



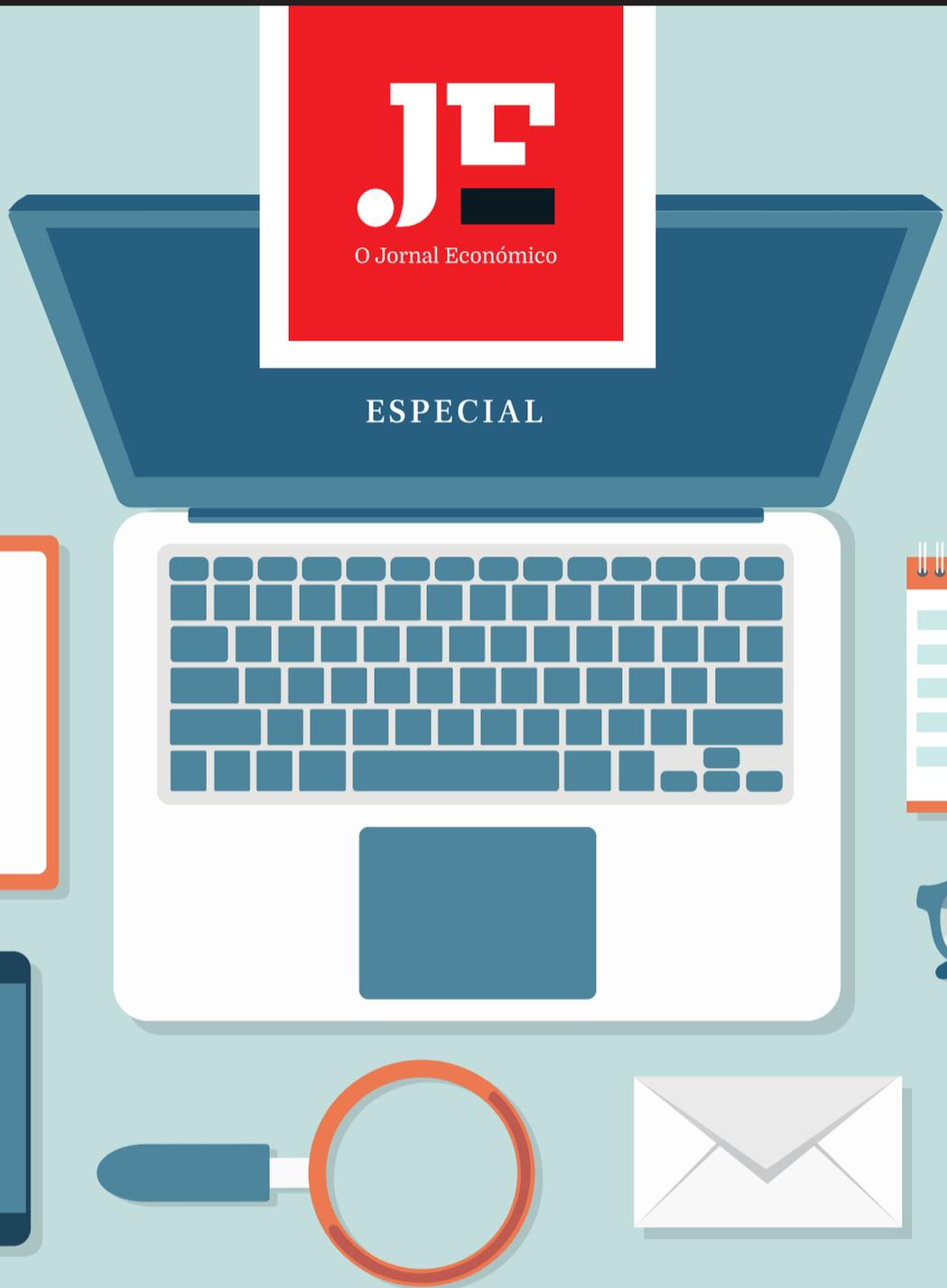
Saiba como as consultoras estão a enfrentar os desafios criados pelo contexto económico. Esperamos por si!

Acompanhe em direto na plataforma multimédia JE TV, em www.jornaleconomico.pt



Este suplemento faz parte integrante do Jornal Económico Nº 2080 não pode ser vendido separadamente

12 fevereiro 2021 | ESPECIAL



DESAFIOS DA CONSULTORIA

UM ANO DE TRANSFORMAÇÕES

tNum ano marcado pela pandemia e as alterações a que esta obrigou, importa compreender como se adaptou um sector que ajudou a transpor para o tecido empresarial os avanços tecnológicos de última geração

ANÁLISE
Faz como eu faço: a consultoria a dar o exemplo na crise pandémica ● II

TECNOLOGIA
Mundo tecnológico das consultoras passa também por uma mudança de cultura ● IV

ENTREVISTA
Pedro Roberto
Manager da Ray Human Capital
“As novas gerações procuram acima de tudo um propósito” ● VIII



FÓRUM
Qual é o grande desafio das consultoras em 2021? ● X

ANÁLISE

Faz como eu faço: a consultoria a dar o exemplo na crise pandémica

A consultoria vivia já num contexto altamente tecnológico em muito semelhante ao que agora se vive noutros negócios. Esta é mais uma boa razão para olhar para as consultoras como fontes de respostas.

JOÃO BARROS

jbarros@jornaleconomico.pt

Num ano marcado pela incerteza, muitas empresas olham para as consultoras como o farol que aponta o caminho em tempos difíceis. Com vista a ajudar na navegação por águas atribuladas e desconhecidas, importa perceber como se comportaram estas organizações face a este cenário, já que, enquanto veículos de promoção da eficiência e otimização de recursos, é expectável que estes objetivos sejam igualmente prioridades internas.

Apanhadas num contexto pandémico em que se tornou imperioso reduzir contactos, as consultoras conseguiram, na sua maioria, uma transição suave para a realidade do teletrabalho. Em grande parte, a adaptação a esta nova realidade havia já começado com a aplicação e ferramentas colaborativas que facilitaram o trabalho a partir de casa.

“No início houve um período de adaptação, mas rapidamente foram implementados instrumentos de trabalho à distância. Muitos deles que já usávamos, nomeadamente quando em trabalho nas instalações dos clientes”, começa por explicar Nasser Sattar, responsável máximo pela divisão de Advisory da KPMG.

Igual experiência reporta a EY. “Ainda antes da pandemia, a EY já tinha uma filosofia de mobilidade e trabalho flexível, pelo que a adaptação correu sem sobressaltos. Só que a filosofia generalizou-se. Todas as nossas pessoas, tanto as que trabalham diretamente com os nossos clientes (*client serving*), como as que estão no *backoffice*, passaram a trabalhar remotamente”, afirma Miguel Cardoso Pinto, o líder da EY Parthenon.

Esta abordagem, como expõe José Gonçalves, presidente da Accenture, foi motivada por dois fatores primordiais: primeiro, obviamente, a salvaguarda da segurança física dos colaboradores; simultaneamente, a saúde mental e o bem-estar das pessoas é fulcral, especialmente num “processo longo e duro” que acarreta perda de qualidade de vida, pelo que urge as organizações agirem para contrariar este efeito.

Do trabalho em mobilidade à transição digital que cria valor

Do lado dos clientes, as respostas foram, naturalmente, mais variadas, a começar pelo tipo de opera-

ções envolvidas. Se muitas áreas não permitem uma desmaterialização completa dos processos e, como tal, o teletrabalho não é uma opção, muitas outras verificaram uma aceleração da componente digital de forma a fazer face aos impedimentos gerados pela Covid.

“Segundo os nossos estudos, apenas 20% a 25% dos nossos empregos são possíveis de ser exercidos de forma remota. Esta limitação não decorre da infraestrutura tecnológica, [...] mas sobretudo da estrutura de emprego do nosso país”, menciona João Paula de Carvalho, líder de consultoria da Deloitte.

“Mais do que uma ferramenta facilitadora ou de gestão eficiente de custos, a tecnologia ganhou uma importância estratégica nos negócios. A pandemia contribuiu para acelerar esta evolução, em processos que avançaram alguns anos nestes últimos meses”, relata Nasser Sattar, que destaca um resultado do inquérito anual da KPMG junto dos diretores executivos das maiores empresas nacionais.

“De acordo com o CEO Outlook 2020 da KPMG, 81% dos diretores executivos constatam que a pandemia acelerou a digitalização das suas operações e a criação de um modelo de negócio de vanguarda”, refere. Esta era uma tendência que vinha já de trás, com a emergência de negócios disruptivos e inovadores como, por exemplo, as *fintechs*, mas que em sectores mais tradicionais “veio acelerar o *e-commerce* e a experiência do cliente via digital, com implicações nos canais de distribuição”.

Esta transformação abriu novas perspectivas a grande parte dos empresários nacionais, que puderam, pela força das circunstâncias, constatar as oportunidades criadas pelo



leque de tecnologias emergentes nos últimos tempos.

“Um estudo realizado pela EY Parthenon revela que 76% das empresas terão de rever as suas estratégias de médio e de longo prazo e que 12% acham que vão ter de olhar para novos sectores se quiserem ter sucesso”, destaca Miguel Cardoso Pinto.

“A necessidade de redução de custos é um tema constante e as empresas têm cada vez mais apostado na automação, em *robotics* e na Inteligência Artificial”, acrescenta Nasser Sattar. Torna-se assim crucial para as consultoras dominarem este tipo de tecnologias, sob pena de não conseguirem acompanhar a evolução das necessidades empresariais e, consequentemente, perderem elas próprias o comboio da transição digital.

