O Jornal Económico

ESPECIAL

Desafios da Consultoria

UM NOVO NORMAL COM TRABALHO FLEXÍVEL E APOSTA NA TECNOLOGIA

A pandemia acelerou a digitalização da consultoria e criou ganhos de eficiência a vários níveis, mas criou novos desafios a nível de retenção de talento.

ANÁLISE

Um novo normal na consultoria com trabalho flexível e aposta na tecnologia P2

ORDENS PROFISSIONAIS

Nova legislatura reacende multi-disciplinaridade P4

DESAFIO DAS PESSOAS

Estratégias para atrair e reter os talentos são prioridade na consultoria

A Moneris criou um departamento de Pessoas e Cultura, que assegura um foco dedicado aos temas da atração e retenção de talentos. Na Yunit está em desenvolvimento o projeto CleaRH, que visa alinhar temáticas com o mesmo objetivo. P6

FÓRUM

Qual será o maior desafio para o sector da consultoria em 2022 P10

ANÁLISE

Um novo normal na consultoria com trabalho flexível e aposta na tecnologia

A aceleração conferida pela pandemia criou ganhos de eficiência a vários níveis, mas criando desafios a nível da retenção de talento. Aplicação dos fundos europeus será outro dos focos em 2022.

JOÃO BARROS
jbarros@jornaleconomico.pt

Depois de dois anos de muita disrupção, a consultoria enfrenta o pós-pandemia com novos métodos internos e no contacto com o cliente que permitem ganhos de eficiência claros, sobretudo suportados numa adoção crescente de tecnologias inovadoras, mas há novos desafios no que refere à correta utilização destas ferramentas e na retenção de talento num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e onde as preferências dos trabalhadores sofreram mudanças profundas. É, assim, cada vez mais essencial para as firmas bem-sucedidas encontrarem um equilíbrio nestas várias dimensões, numa altura em que o sector será chamado para ajudar com a execução da 'bazuca' europeia.

A Covid-19 levou a uma aceleração significativa da tecnologia utilizada pela generalidade dos sectores, com a consultoria na linha da frente da adoção de, por exemplo, ferramentas de processamento de grandes quantidades de informação, mas a obrigatoriedade de limitar contactos levou a uma nova realidade: o trabalho remoto e a flexibilidade que este permite aos trabalhadores. As projeções de várias empresas de research como a Acuity, Accelo ou a Source Global Research apontam para a angariação de talento e a organização em modelos de trabalho flexíveis como um dos principais desafios em 2022 na área de consultoria, uma visão com a qual Bruno Padinha concorda.

"A escassez e volatilidade pessoas qualificadas vai continuar a ser o principal desafio, agravadas, quer pelo 'achatamento' do globo que a pandemia tem vindo a acelerar, quer pelas novas formas de trabalhar", afirma o consulting leader da EY, explicando que, apesar de "os fundamentos" da profissão não se terem alterado, o "terreno de jogo passou a ser muito diferente".

Estas alterações, acrescenta Miguel Cardoso Pinto, leader da EY-Parthenon, são transversais a um número vasto de empresas e ramos de atividade, pelo que isto cria também uma oportunidade para as consultoras: o "apoio ao desenvolvimento de estratégias que identifiquem novas formas de valor mas também a repensar o modelo de negócio das empresas para que estas possam gerar e capturar valor neste contexto que mudou dramaticamente, e irá continuar a mudar no futuro próximo".

"Por outro lado, as tecnologias digitais, a sistematização de processos, rede de informação empresarial acessível a todos os trabalhadores mesmo fora do escritório, foram também uma das nossas maiores preocupações para permitir às empresas manter um normal funcionamento da atividade", exemplifica João Paula de Carvalho, partner da Deloitte.

Miguel Cardoso Pinto
Leader
da EY-Parthenon

João Paula de Carvalho
Partner
da Deloitte

A transição para uma economia mais sustentável e digital irá aumentar a procura por serviços de consultoria, projeta igualmente Luís Gaspar, managing partner da Mazars, uma "transformação das expetativas do mercado e a preponderância de novos temas e soluções".

"A aquisição de novas competências e conhecimento deve, mais do que a sua área de intervenção específica, abranger dimensões emergentes como big data, criptomoedas e gestão de informação, novos quadros regulatórios e oportunidades de financiamento", defende, de forma a lidar com o ambiente em rápida evolução em que atuam as firmas do sector.

Esta foi outra das dimensões nas quais a Covid-19 teve um papel de acelerador, ao obrigar uma panóplia de áreas de atividade com baixa intensidade tecnológica a adotarem ferramentas inovadoras, alterando significativamente, em muitos casos, a forma de operar e relacionar com o cliente.

"Mais rápido do que o esperado, muitas empresas adotaram modelos de negócio digitais, movendo-se de lojas físicas para lojas online, criando canais online ou juntando-se a canais online já existentes, os agora populares marketplaces", ilustra João Paula de Carvalho. Este será, incontornavelmente, um dos principais motores da transformação económica que se espera nos próximos anos, à medida que a maior parte dos sectores se tornam cada vez mais digitalizados.

Unspalsh

'Bazuca' é oportunidade para sector e empresas

Outra das tendências macro nas economias europeias será o foco na sustentabilidade, de acordo com o princípio de transição climática enunciado pela Comissão Europeia como uma das linhas diretoras que os investimentos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) deverão ter. Este plano é mais uma dimensão com a qual as firmas de consultoria terão um trabalho acrescido, mas, alertam os especialistas da área, são uma oportunidade para as empresas portuguesas crescerem que não deve ser desaproveitada.

Com as preocupações crescentes da sociedade, governos e empresas quanto ao impacto da atividade humana no clima e no planeta, a sustentabilidade tornou-se um tópico incontornável. Consumidores mais exigentes e uma consciência ambiental obrigam a estratégias bem ponderadas e, nesse capítulo, a consultoria tem um papel-chave a desempenhar.

"Verifica-se uma necessidade crescente de as empresas se tornarem conscientes e aderirem às mudanças de regulamentos e práticas, uma vez que a sustentabilidade deixou de ser complemento, exercício de conformidade ou simplesmente marketing para se afirmar como vantagem competitiva, estratégica e diferenciadora. Tudo isso aumenta a necessidade de consultores que apoiem as empresas na garantia de operações mais responsáveis social e ambientalmente", refere Luís Gaspar.

Caberá, assim, ao sector "apoiar a descarbonização do setor industrial e empresarial e a promoção da mudança de paradigma na utilização dos recursos, por forma a agilizar a transição para uma economia neutra em carbono e promover a competitividade da indústria e das empresas e acelerar a produção de produtos de alto valor acrescentado a partir de recursos biológicos, bem como a transição para uma bioeconomia sustentável, através de um uso sustentável e eficiente dos recursos", completa.

Tudo isto são dimensões do pilar ambiental do PPR, que fará chegar a Portugal 16,6 mil milhões de euros nos próximos anos, com o Governo a focar 3,059 mil milhões nesta agenda. Para Luís Gaspar, esta será uma "oportunidade única de criação de valor sustentável e de longo prazo para stakeholders internos, externos e a comunidade em geral".

