

Como executar transformações duradouras e em larga escala

Executar com sucesso um programa complexo para toda organização que entregue resultados rapidamente pode ser o elemento mais elusivo da transformação digital na indústria

Junho, 2021

Para criar valor, uma transformação digital exige um compromisso inicial da liderança com rigor, transparência e responsabilidade. A solução: uma espinha dorsal de transformação. Esse artigo tem como objetivo ajudar os líderes a manterem a execução de sua transformação nos trilhos.

Introdução

Ao longo de nossa série sobre transformação digital na indústria, ¹discutimos medidas específicas que os líderes devem tomar para impulsionar mudanças dentro dos negócios e operações para aumentar a sua competitividade: estabelecer uma estratégia clara de negócios e tecnologia², definir novos modelos de negócios³, renovar o modelo operacional corporativo⁴ e implementar um conjunto de tecnologias digitais centradas no cliente⁵. Embora cada uma dessas mudanças exija coordenação mesmo que isoladamente, uma transformação digital abrangente exige que os líderes se comprometam com uma série simultânea de mudanças interdependentes e interfuncionais.

E esse compromisso traz riscos: a amplitude e complexidade da mudança e a novidade da transformação digital podem rapidamente destruir valor em vez de criá-lo. Na maioria das vezes, essa destruição de valor se manifesta por meio de falsos começos, falta de comunicação, mudanças frequentes de direção ou fadiga de transformação — tudo isso levando a perdas tangíveis de capital, talentos e confiança dos investidores⁶. Em nossa experiência, a maneira mais eficaz de implementar a mudança à qual os executivos aspiram é

com a estruturação de um escritório de gestão da transformação para impulsionar um compromisso inicial da liderança com o rigor da transformação, financiamento, transparência e prestação de contas.

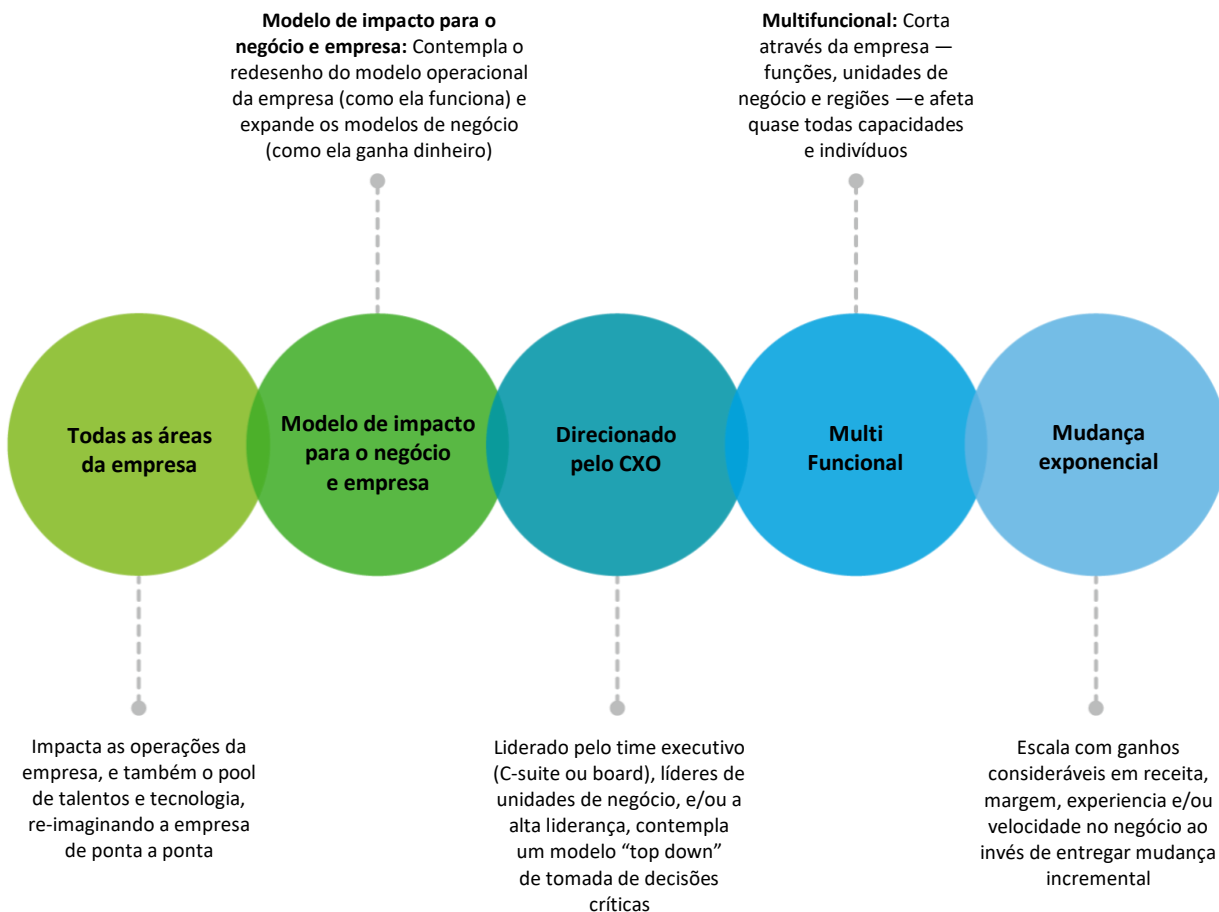
No entanto, muitas vezes vemos esses escritórios funcionarem de forma semelhante a um escritório tradicional de gerenciamento de projetos, com responsabilidades limitadas a monitoramento, relatórios, gerenciamento de riscos e comunicações. Para as transformações digitais terem sucesso com efeitos duradouros e sustentáveis, um escritório precisa abordar as complexidades inerentes de uma transformação, incluindo definir sua ambição, escopo e planejamento, gerenciar o orçamento e gerenciar ativamente múltiplas frentes de trabalho e stakeholders. De fato, os escritórios de gestão da transformação mais bem sucedidos são aqueles compostos por executores (operadores) e estrategistas (táticos) para servir como a verdadeira torre de controle da transformação. Nos referimos a esses escritórios de alto desempenho como espinha dorsal de transformação, ou CNT (na sigla em inglês).