“As consultoras que conseguirem ajudar os clientes a identificar cenários futuros e a trabalhar nesse sentido são as que terão hipótese de se posicionar como conselheiras estratégicas, fazer os clientes crescer e, consequentemente, também contribuir para o seu próprio crescimento”, defende o responsável da EY Parthenon.

Ainda assim, para José Gonçalves, a transição digital tem na sua génese um processo ligeiramente diferente ao que se verificou em 2020. Apesar de reconhecer como umas das poucas consequências positivas da pandemia o facto de ter provado que “é possível trabalhar em mobilidade, a partir de casa ou de onde quer que seja, e de ter obrigado a desenvolver competências digitais” pessoas que, até então, tinham níveis baixos de li-



sas tradicionais líderes, “que têm talento, capacidade de investimento e um ecossistema de parceiros” que facilitam esta escala global.

Menor dimensão significa mais potencial para crescer

Internamente, as consultoras sentem que esta criação de valor está, de facto, associada aos passos que têm tomado no sentido de uma operação mais digital. Seja ao nível da redução de custos, do incremento na qualidade aliado a uma redução dos prazos na resposta dada aos clientes ou no processamento de grandes quantidades de informação, a aplicação de toda uma panóplia de novas tecnologias tem permitido a abertura de possibilidades no mundo da consultoria.

“Vivemos num tempo de tecnologia de colaboração, ou seja, não só temos vindo a implementar modelos de trabalho mais tecnológicos e operacionalmente eficientes (aplicações de reuniões online ou modelos de análise sofisticados), como temos utilizado internamente essas mesmas eficiências para eliminar tarefas de baixo valor acrescentado, permitindo que os nossos consultores dediquem mais do seu tempo à análise de informação e à procura de soluções”, revela Miguel Cardoso Pinto.

“No fim da linha, os clientes claramente beneficiam desta colaboração e o contexto da pandemia veio acelerar esta implementação de processos”, argumenta ainda.

Se estes processos acabam por ser comuns às maiores consultoras presentes em Portugal, outras de menor dimensão, dotadas de menor capacidade de investimento, tiveram de se adaptar de forma ligeiramente diferente. Até porque a sua carteira de clientes é normalmente constituída por empresas também elas de menor dimensão, com as limitações que isso acarreta. Mas uma menor dimensão torna as organizações mais flexíveis, como explica a consultora Ana Gonçalves.

“Para nós, consultoras de menor dimensão, foi possível ganhar espaço para crescer neste contexto em que os pequenos negócios não têm sistemas implementados e precisam urgentemente de ajuda para sobreviver a esta pandemia. A consultora de pequena dimensão tem mais flexibilidade para se ajustar e uma estrutura menos complexa.”

Atuando na área da saúde, 2020 foi um ano pleno de oportunidades para Ana Gonçalves, que viu o seu negócio crescer cerca de 90%.

“Sendo empresária da área da saúde, com a gestão de quatro clínicas a meu cargo, foi claro para mim que poderia ajudar outras pequenas empresas, através do meu serviço de proximidade e comunicação clara e simples”, conta, apontando de seguida para outro

fator positivo que as dificuldades criadas pela pandemia geraram.

“Acredito que esta crise educou o cliente de pequenas e médias empresas a recorrer a serviços de consultoria”, afiança, o que contribuiu para os bons resultados na área da consultoria da saúde, com as empresas a saberem aproveitar a oportunidade, “adequando as suas práticas e a necessidade das empresas na área da saúde de criarem novos serviços e novas formas de entregar os serviços ao cliente”.

O período de crescimento deverá continuar, julgando pela expectativa de que estará “para breve a mudança de paradigma do prestador de serviços de saúde, pressionando o profissional de saúde a ser, também, um gestor da saúde do seu cliente e não apenas um prescriptor que atua na fase aguda da doença”. Mais uma vez, a presença digital ganha uma relevância acrescida neste novo paradigma.

“Os negócios na área da saúde, sejam pequenas, médias ou grandes empresas devem ter uma presença digital, utilizando de forma estratégica e eficaz a comunicação para atrair novos clientes, fidelizar os atuais, comunicar segurança, aumentar a notoriedade e efetuar a venda dos serviços”, descreve.

Mas a passagem para uma economia digital encerra alguns desafios em qualquer sector.

“Os canais digitais têm um custo de serviço mais reduzido e as empresas estão a olhar para estas opções como uma alternativa para servir o cliente de forma mais eficaz e com menor custo. Contudo, ao perderem a relação de proximidade com o cliente e começarem a competir com concorrentes a uma escala global estas empresas enfrentam outros desafios que não estão estruturalmente preparadas para ultrapassar”, lembra João Paula de Carvalho.

Esta é uma das principais preocupações associadas à inclinação para uma economia de baixo contacto, que será cada vez mais prevalente no mundo pós-Covid. Outras tendências que preocupam os diretores executivos das maiores empresas presentes em Portugal consultados pela Deloitte prendem-se com a diminuição do rendimento disponível, que poderá criar um “retorno aos anos 90”, como ilustra o líder de consultoria da gigante norte-americana, ou o aumento do intervencionismo, como forma de compensar os apoios mobilizados pelos governos centrais neste período de crise.

Independentemente da área de atividade, 2021 será um ano em que a consultoria assumirá um papel ainda mais preponderante. “As consultoras podem comprovadamente ajudar as empresas a sobreviver e a prosperar num mercado que é hoje ainda mais concorrencial”, diz João Paula de Carvalho. ●



Consultoria Fiscal

Contabilidade

Recursos Humanos

Faturação e Gestão de Pagamentos

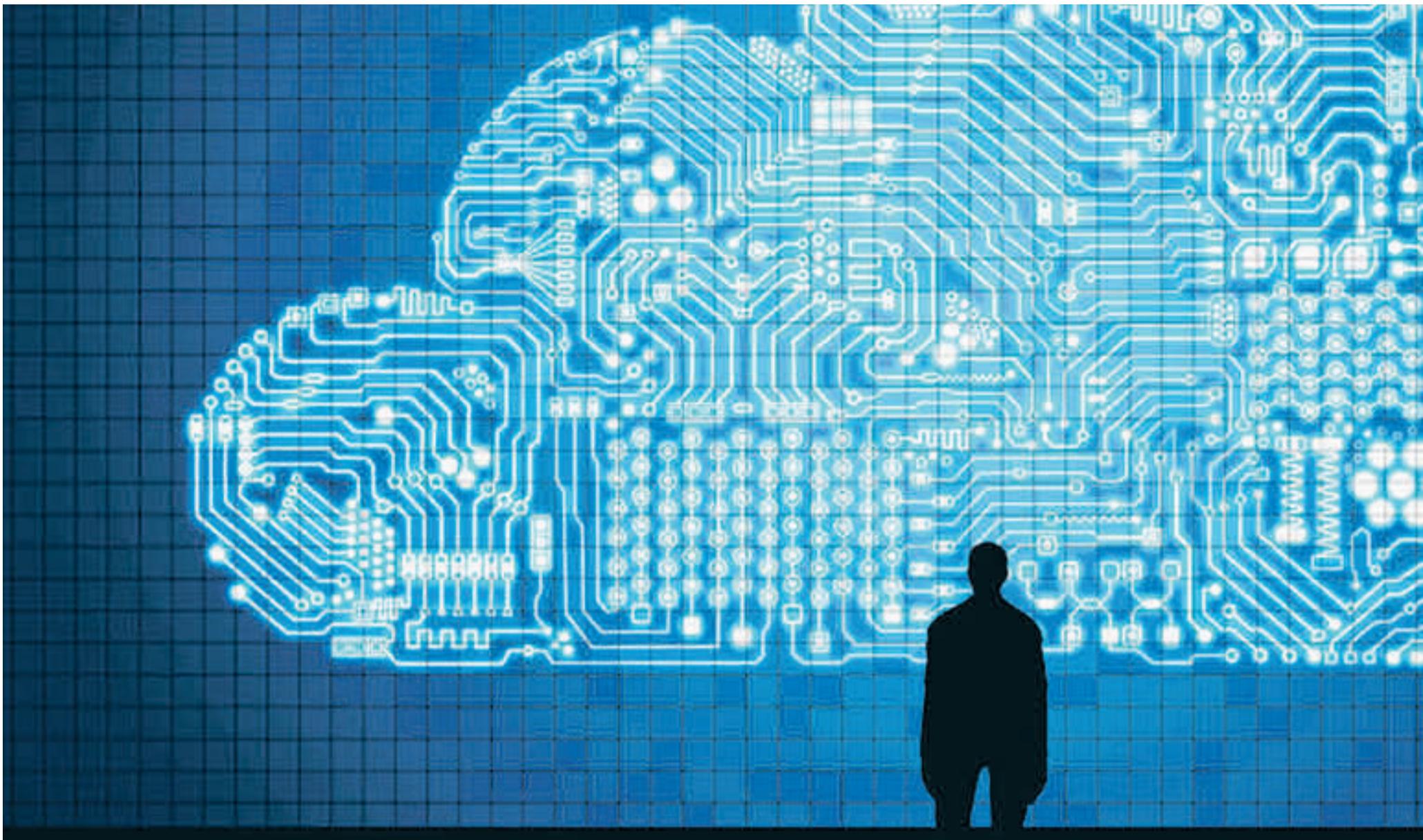
O Futuro da sua empresa é On.Corporate.

Avenida da República, N.º 32, 4.º D.º.
1050-193 Lisboa
T + 351 217 613 220
E geral@oncorporate.com
www.oncorporate.com

teracia digital, há um aspeto da transição digital que o presidente da Accenture considera fundamental.