"Os fundos europeus trazem consigo mais do que apenas apoio financeiro à economia, trazem também uma agenda de recuperação e transformação para os próximos anos, e com essa agenda traz uma visão mais concreta das necessidades de recursos e talentos, o que permite ao negócio de consultoria planear a médio prazo e por sua vez também investir com uma maior certeza de retorno", acrescenta Miguel Amado, Partner, Government & Public Sector and Health & Life Sciences, Consulting Services da EY. ■

A evolução acelerada, trouxe maiores necessidades às empresas e mais oportunidades aos consultores

Paulo André
Managing Partner

Os desafios da Consultoria são evidentes: a tecnologia ganha relevância, a mobilidade é um must, a digitalização veio para ficar, a retenção e formação de talentos é um fator crítico de sucesso. Este quadro aparentemente negativo, pode constituir oportunidades para a consultoria, nomeadamente:
A economia portuguesa necessita de maior investimento e o PRR está à porta. As consultoras podem ajudar as empresas na identificação, obtenção e gestão de fundos comunitários. O PRR tende em protelar a abertura de mais concursos e cabe às consultoras apoiar as empresas na gestão de projetos que poderão (ou não) tornarem-se elegíveis e assim gerir da melhor forma o timeline para o início do investimento.
A mudança é cada vez mais acelerada. Os sistemas tradicionais de Business Intelligence (BI) focam-se em informação em tempo real. Mas as organizações mais avançadas estão já a investir em tecnologias mais modernas de BI, oferecendo insights capazes para ir além da análise dos dados reais, passando a incorporar análises de informação prospetiva. Esta é definitivamente uma área de oportunidade para as consultoras.
A evolução para ambientes digitais cada vez mais poderosos e escaláveis é um dos maiores desafios, em particular as empresas portuguesas (mercado interno pequeno). Esta evolução cria um conjunto variado de novos riscos de negócio, sendo de destacar os riscos associados à cibersegurança. Esta evolução exige uma análise dos processos de negócio, em particular os mais afetados pela transformação digital. Agora é o momento de o fazer, pois a maior fonte de valor e de mitigação de riscos reside no conhecimento dos processos e das atividades e tarefas associadas. O desafio da consultoria, é apresentar propostas de valor acrescentado, que permitam uma transformação digital segura num ambiente de mudança acelerada.
Maior rentabilidade só se atinge com mais automação/tecnologia. Um ERP é um software que suporta sistemas integrados de gestão, permitindo uniformizar as várias áreas de negócio, maximizando as interações internas e a interação com outras plataformas e softwares. A transformação digital, traz novos desafios (migração para Cloud, garantir segurança e acesso, implementar soluções de Inteligência Artificial e de automatização de tarefas), para obter informação útil para a tomada de decisões, baseada em KPI's em tempo real. Os consultores devem posicionar-se como entidades privilegiadas para assistirem as organizações nos diagnósticos e decisões a tomar nesta área.
Ganhar escala é prioritário, sendo crescente o papel dos consultores nos processos de concentração. Temos assistido à automatização de diversos serviços de corporate finance, nomeadamente na avaliação de empresas e operações de M&A. Estas soluções tecnológicas são disponibilizadas por Fintechs e por auditoras e consultoras internacionais. Em 2022 veremos uma acentuada generalização destas ferramentas tecnológicas, as quais proporcionarão serviços adicionais às consultoras.
A qualidade da informação é crítica para a tomada de decisões. A auditoria da mesma é garantia de credibilidade, de tempestividade e da sua plenitude, e mais-valia para os stakeholders. O âmbito das auditorias apenas focadas em informação contabilística e financeira, será alargada para outras áreas (ESG, Sistemas Informáticos, Management Reports, etc.), constituindo uma oportunidade adicional para os auditores/consultores.
Os consultores e os gestores das organizações, em conjunto, saberão transformar todos os desafios referidos em oportunidades para as suas organizações e para a sociedade em geral.

Com o apoio bakertilly

ORDENS PROFISSIONAIS

Nova legislatura reacende multidisciplinaridade

Grandes consultoras em Portugal acreditam que a admissão legal das sociedades compostas por advogados, consultores ou engenheiros poderá ser aprovada ainda este ano, no cumprimento dos compromissos com Bruxelas.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

iStock

As consultoras PwC (PricewaterhouseCoopers) e KPMG acreditam que o Governo irá ressuscitar o debate e aprovar, durante a próxima legislatura, a admissão legal das sociedades que juntam advogados, notários, solicitadores ou engenheiros. Contactadas pelo Jornal Económico (JE), mostram-se a favor da mudança por considerarem que diversifica a oferta de serviços e lamentam a "procrastinação" e as "razões diversas" que têm travado a muldisciplinaridade no país.

"O que se espera na próxima legislatura é que o projeto seja reapresentado, uma vez que caiu por força da dissolução da Assembleia da República, e que venha a ser aprovado nos termos propostos, tanto mais que o PS dispõe agora de maioria absoluta. Na nossa opinião, esta abertura da possibilidade de prestação de serviços multidisciplinares terá efeitos muito positivos, tanto no que respeita aos serviços prestados a clientes como no que toca à criação de emprego e ao desenvolvimento profissional das novas gerações", afirma Luís Magalhães, sócio e responsável de Fiscal da KPMG, ao JE.

Para Cristina Cabral Ribeiro, representante da rede jurídica da PwC em Portugal, o resultado será "positivo" e esta institucionalização permitirá "robustecer a qualidade da oferta por parte de todos os prestadores de serviços". "Creio que o impacto tem de ser medido essencialmente do lado da procura, da satisfação das necessidades dos clientes. Corresponderemos ao que o mercado procura: soluções globais, para problemas com diferentes facetas, que exigem uma abordagem multidisciplinar", detalha ao JE.

Ambos garantem que esta estrutura empresarial contribuirá para a retenção de talento. "Muitos dos nossos juristas estão hoje a ser assediados para trabalhar no estrangeiro em projetos de consultoria em que um dos atrativos é, precisamente, a integração numa equipa multidisciplinar com uma visão abrangente", conta Cristina Cabral Ribeiro. Uma visão partilhada pelo *partner* da KPMG, que diz que este movimento irá ao encontro das expectativas dos jovens formados em Direito ou Economia/Gestão, "que procuram carreiras cada vez mais diversificadas, integradas e complementares".

O tema é debatido há vários anos, mas o debate intensificou-se em outubro do ano passado quando o grupo parlamentar do Partido Socialista (PS) apresentou um projeto de lei para limitar os poderes das entidades representantes de profissionais reguladas (ordens), no âmbito de uma alteração à Lei das Associações Públicas Profissionais. Segundo o artigo 27º, seria possível constituir sociedades profissionais multidisciplinares, deter participações sociais ou desempenhar cargos sociais por não inscritos nessas associações, o que difere do panorama atual em que a prestação de serviços de consultoria jurídica está, na lei, circunscrita aos escritórios de advogados, que não podem ter sócios que não sejam advogados. O diploma acabou por ficar na gaveta com a dissolução do parlamento, mas há uma peculiaridade: Portugal está atrasado na transposição da uma diretiva europeia de liberalização das profissões reguladas, que está prevista na negociação do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

"A obrigação de admissão expressa de sociedades multidisciplinares, mais recentemente a propósito da disponibilização dos fundos do PRR, é um imperativo de longa data do Estado português que tem sido objeto, por um conjunto diverso de razões, de alguma procrastinação, com prejuízo para os níveis de competitividade de Portugal, como tem vindo a ser sucessivamente apontado por várias instituições internacionais", atira Cristina Cabral Ribeiro.