As responsabilidades do CNT incluem a gestão abrangente do planejamento, execução e resultados da transformação digital. A complexidade, o escopo e a ambiguidade da transformação requerem capacidades dedicadas para arquitetar as mudanças, orquestrar os múltiplos segmentos interseccionais do trabalho e acompanhar o progresso de metas pré-definidas.

Embora existam algumas sobreposições em suas responsabilidades e posicionamento, um CNT tem um escopo substancialmente maior do que um típico escritório de gerenciamento da transformação ou um escritório de gerenciamento de programas. O CNT rastreia e reporta o progresso, identifica e prioriza potenciais riscos e gerencia o orçamento, mas também define a agenda de transformação, impulsiona as comunicações com os stakeholders, lança e desacelera esforços específicos de forma dinâmica, garante uma

coordenação estreita entre as frentes de trabalho e, mais criticamente, toma as decisões necessárias para levar o programa adiante.

Neste artigo, discutimos o papel do CNT, os componentes de um centro de alto desempenho e como o CNT pode mudar com base na fase ou tipo de transformação. No entanto, neste artigo, não descrevemos o funcionamento interno de um centro: governança e alçada de decisão, frequência e audiência de comunicação, estrutura organizacional e modelo de engajamento com outras funções de negócios e frentes de trabalho — tudo isso deve ser projetado para se alinhar com a transformação e a cultura da organização. Os líderes devem procurar estabelecer logo essas formas de trabalhar para ajudar a garantir consistência e construir credibilidade.



O caso de um CNT

Faça uma enquete com 100 executivos e você provavelmente terá o mesmo número de respostas para o que significa *transformação*. Muitos consideram que uma tecnologia nova em toda a organização significa uma transformação; outros podem argumentar que *qualquer* mudança nos processos atuais ou racionalização do headcount constitui uma transformação. E, de fato, estes pontos podem parecer transformadores, mas não vemos a necessidade de um verdadeiro CNT fora da transformação digital-industrial de ponta a ponta; para muitos programas com um escopo mais focado — por exemplo, implementação de tecnologia ou lançamento de novos processos — um escritório de gerenciamento de projetos mais tradicional será suficiente, eficiente e econômico.