“A transformação digital mede-se, basicamente, pela criação de valor e não pelo uso de tecnologias. Avalia-se olhando para a performance de uma organização e medindo se teve impacto substancial na demonstração de resultados ou se criou um balanço mais robusto”, clarifica, apontando a “um longo caminho a percorrer” pelo tecido empresarial português neste âmbito.

Outro aspeto prende-se com a “criação de novos negócios de base digital que olhem para o mundo como um mercado potencial”, outra área na qual, apesar de alguns casos de franco sucesso, “é necessário mais contributo” das empre-



SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

O mundo tecnológico das consultoras passa também por uma mudança de cultura

O impacto de tecnologias inovadoras como a ‘cloud’, IA ou realidade virtual permitirão soluções mais personalizadas e rápidas para os clientes, mas também ganhos internos que, para serem potenciados, obrigam a mudanças de cultura empresarial.

JOÃO BARROS

jbarros@jornaleconomico.pt

Uma característica frequentemente referida na crise gerada pela Covid-19 é a sua assimetria. Em particular, o grau de digitalização existente em cada empresa foi determinante na adaptabilidade das mesmas a um mundo com contactos altamente restringidos e limitados. A dimensão digital ganhou, assim, uma preponderância ainda mais acrescida.

“Todas as organizações foram impactadas pela pandemia e pela incerteza que dela resultou, as consultoras não foram exceção. Mas se todas foram impactadas, também é certo que as que tinham maiores níveis de digitalização conseguiram ser menos impactadas ou reagir mais rapidamente à incerteza”, começa por referir Abel Aguiar, diretor executivo para Parceiros e Pequenas e Médias Empresas da Microsoft Portugal.

Esta desmaterialização de pro-

cessos era, até determinado nível, já uma realidade em muitas das consultoras líderes, independentemente da sua dimensão. Num mundo pré-pandémico, estas firmas olhavam para as soluções tecnológicas disponíveis não só como um acréscimo de eficiência interna, mas também como uma forma de personalizar as soluções disponibilizadas aos seus clientes.

“A um nível mais macro, as soluções *cloud* permitem às consultoras ajustar a capacidade disponível da sua infraestrutura à pro-

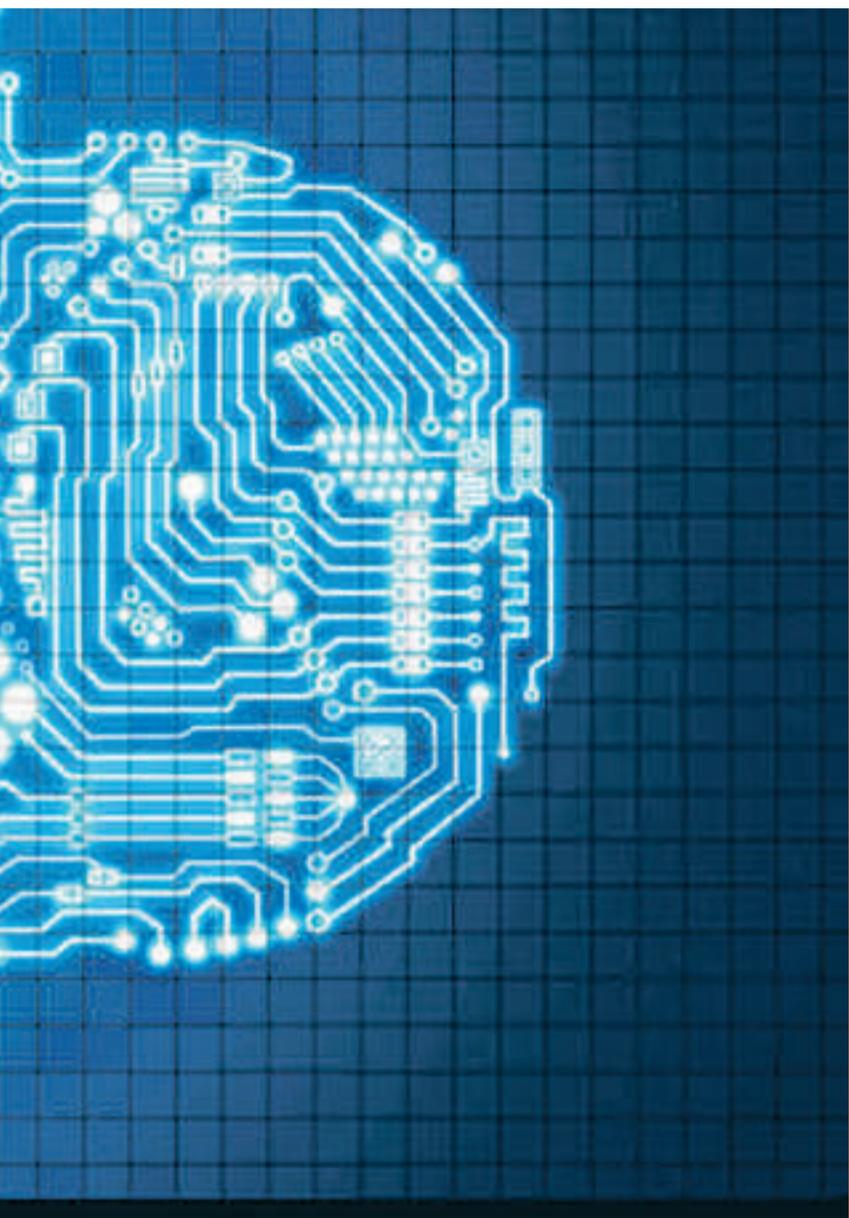
cura, permitindo níveis de serviço adequados, maior eficiência de custos e maior flexibilidade”, explica o responsável da Microsoft.

“Ao mesmo tempo, as soluções *cloud* permitem acelerar a construção de pilotos e validação de conceitos como *time to market* ou *time to operation* muito reduzidos, bem como custos bastante mais reduzidos do que num modelo tradicional. Numa fase em que a incerteza reina, poder testar rapidamente soluções para cliente e escalá-las para produção de forma

imediata a nível local e global é extremamente valioso”, continua.

Para Abel Aguiar, o perfil das consultoras enquanto clientes de soluções tecnológicas prende-se sobretudo com cinco fatores: colaboração remota, segurança, migração para a *cloud*, continuidade do negócio e automatização de processos.

Se a colaboração remota se tornou fulcral em tantos outros sectores, na área de consultoria, sendo uma área “assente em pessoas”, importa ter a capacidade de pro-



Istock

viver durante algum tempo, redesenhar os processos de negócio e automatizá-los como forma de os dotar de maior resiliência e capacidade de adaptação deverá também ser uma prioridade”, argumenta.

Por outro lado, e num aspeto mais interno das organizações, a passagem para o teletrabalho criou certos hábitos que, em muitos casos, os colaboradores quere-rão manter, sendo que uma percentagem significativa destas novas rotinas implica ganhos de eficiência e, como tal, são igualmente desejáveis do ponto de vista das empresas.

“A evolução do teletrabalho confinado que vivemos hoje para trabalho efetivamente remoto como forma de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e permitir adaptar o local por forma a maximizar a produtividade dos recursos deverá continuar a ser uma prioridade, até porque poderá fazer a diferença em termos de recrutamento de novos colaboradores ou de competitividade de custos ou rentabilidade dos projetos”, antevê Abel Aguiar.

Assim, a evolução tecnológica mistura-se e confunde-se com alterações à própria cultura empre-



“Numa fase em que a incerteza reina, poder testar rapidamente soluções para cliente e escalá-las para produção de forma imediata a nível local e global é extremamente valioso”, afirma Abel Aguiar

sarial, ao impactar de forma tão profunda e estrutural as operações e o modelo organizacional das empresas. As consultoras, enquanto entidades responsáveis pelo aconselhamento e apoio aos seus clientes, terão, certamente, toda a capacidade para implementarem internamente as soluções sugeridas a terceiros.

“Um dos maiores desafios será de índole cultural. Este desafio será tão complexo como crítico. A nossa experiência em processos de transformação mostra que o alinhamento visão-ferramentas-processos não resulta sem uma alteração de cultura”, alerta o responsável da Microsoft.

“Para garantir o sucesso, é preciso disponibilizar e permitir a implementação de uma cultura de *life long learning* (aprendizagem continuada), formas de trabalho que incentivem a autonomia, modelos de avaliação que permitam efetivamente o trabalho remoto, entre outros, sendo a liderança crítica enquanto modelo dos valores que se pretendem adotar”, preconiza. Este é, portanto, um processo abrangente e que se prolongará no tempo de vida de cada empresa, resultando num novo paradigma baseado numa economia digital. ●

porcionar aos colaboradores “a melhor forma de trabalhar em equipa, internamente e com os clientes, potenciar a criatividade e preservar/melhorar a qualidade de vida”.

Este aspeto interage fortemente com a migração para *cloud*, que é a ferramenta em que assentam as novas soluções colaborativas à distância e, como tal, observou uma aceleração na passagem para este paradigma de trabalho. Ainda assim, estas soluções acarretam sempre novas ameaças de segurança que, numa área que lida com informação sensível e confidencial como a consultoria, tem de ser salvaguardada.

“A segurança é crucial. Existem várias dimensões que devem ser particularmente trabalhadas: a proteção de todos os equipamentos do ponto de vista de acesso, mais crítica uma vez que os colaboradores estarão mais remotos e com acessos através de redes não corporativas; a garantia de integridade e salvaguarda da informação para o caso de tentativa de acesso indevido; e a garantia de proteção das estruturas centrais”, detalha.

