



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

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 numa 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

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 teremos 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 com 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.