"É um imperativo de longa data do Estado português que tem sido objeto, por um conjunto diverso de razões, de alguma procrastinação", diz representante da rede jurídica da PwC

Luís Magalhães recorda que o suprarreferido projeto de lei do PS surgiu na sequência de um compromisso assumido pelo Estado português perante a Comissão Europeia, nos acordos assinados no quadro do PRR e como contrapartida do financiamento decorrente da bazuca europeia. A seu ver, trata-se "da eliminação de barreiras no acesso à profissão, o que permite maior dinamismo na prestação de serviços e sempre resultará em benefício dos cidadãos", dado que, muitas vezes, as empresas precisam de recorrer a diferentes entidades para concluir uma única operação. "A generalidade das operações empresariais comporta efeitos jurídicos, contabilísticos, operacionais e fiscais que, por agora, implicam o recurso a diferentes entidades. Através do novo regime, que se perspetiva entrar em vigor ainda este ano, uma entidade como a KPMG passará a poder apoiar os respetivos clientes em todas estas dimensões de forma integrada e coordenada", exemplifica, vislumbrando maior concorrência no mercado. De acordo com a sócia fundadora da CCR Legal, continuará a haver espaço para "diferentes realidades" (advocacia integrada em ambiente de consultoria ou separada), mas o "alinhamento cultural e estratégico" não deve ser negligenciado em caso de fusões.

"A combinação de diferentes competências proporcionará serviços de consultoria ainda mais robustos e integrados em benefício das empresas, as quais hoje se vêm recorrentemente forçadas a procurarem diferentes entidades para obterem o apoio de que precisam no âmbito da respetiva atividade", conclui Luís Magalhães.

Já os advogados mostram-se mais divididos neste assunto, que também esteve em discussão durante o Governo de Passos Coelho. Ainda assim, o bastonário Luís Menezes Leitão acha "prejudicial" para o interesse público e para os direitos dos cidadãos. "Levas auditoras a entrar no exercício da advocacia parece-nos gravemente atentatório dos direitos das pessoas. As sociedades teriam sócios a tomar decisões e deliberações sobre assuntos que não estariam sujeitos a certas regras deontológicas", advertiu. ■

Agilidade ao nível estratégico. Onde estamos a errar?

Costumo dizer que é muito simples entender essa tal de agilidade, e que a mesma tem uma receita secreta. Dou-lha a conhecer neste artigo.

Ao começar o dia de trabalho, antes mesmo de ligar o meu computador, respondo a estas três perguntas mentalmente:

1. Da minha lista de tarefas (backlog), qual deve ser a primeira tarefa que irei fazer? A mais importante de todas, ou seja, **foco-me no valor de negócio para o cliente.**
2. Qual é o prazo de entrega? O menor possível, ou a fatia mais importante para o cliente, ou seja, trabalhar em **ciclos curtos** (feedbacks o quanto antes).
3. Para quê? Para que possamos melhorar constantemente este produto ou serviço, ou seja, praticar a **melhoria contínua.**

Se você é capaz de se focar, trabalhar em ciclos curtos e praticar uma melhoria contínua, parabéns! É um agilista incrível. Mas perceba que em nenhum momento falamos em **ferramentas**.

Andre Bocater
Sócio da K21 e co-fundador da wBrain Agile People

A agilidade não está em post-its colados nas paredes, durante as cerimônias do Scrum ou Kanban, não advém de trocar os **KPIs** por **OKRs** ou por simplesmente chamar equipas de Squad. A agilidade está 100% relacionada com uma nova **cultura**, através da inteligência coletiva e da autonomia das pessoas e das equipas, sobrando tempo para a liderança se focar no mais importante: os **temas estratégicos**.

Vale a pena trazer à luz o facto de já não estarmos na era industrial mas sim na era do conhecimento. Nós, trabalhadores do conhecimento, não estamos preocupados apenas com a nossa estabilidade, com um bom salário ou sequer com promessas de um excelente bónus (motivações extrínsecas). Desejamos trabalhar em empresas cujo propósito esteja alinhado com o nosso, onde tenhamos autonomia legítima nas práticas diárias e um ambiente em que possamos trabalhar com maestria. Nós, trabalhadores do conhecimento, temos sim uma vontade de melhorar constantemente (motivações intrínsecas).

Desta forma, não faz o menor sentido continuar a gerir este "novo" profissional através de normas, hierarquias e políticas criadas e pensadas ainda na era industrial! Objetivos impostos induzem comportamentos tóxicos. Explicando melhor, **métricas moldam comportamentos**. Diga-me você, organização, como se mede, que eu lhe digo como me irei comportar. Se no final do ano serei promovido, por gerar resultados individuais, não espere uma organização que trabalhe de forma colaborativa.

O método ágil virou um tipo de padrão para a gestão de equipas. Muitas empresas chamam esses grupos de squads, um nome novo, da moda, para representar o momento pós-transformação digital. Acontece que não adianta ter equipas ágeis a trabalhar isoladamente, porque isso não garante que a empresa terá um resultado global mais ágil.

Ter muitas camadas hierárquicas não é um problema. Entendemos sim que as desconexões entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais, constituem uma perda de tempo incrível para a tomada de decisão, gerando perdas irreparáveis em um mundo cada vez mais conectado e com necessidade de adaptações e respostas cada vez mais rápidas.

Por outras palavras, digamos que as equipas estão verdadeiramente a trabalhar de forma ágil, mas este facto isolado não garante que a empresa consiga necessariamente **diminuir o *time-to-market* ou melhorar o *lead time*** e consequentemente **aumentar a competitividade.** Por essa razão, acreditamos no ***Business Agility.*** É preciso que a agilidade aconteça em todos os níveis da organização, inclusive no nível da Gestão Estratégica.

Precisamos de dar respostas cada vez mais rápidas. No entanto, a hierarquia tradicional, através do comando e controlo, enrijece toda a cadeia de decisões.

Neste ponto, trago uma provocação para os executivos portugueses: Não tenham medo de **"perder poder"** ou o **controlo.** O mundo atual exige empresas que se adaptem cada vez mais rápido às suas mudanças e para tal, nós, enquanto líderes, precisamos de ajudar as nossas empresas a terem um norte claro e definido, garantindo que toda a organização entende esse caminho, ajudando as equipas a priorizar e re-priorizar constantemente. Já não existe mais espaço para uma liderança "juíza das atividades diárias" dos colaboradores.

Para ser bem sincero, somos caros demais para esse tipo de atividade repetitiva, e em breve podem lançar o "robô-chefe", pois para fazer esse tipo de trabalho, não é preciso uma pessoa com títulos e salários de executivo.

Fantasiar as equipas com cerimónias ágeis e chamá-las de **squad** não fará a organização mais adaptável, flexível, inovadora ou sequer mais competitiva. É preciso que a agilidade aconteça em todos os níveis da organização, mas principalmente no nível da Gestão Estratégica. É disso que se trata o ***Business Agility***.