Para o futuro, Abel Aguiar preconiza uma nova imaginação dos negócios à qual a consultoria não deverá escapar. Esta passará por

uma afirmação de tecnologias como a inteligência artificial, realidade virtual ou aumentada, 5G ou a internet das coisas que permitirão ganhos relacionados com a “capacidade das consultoras de gerarem maiores *insights*” em tempo real ou com a partilha de casos de referência. De certa forma, estes contribuem para a automatização de processos acima referida, juntamente com a “introdução de tecnologias de automação robótica de processos (RPA) e disseminação de *low code*”.

“Não só pelo impacto da pandemia, mas também pela incerteza que vivemos e que ainda iremos

“Um dos maiores desafios será de índole cultural. [...] A nossa experiência em processos de transformação mostra que o alinhamento visão-ferramentas-processos não resulta sem uma alteração de cultura”, alerta

PUB

nucase
consulting

Consultores para Gestores

Com mais de 40 anos de experiência e um historial de sucesso através de > 1.500 empresas, acreditamos na prestação de valor personalizado.

<p>IT Business Consulting</p> <p>A TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA DE NEGÓCIO.</p> <p>A automação aplicada a uma solução otimiza o acesso à informação.</p> <p>Inovação (valor)</p>	<p>HR Consulting</p> <p>DE PESSOAS PARA PESSOAS.</p> <p>Consultoria especializada em gestão de talentos e desenvolvimento de competências.</p> <p>360º pessoas</p>
<p>Tax Consulting</p> <p>EFICIÊNCIA E PERSONALIZAÇÃO.</p> <p>Consultoria que otimiza e cria e avalia procedimentos fiscais para situações complexas.</p> <p>Otimização (valor)</p>	<p>Management Consulting</p> <p>ESPECIALISTAS QUE GERAM SUCESSO.</p> <p>Desempenho, eficiência e inovação: o desafio e o desenvolvimento da sua potencialidade.</p> <p>O sucesso das empresas depende do seu desempenho.</p>

nucase.pt/consulting

Carapalhos - Estoril - Penafiel - Sintra - Lisboa

Tel: 21 428 1100 - geral@nucase.pt



Reuters

JOÃO BARROS

jbarros@jornaleconomico.pt

A crise económica gerada pela pandemia, dada a sua dimensão sem precedentes, obrigou a uma resposta forte e também ela sem equivalente na história da União Europeia.

O pacote de recuperação aprovado a nível comunitário foi o maior mecanismo de ajuda colocado em prática no espaço europeu, mas as empresas terão de ser expeditas e ágeis nas candidaturas aos mesmos, de forma a estes serem mobilizados rapidamente e terem um impacto na redução das dificuldades criadas pela Covid-19.

“Os fundos europeus serão uma oportunidade única e, acredito, provavelmente irrepitível nas próximas décadas em Portugal”, refere José Gonçalves, presidente da Accenture Portugal. “O desafio é, primeiro, garantir que o dinheiro vá para os sectores estratégicos da economia, segundo, que esse dinheiro chegue atempadamente à economia real e, finalmente, termos um nível de exigência, rigor, escrutínio e transparência que garantam que estes investimentos aconteçam.”

“Claramente que os fundos europeus vão ajudar bastante na recuperação económica de Portugal. Mas é importante realçar outro fator. Fala-se muito da necessidade de regressar ao «novo normal». Mas o novo normal não existe, já não existia antes e não voltará a existir. As empresas esperam o regresso a uma normalidade que lhes traga de volta os clientes e o negócio como era, mas nada será como antes”, explica Miguel Cardoso Pinto, líder da EY Parthenon.

De facto, a própria Comissão Europeia enuncia, como princípios orientadores da aplicação destes fundos, dois motores daquela que será uma transformação profunda da realidade empresarial e económica no Velho Continente, a transformação digital e a transição energética que leve a uma UE neutra em emissões de dióxido de carbono até 2050.

“O desafio é complexo, mas sintetiza-se na capitalização das empresas e em torná-las mais competitivas. A transição ecológica exigirá investimentos em novas tecnologias, e a transição digital só será possível se existir um aumento das competências dos cidadãos”, afirma Humberto Martinho, presidente da HM Consultores, uma firma especializada no acompanhamento de candidaturas a fundos comunitários.

Esta transição terá de ser transversal à grande maioria das indústrias e sectores, que se suportarão de novas tecnologias e processos para aumentar a sua eficiência e sustentabilidade. Mas aqui reside

uma das principais diferenças neste programa de apoio relativamente a anteriores fundos europeus.

“Mesmo a execução dos fundos será diferente. Se no quadro anterior, o acesso a fundos europeus dependia da despesa que as empresas faziam, na «bazuca» o financiamento dependerá maioritariamente dos resultados que as empresas apresentem”, argumenta Miguel Cardoso Pinto. Reveste-se, portanto, de importância o papel dos consultores na elaboração de planos detalhados e realistas de objetivos que permitam a aprovação dos projetos de cada empresa.

“A informação disponibilizada pelo Governo não é suficiente para os empresários compreenderem se são elegíveis, ou não, para as medidas enunciadas”, aponta Humberto Marinho. “O processo burocrático associado aos procedimentos de candidatura obriga ao conhecimento profundo de toda a legislação subjacente aos fundos, o que dificulta o desenvolvimento de processos de candidatura pelos próprios meios.”

Esta será assim uma área de especial relevância para a consultoria nos próximos tempos, como espelha o “CEO Outlook 2020” da KPMG. No inquérito anual a “dezenas de gestores de empresas portuguesas, [...] dois terços dos CEO ouvidos pela KPMG irão injectar mais capital em tecnologia, ao invés de recrutarem” revela Nasser Sattar, administrador executivo da consultora.

“Importa ainda salientar que para a Administração Pública, os fundos europeus serão, igualmente, um auxílio determinante na modernização e transformação digital”, acrescenta. O impacto será, portanto, transversal a toda a economia. ●

SDFSDFSDSDFSDFSDSDFSD

Consultoras serão chave na mobilização da bazuca de Bruxelas

O motor da recuperação económica europeia será também o empurrão na transição digital e energética que promete uma Europa mais sustentável em vários aspetos. Mas há vários desafios pela frente.

“O ‘novo normal’ não existe [...]”

As empresas esperam o regresso a uma normalidade que lhes traga de volta os clientes e o negócio como era, mas nada será como antes”, explica Cardoso Pinto

TRABALHO REMOTO

Consultoria virtual na lista das tendências para 2021

Surgiram com a pandemia e parecem estar para ficar. As plataformas virtuais são uma nova abordagem ao mercado, permitindo às consultoras prestar serviços a empresas que, tal como as suas equipas, também estão em trabalho remoto.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

O teletrabalho continua a ser a saída nos países onde o confinamento geral voltou a tornar-se regra neste início de 2021. A pandemia da Covid-19 acelerou esta tendência em crescimento nos últimos anos, levando todas as empresas que pudessem a adotá-la, pelo menos, temporariamente.

Nas consultoras, o trabalho remoto não é propriamente uma novidade, no entanto, ter as equipas dos clientes, também, remotamente representa um desafio acrescido. O problema tem potenciado o aparecimento de novas soluções. A prestação de serviços de consultoria através de plataformas virtuais é um exemplo. Vieram com a pandemia e parecem estar para ficar, integrando a lista de tendências da InfoDesk para 2021.

“As plataformas de consultoria virtual espalhar-se-ão, provavelmente, em 2021”, antevê a multinacional de serviços de dados e inteligência artificial. Como exemplo desta nova abordagem aponta a australiana Bendelta, que através da plataforma “Reach”, assegura, oferecer virtualmente o mesmo resultado que a consultoria física. Na forma remota, o serviço de consultoria usa a comunicação pela internet e garante a realização dos trabalhos por acesso remoto. É mais ágil na forma e mais económica na fatura, dizem os especialistas.

Neste momento, um pouco por todo o mundo, consultores de recursos humanos, de tecnologias de informação, estratégicos ou outros, estão em frente a um ecrã a realizar uma videochamada ou a participar numa reunião por Zoom. A exceção tornou-se norma. Num *open day* ou num processo de recrutamento, a entrevista ao candidato passou a ser feita por via digital.

A empresa Mind Source, especializada em projetos de consultoria de tecnologias de informação e processos de negócio, por exemplo, reforçou a política de contratação através de ferramentas digi-



A exceção tornou-se norma: num ‘open day’ ou num processo de recrutamento, a entrevista ao candidato passou a ser feita por via digital

tais e continua a aumentar a equipa apesar da pandemia. “A abordagem da empresa nas entrevistas e no processo de *onboarding* sofreu algumas adaptações e é atualmente 100% digital, levando a um crescimento de contratações através dos portais de emprego e redes sociais face aos anos anteriores”, explica Rui Reis, diretor executivo, ao *Jornal Económico*.

O procedimento era, já, seguido pela Mind Source, que estava equipada com as ferramentas necessárias para o fazer. A nova realidade implicou, no entanto, adaptações e a massificação da sua utilização. “O processo de *onboarding* teve de ser

ajustado, mas os obstáculos foram ultrapassados graças à tecnologia e à agilidade de adaptação das pessoas e dos processos”, justifica.

A everis Portugal, consultora de negócios e tecnologia do grupo NTT DATA, disse ao JE manter “um intenso ritmo de contratações” com um crescimento em *headcount* superior a 10%, apesar do contexto pandémico. “O processo de recrutamento foi totalmente ajustado às circunstâncias, em que procuramos criar uma experiência remota igualmente impactante”, afirmou fonte da empresa.