Uma transformação digital-industrial abrangente, no entanto, requer a implementação de capacidades fortes e dedicadas do CNT. Tal transformação normalmente tem cinco características: é corporativa e afeta todos os aspectos da organização; impulsiona uma mudança substancial no modelo operacional corporativo ou estabelece novos modelos de negócios; deve ser liderada pela equipe executiva e não apenas por gerentes de linha; deve ser multifuncional; e tem como objetivo proporcionar mudanças significativas na posição financeira da empresa.

Essas transformações digitais-industriais normalmente requerem uma parte significativa de largura de banda (amplitude) do CXO, afetam quase todas as partes interessadas, exigem mensagens claras, coordenadas e consistentes e, mais importante, requerem tomadas de decisão rápidas, deliberadas e muitas vezes complicadas. Nenhuma função de negócio é equipada para lidar com o escopo e a velocidade para gerenciar tal transformação, que requer recursos que muitas vezes são espalhados por funções, incluindo estratégia, risco, gestão de mudanças, comunicações

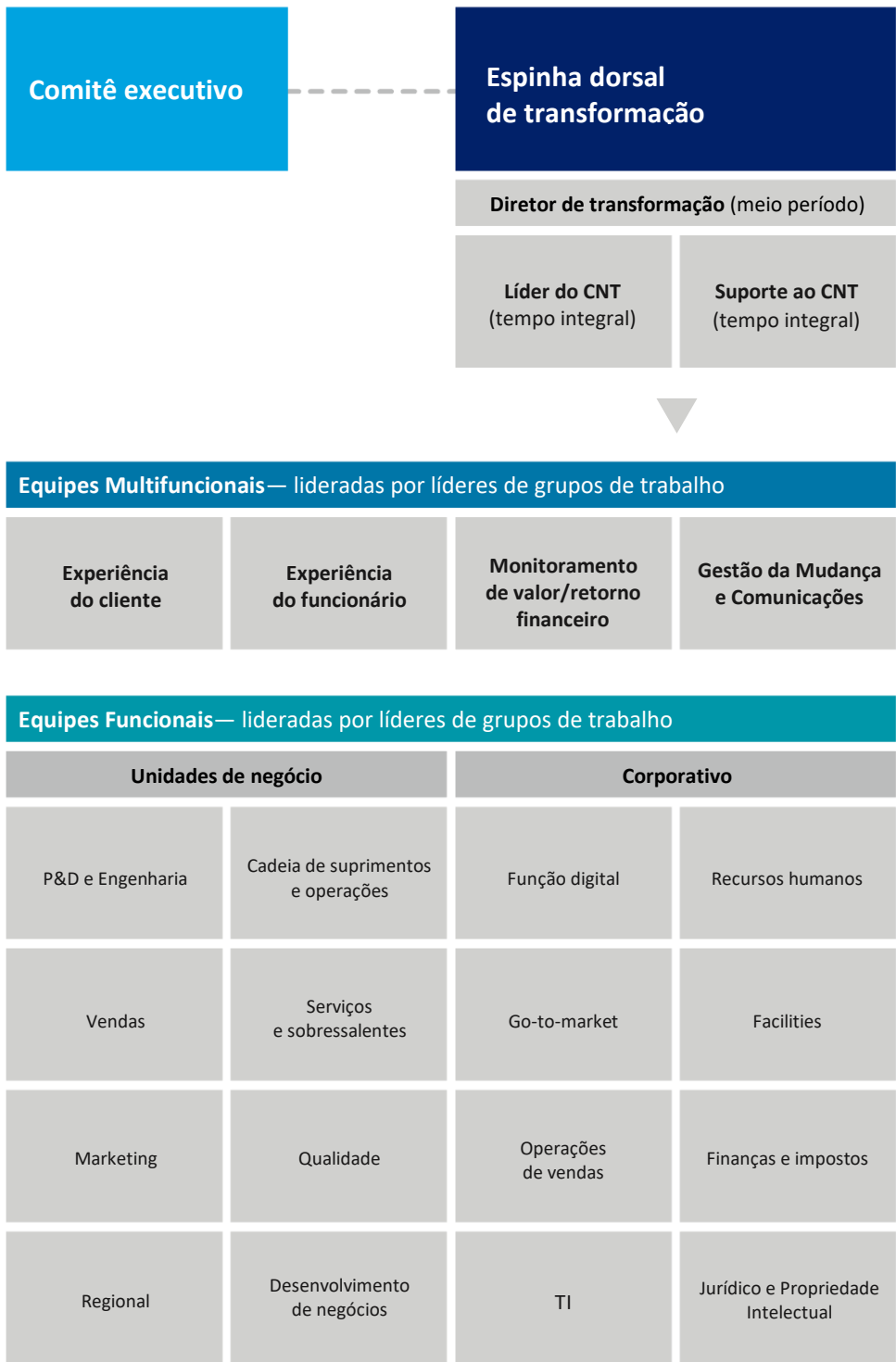
externas e internas, finanças e tecnologia, além das funções tradicionais de front-office: vendas, serviços, marketing, produto — que normalmente passam pela transformação mais significativa. A maioria das estruturas corporativas distribui recursos e responsabilidades em toda a empresa, sobrecarregando a tomada de decisões, coordenação e comunicação.