Esse tem sido um dos maiores erros dos processos de **transformação** digital em curso em Portugal. Não comece a sua transformação ao pensar em "instalar" a Agilidade ou em comprar *frameworks* da moda, ou em seguir uma receita de uma consultora estratégica famosa. A mudança deverá acontecer em você, gestor e líder, e não só nas equipas. E, principalmente, revisitem as vossas normas e políticas pensadas no século passado para que possamos ter organizações incríveis que se reinventam constantemente.

com o apoio K21

O DESAFIO DAS PESSOAS

Estratégias para atrair e reter os talentos são prioridade na consultoria

O investimento faz-se nas pessoas. A Moneris criou um departamento de Pessoas e Cultura, que assegura um foco dedicado aos temas da atração e retenção de talentos. Na Yunit está em desenvolvimento o projeto CleaRH, que visa alinhar temáticas com o mesmo objetivo.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

A consultoria presta expertise nos mais variados domínios e funciona com base em pessoas qualificadas e especializadas. Sem elas, não há negócio. A atração e retenção de talentos é, assim, um dos principais desafios com que as consultoras estão confrontadas, à semelhança do que se verifica em vários sectores e empresas.

A dificuldade de encontrar 'a pessoa certa' já se fazia sentir, mas a pandemia e as formas de trabalhar que exercitou, vieram acentuá-la. Um novo paradigma está a revelar-se, mormente na área dos serviços, onde a crise que se viveu ajudou muitas pessoas a perceber que há vida para além do trabalho.

Bernardo Maciel, CEO da consultora Yunit, lembra ao Jornal Económico um estudo recente desenvolvido pela FlexJobs, segundo o qual 70% dos trabalhadores desejam mudar de carreira, em busca do tal equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em vez de salários mais altos.

O mesmo estudo destaca outros motivos pelos quais os trabalhadores estão disponíveis para mudar: 49% querem uma carreira mais significativa ou gratificante; 43% pretendem expandir as suas competências profissionais; 27% querem mudar por falta de oportunidades de progressão ou crescimento na sua carreira atual.

"Assiste-se — afirma Rui Pedro Almeida, CEO e managing partner da Moneris, — a um êxodo de profissionais que procuram uma ocupação menos exigente, não apenas em termos de ocupação de tempo, mas também quanto à exigência de mobilidade e disponibilidade para viajar, ou de responsabilidade assumida perante 'deadlines' constantes na vertigem que o mundo dos negócios impõe".

Em simultâneo, acrescenta, "verifica-se uma escassez de novas pessoas a entrarem na vida profissional, fruto dos fenómenos demográficos que deixam claro um envelhecimento da população mundial, algo que em Portugal é porventura ainda mais visível". Se olharmos para os dois pratos da balança, ao mesmo tempo, torna-se evidente que a atual escassez de recursos tenderá a "acentuar-se com o passar do tempo".

Por outro lado, diz o CEO da Moneris, assistimos "a mudanças rápidas e irreversíveis" na procura de profissionais com qualificações diferenciadas, designadamente no plano tecnológico. Não é por acaso, refere, que algumas das profissões que oferecem hoje melhores remunerações estão relacionadas com as áreas informáticas e de sistemas de informação, em diversas dimensões, desde a cibersegurança à programação.

O 'reskilling' e 'upskilling' de profissionais é para as empresas de consultoria, um tema na ordem do dia, condicionando a capacidade de responder às exigências do mercado e às necessidades dos clientes, afirma o CEO e managing partner da consultora.

O exemplo da Moneris

Com 320 colaboradores, dos quais 50 admitidos no ano passado, a Moneris tem registado um crescimento assinalável e continua a expandir-se. É uma jovem empresa e uma empresa com muitos jovens: 60% dos admitidos em 2021 são jovens. O que fazem para os atrair? E para reter quem já aí trabalha?

"Estamos a mapear a força de trabalho, em todo o país, procurando captar os melhores e colocando como uma prioridade a retenção e valorização daqueles que para nós constituem o nosso principal ativo – as nossas pessoas. Deste modo, a atração e retenção de talento continua a ser um grande desafio na gestão de pessoas, que encaramos de forma empenhada e positiva", adianta Rui Pedro Almeida.

O CEO e managing partner da consultora explica que em 2021 foram dados novos passos estruturantes com vista a um, ainda maior, investimento na área do Capital Humano. Nessa estratégia se insere a criação do Departamento de Pessoas e Cultura, que permite assegurar um foco dedicado aos temas da atração e retenção de talentos.

Ao longo deste ano serão igualmente realizadas diversas iniciativas visando cumprir aquele desiderato. Entre estas está o reforço de protocolos com instituições de ensino superior e escolas profissionais, a participação em feiras de emprego promovidas por escolas e universidades e o acolhimento de estágios académicos e profissionais. Rui Pedro Almeida adianta ainda o estabelecimento de novas parcerias no âmbito do MAP (Moneris Advantages Programme) – Programa interno de descontos e vantagens para colaboradores Moneris, que inclui parceiros da banca, educação, hotelaria, saúde, restauração e atividade física, entre outros. A melhoria dos planos de benefícios, que incluem seguro de saúde, prémios de desempenho comercial, prémios de produtividade e rendibilidade, comparticipação do exame à Ordem dos Contabilistas Certificados, dia de aniversário de folga, valorização da antiguidade, entre outros, também está nos objetivos da empresa, bem como o lançamento do Programa EmployWe – programa interno de referenciação de talentos com benefícios económicos para os colaboradores que indicam novos candidatos a juntar-se à "família Moneris".

A mobilidade e a formação também são peças importantes na estratégia de retenção da Moneris, onde existe um programa de mobilidade interna e estágios de partilha de conhecimento entre diferentes unidades de negócio e o plano de formação anual e formações direcionadas, incluindo comparticipação em formações executivas e superiores para vários colaboradores em instituições como o ISCTE Executive Education, o ISEG Executive Education e a Nova SBE Executive Education.

"A aproximação que temos feito à academia, com a construção de relações assentes na reciprocidade e partilha de conhecimento, temnos permitido, de resto, valorizar os nossos recursos, a par de uma mais tempestiva identificação de potenciais talentos numa fase em que estes ainda se encontram em formação ou aceleração das suas aprendizagens e experiência profissional", salienta Rui Pedro Almeida.