Em 2021, a everis prevê “manter

a mesma cadência”, de forma “a poder ajudar” os clientes “a reinventar e transformar as suas atividades através da tecnologia”.

Na realidade, a natureza do trabalho prestado pelas consultoras, seja qual for a área de atuação, não se alterou significativamente. O que mudou foi a procura dos serviços – de transformação e de inovação em virtude da pandemia – e, nessa medida, o esforço é no sentido de ajustar a oferta e a forma de apoiar as empresas-clientes.

Dessa mudança dá testemunho ao JE Iván Menéndez, country director Iberia na Nutanix, fornecedor de software de gestão de infraestruturas *cloud* híbridas, que não sendo uma consultora, tem serviços de consultoria para implementação e desenvolvimento de soluções tecnológicas. “Ter as equipas totalmente remotas fez com que as empresas nossas clientes olhassem para a *cloud* como uma tecnologia obrigatória no apoio a todo o seu negócio”. ●



RUI REIS
Rui Reis, Diretor executivo da Mind Source



IVÁN MENÉNDEZ
Country Director Iberia da Nutanix



Cristina Bernardo

ENTREVISTA PEDRO ROBERTO Manager da Ray Human Capital

“As novas gerações procuram acima de tudo um propósito”

Os jovens movem-se pelos projectos que abraçam e não pelas empresas que representam, diz Pedro Roberto, manager da Ray Human Capital, ao Jornal Económico. Para os cativar, empresas e organizações são impulsionadas a “linkar” os seus negócios a uma causa.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

A Ray Human Capital, empresa do Grupo Odgers Berndtson, está presente em Portugal há mais de 25 anos, operando com as principais empresas nacionais no âmbito do *employer branding* e da aquisição e gestão de talento. O *manager* Pedro Roberto diz que as consultoras são mais atrativas para os jovens talentos quando lhes oferecem novas aprendizagens e um propósito maior por que lutar.

A consultoria é um setor atrativo para o talento jovem?

Sou naturalmente interessado em dizer que sim. Mas acima de tudo porque acredito que a proposta empregadora é distinta na sua curva de aprendizagem (mais acelerada) e numa maior abrangência setorial. Acelerar o processo de maturação das novas gerações e colocá-las em contacto com realidades e negócios distintos, traz-lhes uma vantagem

acrescida num contexto tão incerto como o de agora.

O que procuram as novas gerações nestas empresas?

Acima de tudo um propósito maior. O que desafia estas organizações a ‘linkar’ os seus negócios a uma causa. O *drive* de aprendizagem e de exposição ao cliente são também padrões de motivação muito evidenciados.

Um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal é mesmo a principal motivação dos jovens?

Não diria a principal, mas está no topo da agenda. Com o impacto causado pela pandemia, 64% das empresas nacionais focou-se na reinvenção da flexibilidade do trabalho, o que de certa maneira tem contribuído para que a proposta empregadora seja mais condizente com o que os jovens procuram.

Além disso, que outras diferenças comportamentais revelam face às gerações anteriores?

Movem-se pelos projectos que abraçam e não pelas empresas que representam. O que significa que estão mais focados em desenvolver um trabalho que crie valor e impacto junto aos seus *stakeholders* do que em saber se estão na organização Y ou Z. São também mais orientados a

“

Acelerar o processo de maturação das novas gerações e colocá-las em contacto com realidades e negócios distintos, traz-lhes uma vantagem acrescida num contexto tão incerto como o de agora

uma gestão objetiva e tangível da sua performance e a uma interação entre equipas que tem um contexto profissional, mas também social e lúdico.

Que trunfos usam as empresas para conquistar os jovens mais promissores?

Comunicar a marca, mas acima de tudo o seu propósito é fundamental. Para isso, as empresas apostam em estar perto das universidades e academias de forma muito proactiva e contar a sua história. Os projectos com ligação internacional, a visibilidade sobre plano de carreira a curto-prazo e a interação com múltiplas equipas são outros trunfos.

Que competências valorizam?

A dimensão humana tem ganho especial relevo, atendendo à agenda social que as organizações apresentam. Mas num contexto cada vez mais desmaterializado, as ‘skills core’ são tecnológicas. Não tanto as ferramentas informáticas de base, onde o nível de

proficiência é mandatório, mas acima de tudo a habilidade para gerir e trabalhar em novas ferramentas e sistemas.

A pandemia da Covid-19 veio acelerar a experiência do teletrabalho. Esta realidade joga a favor dos recém-licenciados?

Sem dúvida. Como referi há pouco, quase dois terços das empresas em Portugal aceleraram processos de flexibilização do seu trabalho. Isto vai “colar” naturalmente com uma das grandes mensagens destas novas gerações: Trabalhar numa lógica *anytime/anywhere*.

Nas consultoras, o que pesa mais nas intenções de contratação, a experiência ou a juventude?

Julgo que a resposta certa é o potencial. O foco está cada vez mais em atrair talento diferenciador independentemente da idade e da experiência. É isso que cria verdadeiramente valor junto do cliente e que torna estas empresas melhores, reinventando-se todos os dias. ●

NOVAS COMPETÊNCIAS

Como ajudar as empresas em tempos de pandemia?

Para prestar uma melhor ajuda aos clientes, as consultoras tiveram de alterar horários, mas também melhorar a forma como comunicam ideias.

BIANCA MARQUES

bmarques@jornaleconomico.pt

A pandemia introduziu fortes mudanças no dia a dia das empresas e as consultoras tiveram de se adaptar às necessidades dos seus clientes, com uma importância crescente do trabalho remoto. Esta tendência continua a sentir-se em 2021 e, segundo os responsáveis do sector ouvidos pelo Jornal Económico, as consultoras vão ter não só de fazer uma gestão do tempo diferente, como também alterar a forma como comunicam com os seus clientes.

O tempo importa e para acudir às necessidades das empresas as consultoras tiveram de ajustar horários. “A adaptabilidade e flexibilidade são competências nucleares e fundamentais, pelo facto de o consultor e cliente estarem num situação de trabalho remoto e desalinhado com a sua prática e vivência regular”, salientou o CEO da Moneris, Rui Pedro Almeida.

A Moneris presta serviços na área da gestão e contabilidade.

“Estas competências alinham-se com a necessidade de adoção de horários de trabalho mais fluidos, que de resto permitam aos nossos colaboradores o acompanhamento das suas famílias”, sublinhou Rui Almeida.

A adaptação do tempo foi igualmente sentida na Boston Consulting Group (BCG). Miguel Abecassis, *Managing Director*, explicou que “tivemos de implementar medidas de adaptação”, uma vez que estão a trabalhar remotamente, assim como os seus clientes. Essas medidas passam por adotar diferentes horários.

Tal como na Moneris e Boston Consulting Group (BCG), a Atlantic Grids, consultora especializada em internacionalização de empresas, também ajustou horários. Quando questionado sobre se a consultora mudou os horários em que funcionava, Luís Filipe Barreto respondeu “sem dúvida”, embora admita que “é preciso ter disciplina”.

Apesar de na Atlantic Grids tentarem manter o mesmo horário que praticavam antes da pandemia, ou seja terminar o horário de trabalho

às 19h00, admitem que nem sempre isso acontece. “Somos disciplinados em termos do cumprimento de horários, mas não quer dizer que não haja uma exceção”, afirma Luís Filipe Barreto.

Novas formas de comunicar

Para algumas empresas, o digital ainda é novidade e têm demonstrado alguma resistência. Para contornar o problema, as consultoras precisam “de desenvolver competências para ajudar os seus clientes a preparar-se para lidar com um novo modelo de trabalho, que será híbrido e terá de coabitar com diferentes modelos, dependendo da função dos trabalhadores”, disse Miguel Abecassis. Ou seja, têm de mudar a forma como comunicam para que os clientes consigam aceitar melhor a ideia de que o digital veio para ficar.

“Este apoio pode ser realizado a dois níveis. Um primeiro nível, que passa por ajudar os nossos clientes a estruturar, de forma holística, o modelo de trabalho híbrido”, referiu Miguel Abecassis.

O segundo nível, segundo Miguel Abecassis, decorre quando a consultora ajuda “os clientes a implementar o novo modelo de trabalho”.

Por sua vez, na Moneris acontece o mesmo. Os consultores têm de arranjar uma forma de transmitir aos clientes a importância do digital, o que requer adaptação.

Rui Pedro Almeida diz que é frequente os seus funcionários transmitirem às empresas “que a proficiência digital, nomeadamente a utilização de ferramentas tecnológicas”, é uma mais-valia para o negócio.

Assim, “a Moneris implementou diversas ferramentas colaborativas que permitem estreitar as distâncias com os clientes”, destacou Rui Pedro Almeida, acrescentando que foi nesse sentido que a sua consultora desenvolveu uma aplicação para comunicar melhor com as empresas.

Na Atlantic Grids, cujos consultores estavam habituados a viajar para aconselhar clientes, agora, Luís Filipe Barreto, garante que tudo “é tudo feito online”. “As reuniões, os workshops, os webinars” e até as propostas da consultora às empresas são feitas por via digital. ●



RUI PEDRO ALMEIDA
CEO
da Moneris



MIGUEL ABECASSIS
Managing Director da
Boston Consulting Group



LUIS FILIPE BARRETO
Managing Partner
da Atlantic Grids

Reshaping business.™

Somos focados nos nossos clientes e nos seus desafios e expectativas.

Conhecemos a atividade das organizações que servimos, somos ávidos de conhecimento, e mais ainda de o transformar em valor efetivo para os nossos clientes.