O CNT abrigará capacidades mais críticas para a transformação sob liderança unificada com direitos de decisão mais amplos e um foco singular em arquitetar, orquestrar e governar a transformação. Além disso, os líderes podem projetar um centro para superar algumas das razões mais comuns pelas quais as transformações falham, incluindo resistência dos funcionários, patrocínio inadequado e gestão de projetos de baixa qualidade.⁷

Como em qualquer programa extenso em nível corporativo, uma transformação digital-industrial tem uma multiplicidade de frentes de trabalho: esforços distintos, mas interdependentes, com objetivos específicos, métricas de desempenho, liderança e escopo. Um CNT normalmente inclui representação de três grupos de stakeholders: líderes de unidades de negócios — executivos que possuem o desenvolvimento, a fabricação, a venda e as ofertas de serviço, que são profundamente técnicos e apoiam de perto a geração de receita; funcional — líderes que servem em uma função de suporte, muitas vezes são centros de custo e apoiam todas as unidades de negócios igualmente; e multifuncionais — líderes que são nomeados especificamente durante a transformação e são encarregados de impulsionar a eficácia, transparência e aderência da transformação. Finalmente, note a presença da *função digital*, que é nova para a maioria das organizações, e que vamos explorar com mais detalhes em um próximo artigo.

A Figura 2 ilustra a estrutura de um CNT amostral: Não importa a natureza ou o número de frentes de trabalho, o centro deve posicionar-se acima e ao lado dos fluxos de trabalho.

É claro que as frentes de trabalho do CNT podem ser estruturadas de forma diferente, com base na natureza da transformação. Por exemplo, frentes de trabalho também podem ser estruturadas por resultado de negócios (por exemplo, fornecer um processo de compra digital mais suave) ou geografia.



O papel do CNT durante uma transformação

Um CNT entrega um amplo conjunto de resultados, que podem ser agrupados em três categorias principais: *arquitetar*, *orquestrar* e *monitorar* a transformação. Como mencionado, um CNT faz muitas coisas que um escritório tradicional de gestão de transformação faria (destacado na figura 3), especialmente na categoria *monitorar*. No entanto, um CNT vai materialmente além do escopo de tal escritório, assumindo funções adicionais como *arquitetar* e *orquestrar* responsabilidades. Mais uma vez, isso requer um conjunto multifuncional de líderes — uma combinação de estrategistas e executores.



Arquitetar:

- Rodar (desenhar e lançar) e desacelerar frentes de trabalho, conforme necessário
- Definir o escopo de cada frente de trabalho, alinhados com a estratégia de transformação
- Liderar comunicações internas
- Apoiar comunicações externas para clientes, parceiros e mercado/investidores
- Apoiar esforços de gestão da mudança
- Buscar perspectivas externas e conselheiros, quando necessário
- Onboard de executivos novos e membros do time



Orquestrar:

- Alavancar tecnologia e dados para melhorar a eficiência, constantemente
- Liderar e gerenciar os investimentos da “zona da transformação” *
- Coordenar as diversas frentes de trabalho e parceiros externos*
- Endereçar escalonamentos e resolver conflitos através do programa*
- Manter um repositório de entregáveis, decisões e ativos