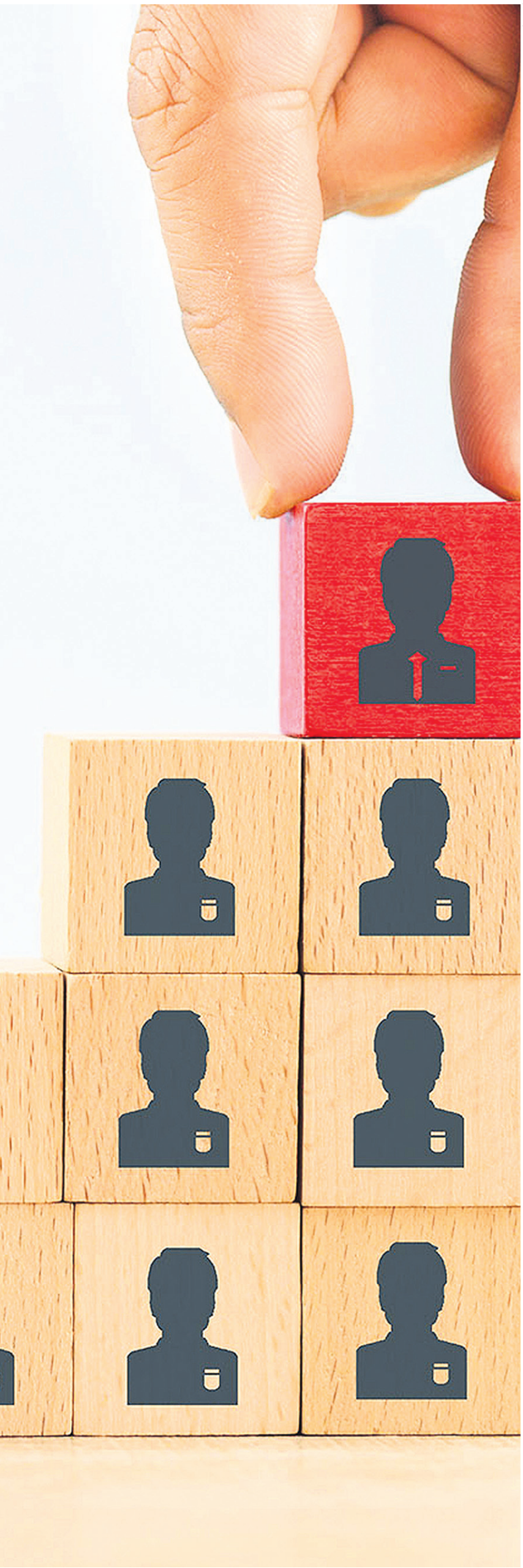
O gestor diz ao JE que no pós-pandemia, a Moneris quer ser uma organização assente em premissas de flexibilidade e práticas 'remote friendly', que permitam equilibrar o 'work-life blend' e 'work-life balance' de forma mais adequada para todos. "Sentimos ser esta uma exigência do mercado de trabalho e encaramos de forma positiva a possibilidade de as nossas pessoas, assim o desejem, poderem trabalhar em regimes híbridos ou remotamente, conforme a sua vontade e, naturalmente, mediante coordenação interna", conclui.

O caso da Yunit

A disrupção causada pela pandemia da Covid-19 na vida das pessoas e na forma de trabalhar foi o detonador de uma nova era. Explica, Bernardo Maciel, CEO da Yunit: "ao refletirem sobre as suas ambições e capacidades, as pessoas desejam criar e vivenciar uma nova realidade de trabalho, que pode passar por mudar de emprego ou permanecer nas suas funções atuais". Isto, acrescenta, "obriga as organizações a repensarem e/ou flexibilizarem os seus modelos de trabalho ou de organização, por forma a reterem os seus colaboradores e a irem ao vida das pessoas".

Bernardo Maciel
CEO da Yunit

Rui Pedro Almeida
CEO e Managing Partner da Moneris


istock

A Yunit tem acompanhado e valorizado estas tendências emergentes. Aí bebeu mote um projeto interno que está em desenvolvimento "com e para os nossos colaboradores": o CleaRH.

Trata-se de um projeto abrangente, que visa alinhar algumas temáticas que são relevantes na retenção e atração de novos colaboradores. Essas temáticas respondem a questões fundamentais, que são, segundo Bernardo Maciel, as seguintes: Definição clara de competências/funções; Avaliação de performance; Levantamento de necessidades de formação para dinamização de "one shot training sessions" e plano anual de formação; Planos individuais de coaching para alguns colaboradores e Planos de carreiras.

Com 34 colaboradores em Portugal, dos quais três estagiários profissionais e um estagiário curricular, a Yunit aposta numa cultura de empresa forte como trunfo para atrair talento, mas sobretudo para não o deixar escapar. "Temo-nos preocupado em criar e fomentar uma cultura diferenciada daquilo que são os modelos mais tradicionais no sector da consultoria, que é muito valorizada pelas nossas pessoas", diz, citando os colaboradores. Um fala de uma "cultura descontraída, informal, acessível, diversificada, familiar". Outro de uma "cultura 'fora da caixa', com um ambiente descontraído, informal e de proximidade, sendo este invulgar em grande parte das empresas de consultoria."

Nove dos colaboradores atuais da consultora ingressaram no ano passado, incluindo os dois estagiários profissionais convertidos em contrato de trabalho. O movimento é para continuar este ano. Bernardo Maciel sabe que a viagem é longa e repleta de desafios, mas está convicto de que a Yunit está no "caminho certo". O caminho que vai permitir "consolidar uma cultura diferenciada, focada nas pessoas e num propósito comum, que contribua para um maior envolvimento e retenção dos talentos e para a atração de outros que queiram fazer parte da organização".

Será, tal como a apresenta, um importante factor de coesão, como, de resto, surge expresso nas palavras de um colaborador: "juntos, vamos dar o salto!" ■

Verifica-se uma escassez de novas pessoas a entrarem na vida profissional, fruto dos fenómenos demográficos que deixam claro um envelhecimento da população mundial

PUB

A sua visão trouxe-o até aqui.

Até onde vamos levar a sua empresa?

A nossa **Visão** é ser o principal parceiro das Empresas, **do pensamento estratégico** à **implementação da mudança.**

+ 600 Clientes ativos

+ 81% Taxa Média Aprovação

+ 700 Projetos de Investimento Executados

750 Milhões € de Investimento Apoiado

www.yunitconsulting.pt
T: +351 21 330 72 02
E: contacto@yunit.pt

yunit Consulting

iStock

DISRUPÇÃO NA SAÚDE

Empresas cada vez mais focadas nos critérios ESG

Pandemia e fundos comunitários potenciaram a urgência das empresas em adotar critérios de Environmental, Social and Governance para tornar operações mais sustentáveis.

JÉSSICA SOUSA
jsousa@jornaleconomico.pt

Atendendo ao atual contexto económico e social, já não existe margem para dúvidas: os critérios de Environmental Social and Governance (ESG) vão ser decisivos para o futuro, e para as consultoras ouvidas pelo Jornal Económico (JE). Isso vai permitir abordar temas como o risco climático e as novas exigências de sustentabilidade para as próprias e os seus clientes – isto numa altura em que as organizações (empresas financeiras e não financeiras e o próprio Estado) estão a ser chamadas para alinhar as suas atividades com os objetivos ambientais a nível europeu e mundial.

Tudo isto, acarreta desafios exigentes que para as consultoras serão encarados com confiança, uma vez que os benefícios a longo prazo continuam a ser superiores aos riscos.

Entre "descarbonizar os processos, capacitar as pessoas, (tratando equitativamente os mais jovens e os mais velhos) e ganhar a confiança dos colaboradores e atores envolvidos que compõem o nosso ecossistema", a Schneider Electric garante que os critérios de ESG – que fixam três eixos determinantes para um conjunto de ações a nível social e ambiental alinhados com uma gestão empresarial – permitiram reforçar a atividade da empresa. Na verdade, conta ao JE, Joaquim Daura, *active energy management director* da Schneider Electric, esta aposta permitiu ver "como as empresas que aconselhamos estão mais preocupadas com o impacto que as alterações climáticas podem ter nos seus negócios" dado que cada vez mais aumentam o número de organizações que requerem relatórios de impactos ambientais e apoio a nível de estratégia para descarbonização - ambos potenciados por fundos comunitários, como o *Next Generation EU* e o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), o aumento do preço da energia e as consequências do elevado nível de emissões de CO2.