A nossa proximidade e disponibilidade distinguem-nos e ditam o modo como ajudamos os projetos nos quais nos envolvemos a ganhar novas formas.

Audit | Tax | Advisory

www.dfk.pt



DFK Investimentos e Serviços Portugal S.A.
Firma membro independente da DFK International

FÓRUM

2021: AJUDAR AS EMPRESAS A SOBREVIVER E PROSPERAR NA INCERTEZA

Desde questões internas de eficiência ou valorização e retenção do talento, que passará muito pela otimização do bem-estar dos colaboradores, até à relação com os clientes que atravessam um período difícil, 2021 será um ano desafiante. **JOÃO BARROS**

QUAL É O GRANDE DESAFIO DAS CONSULTORAS EM 2021?



JOÃO VIANA FERREIRA
Partner da everis Portugal

O grande desafio vai ser gerir as equipas e, conseqüentemente, os nossos consultores individuais, garantindo que continuam a ser equipas estáveis, equilibradas, de elevada produtividade e rendimento, num contexto de crescente complexidade e pressão. Estamos focados em garantir que os nossos consultores conseguem equilibrar o contexto familiar com o pessoal, que têm alternativas e programas à sua disposição para gerir uma potencial reação psicológica negativa a diferentes momentos de confinamento e que o relacionamento e o compromisso com os nossos clientes permite incorporar estas preocupações (num contexto onde os nossos clientes também estão mais pressionados). Ao mesmo tempo, trabalhar para que as equipas de gestão consigam separar aquilo que é urgente (que num contexto de pandemia aparenta ser tudo), do que é verdadeiramente importante, especificamente a preocupação com as suas equipas; continuar a desenvolver uma oferta que integre tecnologia e visão de negócio; flexibilidade para gerir o relacionamento e as necessidades dos clientes e, finalmente, não perder a coragem para continuar a investir em temas que não dão resultado imediato, mas que quando a pandemia passar serão aqueles que garantem o crescimento das empresas.



MIGUEL CARDOSO PINTO
Líder da EY Parthenon

Um dos grandes desafios que vamos ter já no imediato é perceber como transformar o ambiente de negócios cliente a cliente. É que não existe uma "bala de prata" para resolver os problemas como um todo e cada empresa tem soluções e dificuldades diferentes. Mas se unirmos competências comuns para sermos disruptivos, pensando o presente e futuro, acredito que teremos todas as possibilidades de sair mais fortes após a pandemia.



MELANY RIBEIRO
Consultora de Investimentos e Estratégia e Diretora HMW, HM Consultores

Na execução dos fundos, é necessário planeamento estratégico, celeridade e transparência. O desafio recorrente das consultoras é a falta de planeamento de abertura de avisos de concurso e, em 2021, o desafio será maior uma vez que se aguarda a abertura do novo quadro comunitário (Portugal2030) e das medidas do Plano de Recuperação. O desfasamento temporal entre a divulgação política e a abertura de concursos torna difícil a gestão de expectativas nos empresários e o planeamento dos investimentos a concretizar. Se 2020 já apresentou desafios, prevemos que para 2021, infelizmente, sejamos confrontados com empresas em rutura financeira, com necessidades de reestruturação e manutenção de postos de trabalho, e menor foco na concretização de novos investimentos. Para consultoras com grande foco em Sistemas de Incentivos será um grande desafio recriar o modelo de negócio e adaptar a novas necessidades de mercado.



JOÃO PAULA DE CARVALHO
Partner da Deloitte

O maior desafio para a Deloitte, ao longo deste ano, passa por ajudar as organizações a construir estratégias mais holísticas que lhes permitam sobreviver e prosperar neste novo contexto de mudança que vivemos. Enquanto integrador de conhecimento e parceiro de transformação, o nosso papel é o de apoiar os agentes económicos na criação de novos ecossistemas de transformação e de inovação, e dessa forma contribuir para o aumento da competitividade da economia portuguesa. As consultoras têm, aliás, comprovado impacto em diversos sectores de indústria, e continuarão a ser células de forte disrupção, centros de múltiplas competências e aceleradores de transformação. Outro dos maiores desafios que enfrentamos é o desafio da proximidade, no sentido em que esta nova realidade veio adicionar maior complexidade na gestão da relação com os nossos principais stakeholders (equipas, clientes, parceiros, entre outros), numa altura em que o fator humano assume uma enorme preponderância no nosso modelo de gestão empresarial. Este desafio representa uma oportunidade de inovar e reconstruir a experiência humana de uma maneira que atenda às nossas necessidades coletivas.



DUARTE AMARAL DA CRUZ
Tax Manager, On.Corporate

O ano de 2020 acarretou uma mudança de paradigma a vários níveis, e havendo uma previsão idêntica para 2021, há que consolidar os ajustes organizacionais levados a cabo no início do ano anterior. Cumpre encontrar um equilíbrio entre a redução da capacidade financeira

ou de tesouraria e a necessidade de assegurar que não se verifique uma erosão da base de clientes. Apesar de uma eventual tendência para a redução de serviços vistos como não essenciais, cabe aos departamentos de consultoria transmitir valor aos clientes e continuamente apresentar-lhes soluções que se revistam de interesse e sejam efetivas mais-valias às empresas e empresários individuais, explorando todas as medidas de incentivo que vão sendo publicadas, a nível fiscal ou em outras sedes, e em sugestões de reorganização ou reestruturação das suas estruturas. 2021 é, também, uma oportunidade para realizar um planeamento estratégico de médio-prazo, não deixando que a eventual redução de novos investimentos, projetos e iniciativas seja sinónimo de não planear o pós-pandemia, aproveitando para lançar as bases para os investimentos a ter lugar nos anos seguintes, que se esperam ser de retoma.



HUGO SALGUEIRO
Partner da DFK

Os desafios são inúmeros mas destaco três que considero fundamentais, sendo o primeiro a capacidade do cliente ter um interlocutor único que se torne o seu braço direito. O contexto de volatilidade e disrupção é inédito, as organizações têm uma enorme necessidade de diferentes competências de consultoria mas ao mesmo tempo não têm tempo para sintetizar informação para vários interlocutores. O consultor que é interlocutor único terá visibilidade e conhecimento do histórico e das variáveis, e capacidade de ir buscar diferentes competências e conhecimento para resolver os desafios, através do suporte de uma estrutura altamente competente nas diversas áreas, libertando o cliente de múltiplos pontos de contacto, e com isso aportando um enorme valor para a sustentabilidade dos negócios. Em segundo lugar, neste ambiente de rápida e constante mudança, todas as ferramentas são úteis, sendo o recurso a fundos comunitários crítico. A capacidade de ter uma visão completa

dos fundos disponíveis, condições de elegibilidade, candidatura e acompanhamento dos processos serão fatores críticos de sucesso para a saúde financeira das organizações. O consultor, que como disse é o braço direito do seu cliente, vai funcionar como um radar para identificar e aplicar ferramentas, fundos e incentivos que ofereçam um balão de oxigénio às empresas, que visem não só assegurar a sua sustentabilidade mas sobretudo suportar novos investimentos, perspetivando um novo caminho para o crescimento e uma efetiva retoma da sua atividade. Em terceiro e último lugar, destaco a capacidade de formar opinião de forma ágil e antever possíveis cenários de desenvolvimento da atividade dos seus clientes, seja no fornecimento de informação de gestão que torne claras e racionais todas as decisões de gestão, com mais frieza do que o antigo normal, seja na capacidade de o suportar na adaptação a novos modelos de negócio que viabilizem a sustentabilidade da sua atividade.



MIGUEL SANTOS
administrador IMBS

Os desafios são constantes e necessitam de acompanhar as tendências. 2020 foi um ano que trouxe alterações ao cenário empresarial global, que originaram os maiores dos desafios: a capacidade de adaptação à nova realidade, novas tendências e à realização do trabalho à distância. A forma como os projetos eram realizados mudou. Felizmente, a IMBS já tinha adotado as ferramentas digitais, não só internamente, como no desenvolvimento digital para ajudar os seus clientes a dinamizar essa cultura. A palavra essencial para 2021 é "Adaptação". O desafio será entender as necessidades dos clientes e responder às expectativas. Teremos de acompanhar as cadeias de abastecimento globais que fizeram emergir novas necessidades, onde ficaram claras, as dependências nos vários segmentos de atividade. Os desafios podem transformar-se em novas oportunidades. Maior know how, proximidade e preparação tecnológica são fundamentais para o sucesso.



PAULO GARRETT
managing partner da Globalwe

É crucial conseguirmos minimizar os riscos e as perdas inerentes à pandemia que cria danos colaterais em todas as estruturas empresariais. A contabilidade garante o apoio à gestão para o planeamento, controlo, e processo de tomada de decisão, mas também nesta fase difícil que as empresas atravessam, reúne um conjunto de informações indispensáveis à possibilidade de recurso a todas as medidas disponibilizadas pelo Governo e pelos parceiros financeiros, de forma a tentar minimizar o efeito devastador para as empresas. É o contabilista certificado (CC) quem detém e trata de todas a informações, e quem produz e interpreta a informação. O papel do CC não pode em qualquer momento ser visto como um custo; ao invés, deve ser valorizado, já que desempenha um papel estratégico de valor acrescentado e ganho na estrutura de qualquer organização, imprescindível no tratamento e produção de informação contabilística ou financeira para a tomada de decisão pelos gestores. Existem também vários apoios e incentivos financeiros e fiscais que devem ser tomados em linha de conta no momento da tomada de decisão por parte da empresa. Será muito esse o foco em 2021 e anos seguintes, mostrar conhecimento para ajudar as empresas a reinventarem-se e a capitalizarem-se de novo de modo a atingirem níveis de crescimento sustentável no mais curto período.