Monitorar:

- Manter uma rede interna de embaixadores da transformação
- Providenciar atualizações periódicas para o time executivo e board*
- Estabelecer e monitorar métricas e cronogramas*
- Gerenciar e monitorar o orçamento para a transformação*

O CNT alocará o tempo de forma diferente em um programa de transformação, com base no estágio da transformação. Durante os estágios iniciais, o centro focará na arquitetura da transformação, garantindo que os objetivos gerais sejam definidos e comunicados, os líderes identificados e as frentes de trabalho, escopo e formas de trabalho estabelecidas. À medida que o esforço de transformação ganha impulso⁹— incluindo o lançamento de novos produtos⁹, parcerias de co-criação¹⁰ e de go-to-market¹¹ e o desenvolvimento de todo um ecossistema¹²— a orquestração e a governança tornam-se mais críticas para garantir linhas abertas de comunicação entre frentes de trabalho, transparência entre todos os stakeholders e uma base de conhecimento aberta a fatos e aprendizados que tornam a transformação cada vez mais eficaz. Durante a segunda metade da transformação, o reporte, a comunicação e a gestão do conhecimento tornam-se fundamentais para sustentar o programa.

De fato, romper a fadiga da transformação é um papel vital do CNT nesta fase, à medida que novas prioridades invariavelmente emergem, e os executivos se distraem. Dessa forma, a ênfase nas comunicações internas (para socializar continuamente o valor da transformação) e nas comunicações externas (para manter clientes, parceiros e investidores a par das próximas mudanças) é fundamental.

No entanto, durante toda a transformação, o CNT deve enfatizar consistentemente a execução e a tomada de decisões ágeis — dinâmica, em tempo real e baseada em dados. Os líderes dos CNTs devem desafiar executivos e líderes das frentes de trabalho a considerar as aspirações de crescimento da organização e assumir riscos calculados enquanto olham para frente. O CNT também deve facilitar ativamente as discussões sobre trade-offs — financeiras, operacionais ou estratégicas — e o risco de inação com líderes empresariais que lutam para abraçar a transformação. Como tal, um centro pode tanto moldar a transformação quanto, em paralelo, educar o negócio. De fato, o nível, o refinamento e o conjunto de habilidades dos indivíduos que compõem o CNT são críticos. Nosso relatório anual [“Tendências de Capital Humano”](#) explora esses tópicos em mais detalhes.¹³

Características de equipe de transformação de alto desempenho

Uma vez que os objetivos da transformação — quão ampla, quão rápida e quão diferente ela será — forem estabelecidos e comunicados, o elemento mais crítico para executar transformações bem sucedidas torna-se a própria equipe, começando pela equipe do CNT. Como a maioria dos indivíduos, os centros mais eficazes são uma combinação de arte e ciência — ou natureza e nutrição. As equipes devem ter como objetivo incluir indivíduos com capacidades de liderança demonstradas, capacidades de gerenciamento de programas, experiência na navegação dentro da organização e capacidade de lidar com complexidade, senioridade e amplitude (ciência); devem ser capazes de inovar, gerar confiança e permanecer dedicados aos objetivos da transformação (arte). Nossa experiência moldando e apoiando transformações de ponta a ponta ajudou a descobrir, especificamente, sete atributos que caracterizam CNTs de alto desempenho (figura 4).



Multifuncional

Possui representação através do negócio, funções, produtos, linhas e regiões



Independente

Possui autoridade para tomar decisões rapidamente, que formam a estratégia de transformação



Dinâmico

Composição da equipe mutável, com base na fase da transformação



Ousado

Possui disposição para tomar decisões difíceis - mesmo com ventos contrários ou ambiguidade



Comunicativo

É transparente e compartilha informações frequentemente com todos os stakeholders



Suportado externamente

Possui apoio de experts externos que oferecem perspectivas equilibradas e diferentes



Inovador

Usa tecnologia – dados, dashboards e automação – ao longo do programa

Embora existam vários outros elementos fundamentais para o sucesso da transformação — discutimos isso em detalhes em edições anteriores desta série — um aspecto exclusivo do CNT é o *escopo de transformação*. Abraçar uma transformação a qual a organização não está pronta, cria a sensação de uma tarefa impossível, mas um escopo muito pequeno não aparenta uma transformação como um todo e arrisca perder a atenção, o impacto e o foco do programa. Temos visto repetidos sucessos com escopo dinâmico, no qual o CNT se encarrega de estabelecer metas para períodos mais curtos de oito a 12 semanas. Os planos refletem as prioridades organizacionais do momento e permitem que o CNT revise e ajuste o programa de forma rápida e ágil, se necessário.