Joaquim Daura
Active Energy Management Director
da Schneider Electric

Pedro Tavares
CEO
da On Strategy

Rui Pereira da Silva
CEO
da HCCM

Tiago Vidal
Sócio e diretor-geral
da LLYC

A pandemia é também apontada como um fator determinante para adoção de práticas mais sustentáveis. De acordo com o CEO da HCCM, "a Covid-19 alterou a forma como as empresas e colaboradores tiveram que se adaptar rapidamente a uma nova realidade que não controlavam", obrigando a uma mudança "na forma de fazer muitos negócios", nomeadamente, diz, a nível da digitalização.

Todos estes fatores externos "podem ampliar a adoção dos critérios ESG, dando aos gestores da empresa a possibilidade de demonstrar a forma como a organização que gere se relaciona com a natureza, como gere as relações com colaboradores, fornecedores, clientes e a comunidade", argumenta Rui Pereira da Silva ao JE.

Certas de que a nível externo os fatores podem ajudar a aumentar o valor das empresas, também a nível interno estes desafios e oportunidades podem potenciam essa valorização, nomeadamente a nível da gestão e liderança da organização, os controlos internos que usa, a remuneração dos seus colaboradores e executivos, as práticas de auditoria e os direitos dos acionistas", refere o responsável pela HCCM.

Atributos estes que, de acordo com a On Strategy "pesam em média entre 35% e 40% para a construção da reputação da organizações junto dos seus *stakeholders*".

Segundo Pedro Tavares, partner CEO da consultora, estes valores "estão diretamente relacionados com a qualidade de produto, qualidade de serviço, inovação, ambiente de trabalho e liderança, e ainda, numa dimensão mais alargada, com a construção de relevância, consideração, confiança, admiração, recomendação e defesa perante crises". Desde a criação e implementação dos critérios ESG, a On Strategy garante já ter auditado mais de 50 mil cidadãos "representativos da sociedade portuguesa" e mais de cinco mil "administradores e diretores de primeira linha representativos do tecido empresarial português", uma tendência que deverá manter-se nos próximos anos, à medida que a necessidade de adotar políticas mais sustentáveis continue a aumentar.

Quanto às metas das próprias consultoras, a Schneider assume ser "das cinco empresas mais sustentáveis do mundo" ao ter um roteiro "completamente comprometido com a descarbonização" que foi implementado na sequência da adoção dos critérios de ESG, em 2005, altura em que "ainda ninguém falava sobre o tema". Entre elas, propõem atingir a neutralidade carbónica em 2040, em todas as operações, e recorrer somente a energia renovável e mobilidade elétrica até 2030.

Já a HCCM, "que se pauta por padrões éticos no seu relacionamento com o ecossistema em que se insere", refere a título de exemplo a criação de um "salário emocional" que se traduz numa estratégia de benefícios extrassalariais, nomeadamente, um "horário flexível, o trabalho à distância, benefícios sociais em relação à educação dos filhos, espaço de lazer dentro da empresa, ajudas com pagamento de formação", que permitem gerir e atrair mais talento para a empresa.

O foco no talento é também uma das prioridades da Llorente y Cuenca (LLYC) que passa pelo "desenvolvimento dos líderes seniores que estão em posições de direção" e ainda a incorporação "dos melhores profissionais nos perfis-chave que queremos reforçar", explica ao JE Tiago Vidal, sócio e diretor-geral da LLYC.

Além do foco humano, a consultora espanhola fará esforços para "cumprir os nossos princípios e valores corporativos, como resultados, compromisso, respeito e liderança, sempre sem descurar o nosso capital humano, o contexto social, político e económico em que nos inserimos e a evolução da sociedade e a sua diversidade". ■

JE TALKS

Consultoras "têm de se reinventar" para vingar num mercado mudado

A digitalização, as metas de sustentabilidade e a captação de talento são alguns dos desafios reconhecidos pelas consultoras, mas os obstáculos mais prementes ao avanço do sector são internos.

JOÃO SANTOS COSTA
jcosta@jornaleconomico.pt

A mudança não é para as consultoras uma variável, mas uma constante que pode ser desagradável. O ritmo dos processos de transição digital e tecnológica, associados a uma transformação profunda do talento e das suas prioridades, obriga as consultoras a dar um passo atrás e a rever estratégias. Há uma sede, mas sobretudo uma necessidade de reinvenção, admitiram esta quinta-feira vários líderes de diferentes consultoras portuguesas, numa *talk* dinamizada pel'O Jornal Económico. Nem o atual conflito militar em solo europeu escapa à mira das consultoras. O atual CEO da Yunit, Bernardo Maciel, é o primeiro a referir que um dos principais desafios que as consultoras terão de ser capazes de enfrentar no futuro próximo passa pela sua capacidade "de se reinventar a si mesmas". O líder da consultora portuguesa, que se foca no apoio a PMEs, admite que o mercado, tal como o negócio, esteve "muito estabilizado" ao longo dos últimos anos, em parte porque as consultoras eram então capazes de trazer "muita informação e soluções às empresas", nomeadamente com metodologias que eram eficazes (e novas) no tecido português. Contudo, reconhece que os tempos mudaram, e mudaram também as empresas, e que o cenário atual obriga as consultoras a "estar muito mais preparadas" para as mudanças que se aproximam, mas sobretudo para as que já chegaram. Rui Pedro Almeida, CEO da Moneris, dá o exemplo dos processos de transição digital, considerando que esse é um "desafio velho, que de alguma forma se torna um desafio novo". Explica ainda que as questões ligadas à sustentabilidade ou cibersegurança e à aplicação de ferramentas tecnológicas não está necessariamente dependente de aceitação por parte dos clientes, mas sim de uma plena compreensão dos potenciais por ambas as partes. Acautela ainda que as consultoras têm de ser mais centradas no cliente "e ter o foco na inovação, nas tecnologias e nas pessoas". Apesar de sublinhar que as consultoras devem iniciar estas transformações estando "permanentemente" atentas e fazendo uma "escuta ativa" daquelas que são as necessidades dos clientes, há também uma necessidade interna das consultoras de terem equipas "mais preparadas e multidisciplinares".

"O mercado, muito antes de crises, pandemias ou de guerras, já esperava respostas mais rápidas. Precisamos de dar respostas mais rápidas"

"O paradigma dos Recursos Humanos"