NASSER SATTAR
Head of Advisory, KPMG

A pandemia vai continuar a reformular as estratégias de negócio, reforçando ainda mais a importância da tecnologia. Os novos hábitos de consumo e a relação com os clientes, que têm a expectativa de que ofereçamos soluções de forma mais rápida, confiável e segura. O que já estamos e vamos continuar a fazer. Sempre no sentido de ajudar os nossos clientes a consolidar os progressos alcançados durante a reação inicial à pandemia, a estabelecer o virtual como uma norma regular e repensar as novas formas de trabalhar, a produtividade, o sentido de pertença. O que está linha com a estratégia da maioria dos CEOs do Mundo, 73% dos quais afirmaram no CEO Outlook 2020 da KPMG que acreditam que o trabalho remoto aumenta as suas possibilidades de atrair mais talento.



LUÍS GASPAR
Managing Partner, Mazars

Num ano de exposição de todas as empresas e todos os setores a uma vasta gama de riscos e incertezas, o panorama das empresas de Consultoria é exigente, obriga a adaptação e a uma resiliência sem precedentes, a que se junta o desafio da inovação. Num cenário em transformação com potencial impacto para serviços, pessoas, finanças e clientes, o sucesso da atividade depende da resposta às expectativas do mercado. A atração e retenção de talento mantém-se um grande desafio. Exige investimento nas equipas e assegurar aos colaboradores os meios e competências para grandes períodos de trabalho remoto, mantendo a satisfação, envolvimento e desempenho. Sem descuidar a proteção das pessoas e um ambiente de trabalho seguro. Outro dos desafios é a exigência dos clientes por respostas cada vez mais rápidas e melhor qualidade de entrega. Obriga a uma aposta contínua na modernização de processos e forma de prestação dos serviços, com um ritmo maior de investimento em tecnologia e em digitalização. A par, há que conquistar projetos e diversificar atividades para continuar a crescer.



ANA GONÇALVES
consultora individual, Ana Gonçalves

Cada vez temos um mercado mais exigente, empresas melhor preparadas e que consequentemente procuram consultoras mais especializadas. Dominar o setor de atuação e apostar numa boa comunicação ao cliente e aos parceiros de negócio. Devemos acompanhar as novas tendências e os padrões de compra dos consumidores: o online já não é o futuro, mas o presente. O cliente adaptou-se ao novo contexto e devemos, enquanto consultoras, encontrar estratégias no marketing digital para chegarmos até ele. Na área da saúde, este contexto veio trazer a urgência da inovação na forma de relacionamento com o cliente e na evolução tecnológica de equipamentos e serviços. Os pequenos negócios desta área estão a passar por dificuldades e, por norma, porque não se adaptaram ao novo contexto por falta de estrutura ou por limitação às novas tecnologias. Temos que abraçar as novas tecnologias e encará-las como um aliado.



JOSÉ GONÇALVES
presidente, Accenture Portugal

Para nós, a nossa prioridade passar por acelerar a estratégia que definimos quando a nova equipa de gestão assumiu a liderança da empresa, sobretudo em três vertentes. Primeiro, acrescentar cada vez mais valor aos nossos clientes, comprometendo-nos com a entrega de resultados, o que só é possível pelo facto de sermos uma empresa com capacidades end-to-end de conceber, implementar e operar. Segundo, que cada vez que um cliente de referência em Portugal pense em transformação digital pense na Accenture. Somos líderes incontestados de mercado, podemos ajudar muitas empresas nesta vertente e com um paradigma de que a transformação digital tem de ter um impacto nos resultados e balanço das organizações. Em terceiro lugar, mas também fundamental, é continuarmos a ter influência junto do grupo Accenture global para atrair investimento em Portugal, de forma a promover cada vez mais a exportação de serviços de valor acrescentado, uma componente importante do nosso negócio.



CARMO PALMA
Managing Director na Axians Portugal

Em primeiro lugar, o desafio da imprevisibilidade do atual contexto e, por conseguinte, do negócio dos nossos clientes. Logo em seguida, destaca o desafio da atração e gestão remota de talento, fator crítico de sucesso, sempre. Apoiar a transformação dos nossos clientes num contexto de incerteza é uma missão complexa. A natureza de questões que devemos procurar responder aponta para "que serviços é que os clientes dos nossos clientes valorizam no futuro próximo?"; "como desenhar esses serviços tirando partido da disrupção digital?"; "como construir soluções que trazem benefícios económicos à organização e também contribuem para a sustentabilidade ambiental?". Longe vai o tempo em que o que se esperava de uma consultora eram apenas competências funcionais ou tecnológicas. Hoje há abundância de conhecimento, de informação e até de ideias. Porém há um contexto de enorme ambiguidade e de incerteza. Aportar valor aos nossos clientes perante estas variáveis, com sentido de proximidade e confiança, é o que considero ser um dos principais (e bons) desafios do curto prazo. Adicionalmente, encontramos o desafio de atrair e gerir talento num ambien-

te remoto e global, em que o que se procura vai muito para além da especialização e do conhecimento. A criatividade e a capacidade de endereçar, de forma recorrente e resiliente, problemas complexos e ambíguos, assegurando sempre elevada empatia e inteligência emocional durante o processo, são exemplos de características preciosas para os nossos clientes, para não dizer para o mercado de trabalho no seu todo, hoje mais que nunca.



RUI PEDRO ALMEIDA
CEO e Managing Partner da Moneris

O primeiro prende-se com as pessoas e a capacidade de atrair e reter os melhores talentos na profissão. Com a rápida evolução da tecnologia, dos métodos de trabalho e da generalização do trabalho remoto, instigados desde logo pela pandemia, tornou-se urgente atrair recursos com maiores níveis de literacia tecnológica. Por outro lado, a tecnologia, designadamente a Inteligência artificial, a machine learning e a automação de processos robóticos (RPAs), terão um impacto crescente na consultoria financeira, designadamente no que se refere ao acompanhamento contabilístico, no relato e na conformidade fiscal, e nas atividades de processamento salarial. Dada a escassez de recursos disponíveis no mercado da contabilidade e da consultoria, assim como a crescente competição pelos talentos, a automação de processos tornou-se essencial para suportar o crescimento e rentabilidade das consultoras que trabalham nesta área. As pessoas e a tecnologia apresentam-se assim como dois desafios fundamentais e que ditarão o sucesso das empresas de consultoria. Pessoas que inovem com tecnologia e tecnologia que potencie a produtividade e a qualidade do trabalho produzido pelas pessoas são parte de uma equação que determinará a sustentabilidade das consultoras e o seu futuro enquanto agentes de inovação.



BERNARDO MACIEL
CEO Yunit Consulting

O ano de 2020 fica fortemente marcado pelo impacto da Pandemia. Se ao nível da saúde pública continuamos, apesar do progresso verificado ao nível da vacinação, a debater-nos com dificuldades em controlar de forma eficaz a propagação do vírus, na ótica económica e empresarial o cenário é diferente. Na Yunit assumimos como missão ser o parceiro das PME em todos os seus momentos de mudança, estan-

do ao seu lado em todas as fases da vida das empresas desde o pensamento estratégico até à implementação e execução dos projetos. Com isto, o nosso desafio principal é dar resposta eficaz às necessidades das empresas e para isso termos os recursos competentes, preparados e organizados. Só termos sucesso se conseguirmos melhorar a performance dos nossos clientes a ajudá-los a criar valor. É desta forma que medimos o nosso êxito.

O contexto atual redesenhou o cenário onde as empresas atuam, desde mudanças nas tendências de consumo, passando pela alteração das cadeias de fornecimento e na tónica constante que hoje permite vingar no mercado que é a procura constante da inovação. Só conseguiremos ser competentes de formas capazes de responder com qualidade a este novo paradigma, mas também conseguiremos termos a ousadia e capacidade de desafiar as empresas a fazê-lo. Hoje as necessidades das PME nesta área do apoio à gestão são cada vez mais abrangentes e só com uma oferta diversificada e completa é possível cumprir esta missão.

Na Yunit entendemos que só através de uma lógica de one-stop-shop é possível construir nas empresas o valor que procuram para ter sucesso. O domínio dos diferentes instrumentos de financiamento (da Banca, aos Fundos Comunitários, passando pelos Fundos de Investimento e de Private Equity entre outros) mas também da Fiscalidade e dos incentivos associados ao investimento são críticos para aconselhar e apoiar as empresas. Mas também é particularmente relevante o conhecimento do seu negócio, conseguindo apoiar as empresas na Gestão da Inovação e na investigação e desenvolvimento. Porque o sucesso das empresas mede-se sobretudo pela qualidade na execução dos seus projetos, a capacidade de termos equipas competentes na gestão de projetos, completa o quadro global de soluções que teremos que ter para enfrentar este novo quadro económico.

Sendo a Mudança a palavra chave no contexto atual, conseguir passá-la para o dia-a-dia é também imperativo. Só organizações preparadas para permanentemente se terem que adaptar a desafios que a economia e o mundo nos vão lançando conseguirão vencer. O mesmo é válido para as consultoras. Ter equipas ágeis, com competências complementares e combinadas eficazmente de acordo o cliente e o projeto é crítico. Por último o ADN da consultora faz a diferença. Ser um valor acrescentado para as PME passa por saber o que é viver como PME. Ter as mesmas dificuldades e desafios faz-nos estar mais próximos de sermos relevantes nos nossos clientes. É fundamental que as consultoras percebam que a estrela do nosso trabalho é o cliente e que só somos relevantes e sucedidos de formos um complemento do empresário na gestão do seu negócio, conseguirmos desafiá-lo a pensar e a planejar cada vez melhor e apoiá-lo na execução dos seus diferentes projetos. Hoje mais que nunca, os nossos desafios são cada vez mais os dos nossos clientes.