Por exemplo, em vez de comprometer recursos e capital para a transformação de ponta a ponta da função de vendas ao longo de dois anos, o CNT pode dividir isso em seis a oito esforços, cada um focado em um componente separado, mas crítico da transformação de vendas — estratégia de vendas, estratégia de parceiros e canais, planejamento de território, remuneração, operações de vendas e assim por diante. Dessa forma, o CNT fornece um horizonte de visão para as metas gerais, mas torna cada elemento mais alcançável. Além disso, o escopo dinâmico força a organização a pegar impulso e entregar continuamente resultados, direciona responsabilidades e, mais criticamente, permite que os recursos sejam realocados. Se, digamos, as operações de vendas ou as mudanças de marketing forem mais críticas, dado o feedback recente dos clientes, esses "sprints" de trabalho podem ser acelerados.

No entanto, o escopo dinâmico não significa que os princípios da transformação estão em constante negociação. A estrela-guia e o desenho da transformação — ambição, linha do tempo, modelos de negócios, modelo operacional corporativo e arquitetura tecnológica — devem continuar a orientar as decisões táticas em torno do escopo, alocação de recursos, orçamento e planejamento de marcos. Essa abordagem de produto mínimo viável para definição de escopo ainda leva a resultados tangíveis, mas fornece ao programa a flexibilidade necessária para mudar prioridades, se necessário. De fato, o escopo dinâmico requer um líder forte que abrace a estratégia de transformação, tenha uma compreensão profunda do mercado e possa moldar e influenciar a direção do programa — particularmente em meio a potenciais opositores e dado o envolvimento de stakeholders seniores, como o CEO e o conselho.

Dirigir a transformação ou não?

O papel de um diretor de transformação (CTrO) é calorosamente debatido entre empresas e consultorias que assessoram a transformação digital-industrial. Vemos a necessidade de uma liderança responsável e eficaz para liderar uma transformação, mas não acreditamos ser crucial que se esse líder tenha o título como o de CTrO. O papel muitas vezes vem com bagagem, carregando expectativas, dado o escopo e a natureza disruptiva da transformação digital-industrial; finalidades, uma vez que toda transformação deve ter um ponto final; e conflitos, porque o escopo e a alçada de decisão de um CTrO podem interferir com os de outros executivos. Ao mesmo tempo, a nomeação de um CTrO pode enviar sinais positivos ao mercado, ajudar a garantir que a transformação não sobrecarregue outros executivos e permitir o cultivo de habilidades específicas para a transformação.

Em nossa experiência aconselhando grandes organizações, vimos que líderes de transformação bem-sucedidos têm cinco qualidades essenciais:

- **Amplitude** para comprometer-se plenamente com as demandas de uma transformação digital-industrial;
- **Compreensão profunda** dos clientes, mercados e operações da empresa;
- **Apetite por risco** para assumir desafios e manter os objetivos da transformação;
- **Autoridade** para tomar decisões relacionadas à transformação em parceria com o CEO;
- **Influência** com outros executivos para que as decisões sejam implementadas efetivamente.

Como tal, os líderes de transformação mais eficazes, os CTrOs, se as empresas assim escolherem, são especialistas da indústria que comandam o respeito de seus pares e, mais amplamente, da organização, além da autoridade para moldar o caminho da transformação. Esse tipo de executivo não é fácil de encontrar ou reter, e os CEOs e os conselhos devem identificar o líder certo antes de iniciar uma transformação em larga escala.

Pensamentos finais

As verdadeiras transformações são inerentemente desafiadoras de gerenciar — muitas vezes vêm com altas expectativas, cronogramas apertados e uma riqueza de ceticismo entre as partes interessadas. No entanto, quando planejada e executada de forma estratégica, uma transformação digital-industrial pode reverter a sorte de um negócio em dificuldades, atrair novos clientes e talentos, ajudar a desbloquear a inovação em toda a empresa, incentivar uma cultura de experimentação e construir uma eficiência operacional duradoura.