A questão do talento, e das dores de crescimento que este representa, surge de forma inevitável. O sector da consultoria em Portugal, excluindo as grandes multinacionais, é um dos que mais dificuldade tem em manter-se atrativo para o talento, seja ele jovem ou sénior. "Estamos confrontados com o paradigma dos Recursos Humanos", reconhece o administrador da Nucase, Jorge Cadeireiro, lembrando que o atual contexto para o qual caminhamos exige "uma forma de gerir recursos completamente distinta". O também diretor da Nucase Consulting recorda que é preciso "motivar e garantir uma carreira aos colaboradores", mas sublinha que é sobretudo importante "dar-lhes um bem-estar" – uma consideração que merece o aceno de Rui Pedro Almeida, que lembra que o salário emocional importa, mas não é tudo. "Nós temos alguma dificuldade em atrair e reter talentos", admite o CEO da Moneris, explicando que estamos perante "um êxodo da profissão" apesar de as consultoras terem, por norma, carreiras muito estruturadas com "uma curva de crescimento expectável". Já o sócio da K21 e co-fundador da wBrain Agile People, Andre Bocater, prefere olha para o atual contexto global para dissecar o problema do talento. "Há três ou quatro dias, era um cenário de pandemia… Agora já estamos a falar de cenários de guerra, mas uma coisa não muda", garante, "as empresas são feitas de pessoas." E essas mesmas pessoas que estão hoje nas organizações, diz, "são pessoas com comportamentos muito diferentes daqueles que nós todos aprendemos". São pessoas que se integram em "estruturas hierárquicas, baseadas no comando e no controlo". A dificuldade na atração do talento, explica o CEO da Moneris, pode mesmo estar relacionada com a exigência que se vive no sector. "É um sector muito exigente em termos de mobilidade, em termos de *deadlines*, e em termos de comunicação", além de estar "exaurido de recursos". Mas se o imbróglio dos recursos humanos se prende com outros tantos desafios de liderança interna e de gestão organizacional, "os negócios hoje passam por processos de transformação bastante acelerados e quase que numa esquizofrenia", explica Bernardo Maciel, alertando que as consultoras precisam de aceitar uma realidade ingrata: "É preciso transformarmo-nos a nós mesmos, antes de ditarmos aos clientes", remata. "O mercado, muito antes de pandemia, de crises, de guerras, já esperava respostas mais rápidas", admite Andre Bocater. ■

IStock

Reveja esta conversa na íntegra em jornaleconomico.pt

PUB

FÓRUM

Consultores prontos para guiar empresas na incerteza de 2022

A estabilização da situação pandémica deixava antever uma melhoria do cenário no curto-prazo, apesar do peso da inflação, mas a invasão da Ucrânia renova a incerteza para este ano, quando o PRR começa a fazer-se sentir em força.

Qual será o maior desafio para o sector de consultoria em 2022?

BERNARDO MACIEL
CEO
da Yunit

O ano de 2022 será marcado pela estabilização da retoma económica já observada, ligeiramente, em 2021. Esta estabilização será, ao mesmo tempo agitada e muito desafiante para as empresas. Se por um lado temos o regresso à normalidade da vida das pessoas e atividades económicas, por outro lado há uma urgente necessidade de adaptação ao contexto que a pandemia criou e acelerou. Este novo paradigma tem fantásticos desafios: do teletrabalho, à alteração de comportamentos no consumo particular e empresarial, passando pelo impacto do digital em toda a cadeia de valor e nas cadeias de distribuição. Em paralelo, suportando este cenário, há um conjunto de instrumentos financeiros europeus (PRR e Portugal 2030) que urge conhecer e saber potenciar.
Estes fatores, no nosso entender, gerarão uma dinâmica de elevada atividade económica marcada pelo forte investimento. Neste contexto, um dos principais desafios das consultoras será ter capacidade para dar uma resposta competente, ágil e eficaz às diferentes necessidades das empresas para vencerem este ciclo económico, projetando-se para outra dimensão, num mercado exigente, irreversível e constantemente mais competitivo.
Esta capacidade de resposta concretiza-se em dois planos distintos.
Em primeiro lugar, é fundamental apoiar as empresas desde o pensamento estratégico à implementação da mudança, passando pela análise do mercado e toda a implicação nos modelos de negócio. Em simultâneo, impere diagnosticar as empresas em todos os seus domínios para, de forma holística, atuar na sua transformação e eficazmente responder aos desafios e oportunidades. O contexto atual dos negócios exige às empresas capacidade de antecipação e de competir em constante mudança e às consultoras exige-se saberem acompanhar este movimento. Não bastam as análises macroeconómicas ou deteção tendências, se depois não se conseguir a transposição e adequação a cada empresa e, sobretudo, ter a capacidade de executar essa mudança. Cada empresa é um ecossistema único.
Em segundo lugar, importa conhecer profundamente os múltiplos instrumentos de financiamento existentes assim como as necessidades específicas das empresas, reunindo equipas com múltiplas competências e capazes de se complementarem entre si. Este último ponto leva-nos ao grande desafio interno: atração e retenção de pessoas, competentes, mas disponíveis para serem provocadas a ousarem no seu compromisso com a equipa e com os clientes.
2022 é o ano em que devemos assumir a missão de servir e fazer grandes as nossas empresas.

PAULO GARRETT
Managing Partner
da GlobalWE

A previsão que fazemos é de um ano de transição marcado pela reconstrução das economias globais. Devemos refletir sobre o que aprendemos e incluir essas práticas nos novos modelos de negócio.
A pandemia reforçou a necessidade do um planeamento estratégico do risco e da incerteza com um foco que não existia até 2020. Os clientes procuram a partilha de risco através de parcerias com clientes, fornecedores e consultores de modo a criarem modelos de negócio robustos e oferecerem serviços sem as interrupções de atividade que marcaram estes últimos dois anos. Essas parcerias conduzem as consultoras a estarem junto dos níveis de decisão, que é a forma de construir modelos de negócios personalizados.
Outros fatores de relevo são os modelos de trabalho híbridos e a sustentabilidade. A mudança para o trabalho remoto (*work from home* ou *work from anywhere*) ofereceu às empresas a oportunidade para envolver grupos especializados de talentos, antes inacessíveis devido a restrições geográficas. Os modelos tradicionais poderão mudar para serviços de consultoria "à peça", onde os consultores serão capazes de entregar resultados num modelo híbrido trabalhando com outros consultores sedeados em diferentes locais, mas recrutados com base nas *skills* ajustadas ao projeto.
Por outro lado, a sustentabilidade ambiental tornou-se uma questão global e 2022 será mais um ano de confirmação desta tendência com os cinco principais riscos de negócios ligados a desafios ambientais, sociais e de governança (ESG) em todos os sectores e funções. Tudo isso aumenta a necessidade de os consultores ajudarem os clientes a implementarem operações comerciais mais responsáveis social e ambientalmente.
A área da consultoria vai ganhar mais protagonismo. É por isso indispensável investimento em tecnologia para garantir a qualidade de informação e o tempo em que a informação está disponível. Reduzir os riscos é fundamental e é preciso diversificar a cadeia para ter o controlo do negócio para se perceber como aumentar o valor das empresas.
Este cenário que se espera ser de "pós-pandemia" vem confirmar a necessidade das consultoras se tornarem ainda mais eficientes no serviço que prestam e, por conseguinte, vão precisar de investimentos nos processos de transformação digital. Só assim as consultoras conseguirão prestar um bom serviço, mostrar o seu real valor acrescentado no apoio à gestão e ao planeamento estratégico e deixando os clientes focados no seu *core business*.