“As empresas portuguesas têm, por ADN, uma elevada capacidade de adaptação aos desafios”



BERNARDO MACIEL
CEO Yunit Consulting

O ano de 2020 foi um ano que trouxe enormes desafios às empresas. Muitos esperavam que 2021 trouxesse mais estabilidade, mas infelizmente ainda vivemos tempos de grande incerteza. Qual o retrato atual do estado do tecido empresarial português?

As empresas portuguesas têm vindo desde há uns anos num ritmo muito interessante de crescimento nas áreas da Inovação e Investigação e Desenvolvimento (I+D) muito provocado pela necessidade de dar resposta a um mercado internacional cada vez mais exigente na seleção de fornecedores. Este crescimento sustentado é ainda mais relevante quando verificamos que se tem refletido em diferentes setores e com elevada tradição em Portugal: moldes, metalomecânica, têxtil, calçado, mas também na Saúde, Farmacêutica e nas TI's. Por outro lado, continuam genericamente com fragilidades ao nível da sua sustentabilidade financeira, com balanços frágeis, um nível elevado de endividamento e capitais próprios insuficientes. A pandemia trouxe, entre outras, uma exigência muito grande ao nível da liquidez dada a queda abrupta das transações comerciais a nível mundial colocando pressão na tesouraria para resposta imediata aos custos correntes, mas também dificuldades no planeamento de novos investimentos por insuficiência de capital. Esta questão, associada à dificuldade no acesso ao crédito bancário, exigiu um trabalho profundo de reestruturação financeira. Na Yunit temos dedicado uma parte considerável do nosso trabalho a este serviço nos nossos clientes por um lado apoiando a reestruturação e o equilíbrio financeiro, por outro trabalhando com as empresas no fundraising necessário para o investimento. Aqui, e para além dos instrumentos clássicos (Banca e fundos comunitários), começa a ser relevante a utilização de outros até há pouco com pouca dimensão como sejam os fundos de investimento, Private Equity...

Os renovados estados de emergências trouxeram constantes alterações às regras de funcionamento das empresas. Isto representa também um enorme desafio para as consultoras que acompanham as empresas. Como tem sido a adaptação da Yunit?

As empresas portuguesas têm, por ADN, uma elevada capacidade de adaptação aos diferentes desafios que as diferentes conjunturas ao longo da história nos têm trazido. Nesta, e ao nível das regras de funcionamento, houve duas com especial destaque: na indústria as limitações nas equipas produtivas que o distanciamento obrigou e nos serviços o imperativo do teletrabalho. Na relação comercial com os clientes e na gestão e execução dos

projetos foi muito rápida a adoção das tecnologias para suportar toda a atividade sem prejudicar a qualidade e eficácia do trabalho. No trabalho remoto a utilização do digital para as reuniões passou a ser regra, mas também a adoção de soluções cloud para partilha de documentos e trabalho colaborativo entrou no nosso dia-a-dia. Na Indústria e no Turismo, e porque em determinadas fases do nosso trabalho é fundamental a visita às instalações dos clientes ou locais de investimento, via-se também essa mesma adaptação, seja nas regras mais básicas da preparação dos espaços para cumprimento dessas mesmas regras mas também a distribuição das equipas de trabalho em turnos. Do nosso lado a adaptação foi bastante simples pois já tínhamos a operação toda suportada em processos digitais o que facilitou este processo no início, sobretudo em casos onde do lado dos nossos clientes havia menos digital presente na operação diária. Hoje já podemos fazer uma primeira análise do impacto que as restrições trouxeram ao mundo laboral. Ao longo destes quase 12 meses já tivemos fases com menos restrições formais, mas o digital passou a ser uma realidade com benefícios óbvios para todos: nos custos, na eficácia, na qualidade do trabalho e, consequentemente, na rentabilidade. Não descuramos a presença física, mas passamos todos a fazer uma gestão mais equilibrada na gestão do nosso tempo e na qualidade do trabalho.

O tecido empresarial português é constituído sobretudo por PME's, que em geral têm menos capacidade de adaptação às novas circunstâncias. Ter uma consultora com capacidade para aconselhar e acompanhar as empresas numa crise como a atual é essencial?

Ao longo destes anos que estamos no mercado contactamos com milhares de empresas com uma representatividade regional e diversidade geográfica bastante elevada. Isto permite-nos assumir conhecer muito bem o que é a realidade das PME portuguesas. Acresce o fato de sermos também nós uma PME com todos os desafios e dificuldades que as restantes também têm. Este é um dos nossos principais ativos, olhar para os nossos clientes como um parceiro para pensar, estruturar, desenvolver e executar projetos. Entendemos que o nosso papel junto dos nossos clientes é de complementaridade de competências. Os quadros das empresas, sobretudo nas PME estão desenhados para dar resposta ao negócio e à operação diária, pelo que a nossa intervenção visa juntar à qualidade do trabalho das PME as nossas competências específicas, seja no arranque de um novo investimento ou projeto seja para um desafio específico que o empresário esteja a preparar. A visão, a experiência, as competências diferentes e complementares e a dedicação exclusiva e integral que conseguimos aportar às empresas, permite que continuem focados no seu negócio, deixando para nós a gestão destes projetos especiais. Esta nossa premissa obriga a trabalharmos a 2 níveis: na oferta e nas pessoas. Ao nível da oferta fazemos um esforço para desenvolver serviços novos permanentemente. Queremos servir o mercado numa lógica de one-stop-shop em que disponibilizamos competências que sirvam as empresas de forma integral e holística em todas as frentes no apoio à gestão: do Corporate Finance ao Apoio ao Investimento e ao Financiamento mas também na Fiscalidade e na Gestão de projetos, sempre com a premissa de melhorar a performance e criar valor nos nossos clientes. Isto traz um outro desafio ao nível das pessoas. Estamos sempre atualizados e preparados para dar resposta aos desafios constantes e diferentes que vamos tendo obriga a um nível muito elevado de exigência interna, mas também no desenvolvimento constante das competências das nossas pessoas e reforçando a qualidade da

nossa equipa com novos recursos. Uma das regras que temos no board da Yunit é tentar sempre melhorar a qualidade média das nossas pessoas, seja por exigência de evolução constante, seja contratando cada com qualidade, tentando que quem entra acrescente valor ao grupo e consequentemente no cliente.

A pandemia trouxe muitos problemas, mas também oportunidades. Há espaço em 2021 para o crescimento das empresas?

Claro que sim. Acreditamos que estes momentos servem também para as empresas reverem a sua estratégia, o modelo de negócio e repensarem temas como os seus mercados principais. A pandemia trouxe desafios novos mudando algumas lógicas na economia. Desde logo o desafio do digital mas também a mudança nas cadeias de fornecimento internacionais e no comportamento dos consumidores com reflexo na relação entre empresas. Se houver uma aposta rápida na adoção da mudança, é seguramente oportunidade para crescer. Há também bastante apoio ao investimento ao nível do financiamento, desde que feito e construído de forma estruturada. O planeamento atempado dos projetos permite procurar os instrumentos certos para executá-lo sobretudo ao nível do seu financiamento. A nossa estratégia de sermos one-stop-shop em todos os momentos de mudança da empresa pretende ajudar nesse sentido, permitindo às empresas ter apenas um interlocutor no desenvolvimento de novos projetos. Na verdade, já temos hoje clientes a trabalhar projetos para arrancarem 2022.

Quais as perspetivas da Yunit para 2021?

Globalmente continuará a ser um ano de mudança, em que as empresas estarão parcialmente voltadas para dentro, repensando o negócio, melhorando processos, procurar novos mercados internacionais e sobretudo a dedicar mais tempo à inovação e à criação de valor no mercado. Para nós Yunit é o ano da afirmação de um conjunto de serviços que seguem precisamente essas tendências. Revolucionamos a nossa estrutura organizacional no sentido de a tornar mais ágil e mais competente junto do cliente. Apostando em combinar competências das nossas pessoas para melhor se ajustarem às necessidades específicas das empresas e dos projetos. O tema financiamento e criação de valor através da inovação são temas críticos para as empresas sobreviverem e sobretudo triunfarem no mercado internacional, por isso a nossa oferta é mais robusta nessas áreas. Conseguimos hoje ser competentes a ajudar as empresas desde o pensamento estratégico até à implementação e execução dos projetos. Damos apoio na procura da melhor solução financeira das empresas e dos projetos introduzindo no portfólio as competências para atuar no Corporate Finance, mas também na gestão da inovação e no I&D. Este será um ano de transição em que já se sabe o que é viver em Pandemia, em que se aprendeu a lidar com imponderáveis e, sobretudo, que a Mudança fará parte do léxico das empresas de forma permanente. O foco na identificação rápida das tendências no mercado, a capacidade de decidir de forma célere as mudanças a adotar e ser eficaz na sua execução são os três pontos incontornáveis para que 2021, mesmo de transição seja um ano de crescimento. O nosso desafio é provocarmos os nossos clientes a viverem neste quadro de mudança constante e estarmos ao seu lado acrescentando valor e melhorando a sua performance. Só assim é que também nós teremos sucesso.