Um centro nervoso de transformação pode ser uma peça crítica do programa de transformação. O CNT cria visibilidade, intensidade e responsabilidade, pilares essenciais para transformações bem sucedidas. À medida que mais e mais empresas enfrentam a necessidade de mudar — devido a novos concorrentes, ruptura do modelo de negócios, mudança tecnológica ou aumento das expectativas dos clientes — a reinvenção decisiva dos modelos de negócios e operacionais está se tornando cada vez mais crítica para a criação de valor, e a transformação digital-industrial será central para alcançar esses objetivos. Um CNT forte pode ser fundamental para arquitetar, orquestrar e acompanhar a jornada de transformação e ajudar as empresas a alcançarem suas ambições de transformação e surpreenderem o mercado.

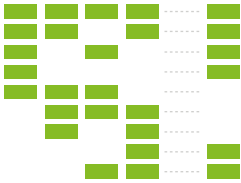
Abordagem Restrições Variáveis Resultados

| | | |
|---|---|--|
| Tradicional – Restrições Cronogramas e orçamentos fixos com base em informação limitada no início da transformação e... | Tradicional – Variáveis ...ajustes de ambições e escopo ao longo do tempo para acomodar as restrições de cronograma e orçamento... | Tradicional – Resultados ...as vezes resultando em objetivos não atingidos, perda de impulso, e perda de confiança em outros programas de transformação |
| Ágil – Restrições Ajustes na ambição da transformação, incluindo o escopo, escala e velocidade do programa e... | Ágil – Variáveis ...ajustes, de forma dinâmica, no cronograma e orçamento à medida que novas informações se tornam disponíveis, escalonando os programas em diversas sprints... | Ágil – Resultados resultando em re-priorizações constantes de atividades e responsabilidades através de todas as partes envolvidas, e impulso renovado com cada sprint |

Tradicional



Ágil



Tipicamente, transformações devem demonstrar impulso através de uma (ou mais) de cinco categorias:

Financeira

(Ex. receita, margem e fluxo de caixa)

Produto

(Ex. novos lançamentos e novos mercados)

Cliente

(Ex. experiência, retenção e tipo)

Operacional

(Ex. simplicidade, velocidade e precisão)

Talento

(Ex. contratação, habilidades, engajamento e cultura)

Nomeando um CTRO

Recentemente colaboramos com uma grande empresa global de tecnologia para fazer duas coisas em paralelo: amadurecer ofertas existentes usando novos modelos de negócios e elevar uma nova linha de negócios que exigiria capacidades diferenciadas, movimentos de vendas, e parcerias. Dado o escopo e a criticidade da transformação, o cliente dedicou um membro da equipe executiva como o CTRO e retirou dele outras responsabilidades do dia-a-dia, demonstrando um forte compromisso com o programa.

Além disso, o CNT incluiu um time escolhido a dedo de indivíduos de alto desempenho de finanças, produtos, comunicações, e vendas. A transformação de dois anos, que foi autofinanciada através de reduções de custos direcionados, incluiu mais de 50 fluxos de trabalho — não mais do que sete de cada vez — entregues de forma dinâmica (figura 5) e abrangeu recursos de escritório e back-office. Como resultado, nosso cliente ganhou US\$ 1 bilhão em receita esperada em cinco anos, fez mais de 30 contratações estratégicas de executivos, lançou três novos produtos e fechou duas aquisições estratégicas.

Notas

1. Veja a íntegra da série *Digital Industrial Transformation* em Deloitte Insights.
2. Maximilian Schroeck, Jon Kawamura, and Anne Kwan, *Setting the north star: Staying focused and on track*, Deloitte Insights, July 2, 2019.
3. Maximilian Schroeck, Jon Kawamura, and Anne Kwan, *Digital transformation as a path to growth: Capturing new market opportunity*, Deloitte Insights, July 15, 2019.
4. Anne Kwan, Maximilian Schroeck, and Jon Kawamura, *Architecting an operating model: A platform for accelerating digital transformation*, Deloitte Insights, August 5, 2019.
5. Deepak Sharma et al., *Digital platform as a growth lever: Platform strategy can help companies transition from a “make one, sell one” model to become network orchestrators*, Deloitte Insights, July 29, 2020.
6. Kasey Panetta, *“Fight digital transformation fatigue,”* Gartner, November 7, 2018.
7. Khalid Kark et al., *The kinetic leader: Boldly reinventing the enterprise*, Deloitte Insights, May 18, 2020.
8. Jagjeet Gill, Deepak Sharma, and Anne Kwan, *Scaling up XaaS: Transforming your business to market, sell, and transact as-a-service offerings*, Deloitte Insights, September 30, 2019.
9. Jon Kawamura, Maximilian Schroeck, and Anne Kwan, *Digital product management: A structured approach to product innovation and governance*, Deloitte Insights, October 18, 2019.
10. Anne Kwan, Jon Kawamura, and Maximilian Schroeck, *How cocreation is helping accelerate product and service innovation: In an Industry 4.0 environment, many companies are augmenting their approaches to the development of new offerings*, Deloitte Insights, April 20, 2020.
11. Maximilian Schroeck et al., *Evolving partner roles in Industry 4.0: A partner ecosystem can generate customer-ready solutions and accelerate time to market*, Deloitte Insights, September 3, 2020.
12. Maximilian Schroeck, Anne Kwan, and Jon Kawamura, *Ecosystem-driven portfolio strategy: Building a portfolio of digital industrial solutions leveraging powerful business ecosystems*, Deloitte Insights, March 9, 2020.
13. Deloitte, *2020 Global Human Capital Trends*, 2020.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer **Rohan Gupta** da Deloitte Consulting LLP por sua pesquisa e dedicação para trazer este artigo à vida. Os autores gostariam de reconhecer **Deepak Sharma, Divya Viswanathan e Vansh Muttreja** da Deloitte Consulting LLP por suas contribuições para as práticas de Transformação e Transformação de Negócios nos EUA.

Sobre os autores

Maximilian Schroeck

mschroeck@deloitte.com

Maximilian Schroeck é diretor na área de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações da Deloitte Consulting LLP e lidera a prática global de consultoria setorial de alta tecnologia da Deloitte Consulting. Possui mais de 25 anos de experiência liderando organizações em private equity, desenvolvimento corporativo e desenvolvimento de novos negócios.

Anne Kwan

annkwan@deloitte.com

Anne Kwan é líder na área de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações da Deloitte, onde lidera a oferta de mercado de Estratégia & Design de Transformação da Deloitte. Ela aconselha os clientes a evoluir suas estratégias de crescimento com novos modelos de negócios flexíveis de consumo/serviço. Seus compromissos recentes incluem o desenho e o lançamento de novos negócios de IoT.

Cristina Stefanita

cstefanita@deloitte.com

Cristina Stefanita é diretora na área de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações da Deloitte com mais de uma dúzia de anos de experiência em estratégia e operações de mercado, especializada em assessorar clientes de tecnologia e telecomunicações. Ela lidera a oferta de Ambição de Transformação da Deloitte.

Entre em contato conosco

Nossos insights podem ajudá-lo a tirar proveito da mudança. Se você está procurando novas ideias para enfrentar seus desafios, devemos conversar.

Liderança da Indústria

Maximiliano Schroeck

Diretor | Deloitte Consulting LLP

+1 408 704 4158 | mschroeck@deloitte.com

Anne Kwan

Diretor administrativo | Deloitte Consulting LLP

+1 415 783 6379 | annkwan@deloitte.com

Cristina Stefanita

Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 415 783 2249 | cstefanita@deloitte.com

A prática de Transformação Digital da Deloitte Consulting LLP tem orientado clientes do setor de tecnologia (ex. hardware, software, semicondutores) bem como aqueles do setor industrial (ex. manufatura, construção e energia) a entrar e competir em novos mercados. Nosso trabalho inclui definir estratégias de foco no cliente, construir novos modelos de negócios e operacionais e lançar os recursos críticos necessários para impulsionar a escala rapidamente — tudo para obter resultados ideais a partir de pools de recursos limitados. Entre em contato com os autores para obter mais informações.



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 335.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.