VÍTOR SANTOS
Senior Partner
da DFK

Tem-se falado muito sobre os desafios colocados pelo período atual de grandes incertezas - marcado por uma crise económica e sanitária sem precedentes.
Alguns dos desafios das empresas do sector de consultoria não são diferentes dos desafios que se colocam às empresas em geral. Nos projetos de consultoria, seja de cariz estratégica, operacional ou até mesmo pontual, os desafios dos clientes são também os desafios dos consultores nomeadamente na procura constante de criação de valor, traduzida pela obtenção de resultados. Um bom exemplo nesse sentido é o processo acelerado de transformação digital na procura de soluções inovadoras e eficientes procurando reposicionar a empresa no mercado nos próximos anos.
De facto, tem-se verificado que o aumento do uso de tecnologias aplicadas à operação das empresas foi acelerado ao longo dos últimos meses em função da pandemia.
Embora o processo já estivesse em curso, o período de grande instabilidade e mudanças que estamos a viver tem tido um efeito acelerador o que obriga as empresas e os seus colaboradores a um novo reposicionamento.
Sabemos que nem sempre a implementação dessas mudanças é fácil. Tudo indica que se trata de um processo irreversível, no qual quem apresentar maior capacidade de adaptação terá vantagens competitivas.
Assim o nosso principal desafio para 2022 é desenvolver iniciativas de transformação digital que permitam criar soluções inovadoras e eficientes para que às PME possam melhorar a qualificação da gestão, os seus processos de negócio, o acesso a financiamento/incentivos permitindo-lhes assim a construção de uma cultura organizacional profissional orientada para resultados.
A concretização deste desígnio levanta outros desafios não menos importantes relacionados com a contratação e retenção de talento. Naturalmente que para as grandes empresas e atendendo aos recursos disponíveis esta situação poderá ser mais fácil de ultrapassar, contudo quer se trate de grandes ou pequenas e médias empresas o principal desafio está na capacidade da empresa valorizar o desempenho de quem se destaca ou seja premiar quem realmente se esforça e entrega resultados.

HUGO MARUJO
Managing Partner
da IMBS

Todos os anos o mundo da consultoria é desafiado pelas condições sociais, económicas e políticas que condicionam de forma positiva ou negativa a evolução do mercado em serviços especializados de consultoria.
Atualmente, a adaptação das empresas e profissionais à nova realidade é cada vez mais evidente. Existem metodologias e processos criados para fazer face a todo o tipo de realidades possíveis: o presencial, o híbrido e o remoto. Mas o desafio é também esse: como conseguir manter o equilíbrio da rentabilidade nas empresas, reter talento e melhorar a qualidade de serviço ao cliente?
A equação não será fácil, mas o seu sucesso depende de alguns fatores: o primeiro inclui o mesmo elemento em comum de outros desafios do passado: as pessoas.
Um dos maiores desafios será contratar e reter talento com o equilíbrio necessário entre vida pessoal e profissional independentemente do modelo presencial, híbrido ou remoto.
Outro fator que desafiará cada vez mais o sector de consultoria será a integração das soluções operacionais e/ou estratégicas apresentadas e a sua no ecossistema digital das empresas.
A gestão da cadeia de abastecimento é outro elemento que afetará os setores da economia e a consultoria será um dos setores afetados. Seja no impacto financeiro que isso origina nas empresas que recorrem a serviços de consultoria, seja na procura de soluções de melhoria para fazer face a um fenómeno que está cada vez mais emergente e cujo sucesso da sua gestão implicará resultados positivos ou negativos no curto/médio e longo prazo.
Por último, os consultores terão de ser cada vez mais capazes de utilizar dados eficientemente em proveito dos seus clientes. A gestão da informação inteligente possibilita inúmeras equações e cenários que podem ser geríveis, desde que, antecipadamente identificados. Se há uns anos seria inovador termos sistemas de *business intelligence* que nos mostrassem como foi a nossa performance no passado, atualmente a necessidade passa por levar a análise de dados aos níveis preditivos e prescritivos. Isto significa conseguir utilizar fontes internas e externas ao negócio em proveito do conhecimento e com o propósito da simulação de cenários que nos permitam equacionar diferentes evoluções.
A capacidade de adaptação das empresas cliente e das empresas prestadoras de serviço aos novos contextos é o principal desafio para 2022. A única certeza que temos é que a mudança continuará a existir e quanto mais preparados tivermos, melhor poderemos responder.

JOÃO PAULA DE CARVALHO
Partner
da Deloitte

Estamos convictos de que o mercado de consultoria se vai manter bastante ativo durante este ano, agora que as empresas estão a despertar para um mundo com menos restrições, mas cada vez

mais digital. As empresas compreenderam que o investimento no desenvolvimento de plataformas digitais e a integração de tecnologia nos processos produtivos e administrativos aumenta a eficácia e a produtividade, com as naturais vantagens para o negócio como um todo. Neste contexto, segundo as tendências de mercado, as novas tecnologias vão continuar a estar no topo das agendas das empresas. Esta preocupação ficou bem espelhada no mais recente CFO Survey da Deloitte, no qual 86% dos CFOs portugueses, um recorde desde que o estudo é conduzido, revelaram que a principal prioridade futura para as suas organizações é a digitalização.

ANDRE BOCATER
Sócio da K21 e co-fundador da wBrain Agile People

Hoje poderia qualificar as empresas em três tipos: as não-resilientes, as resilientes e as ágeis/antifrágeis.
As empresas não-resilientes, durante estes 2 anos de pandemia, ou quebraram ou estão passando por momentos muito difíceis; supostamente, são empresas com pouca ou nenhuma capacidade de adaptação. Depois, temos as resilientes, que, de certa forma, ou tinham um caixa extraordinário ou alguma capacidade para adaptação ao novo cenário; conseguiram sobreviver e estão a pensar em como melhorar e dar respostas mais rápidas. Por fim, as empresas ágeis/antifrágeis possuem uma vantagem competitiva brutal, são empresas que possivelmente saíram da crise ainda mais fortes do que entraram.
E é justamente este ponto o grande desafio das consultorias estratégicas: como transformar as empresas, em organizações mais ágeis, ou seja, empresas que priorizam e repriorizam de acordo com o momento atual do mercado, escutando o seu cliente no menor prazo iminente, e aprendendo constantemente com estes *feedbacks*.
E sim, estamos falando de uma nova cultura, não me refiro a *frameworks* da moda, ou planeamentos de longo prazo extremamente detalhados.
Frameworks da moda como Scrum e Kanban numa cultura tradicional não passam de ferramentas e o planeamento de longo prazo detalhado só me traz uma certeza: quando chegar a data final do projeto posso afirmar categoricamente que ele estará errado.
As consultoras deveriam entender que o mundo mudou e precisamos dar respostas rápidas, e que carecemos de ajudar as empresas a terem estruturas mais adaptáveis, flexíveis e consequentemente inovadoras para serem mais competitivas.
Esse é o grande desafio dessa nova realidade de mercado. Se as consultoras não conseguirem se adaptar como elas pretendem ajudar seus clientes?

INÊS GIL DE BARROS
Partner da Moss&Cooper

O contexto socioeconómico atual representa uma oportunidade para as empresas de consultoria que, para terem sucesso, terão de sair da zona de conforto. O cenário mundial obriga a medidas drásticas que contrariam o que foi a designação de 2021 "The Great Resignation".
A falta de recursos e a estagnação da economia paralisou as empresas e assiste-se a um êxodo de profissionais que procuram uma vida melhor. Saídos da influência mundial de um vírus imprevisível, Portugal depara-se com uma guerra na Europa que vem alterar novamente todo o paradigma económico.
"Empresas à prova tudo" será o mote do futuro, empresas preparadas para responder a crises económicas, sociais e políticas. Empresas que enfrentam o que for preciso com equipas preparadas para agir em qualquer frente. Valores definidos de acordo com responsabilidades e resultados, equipas altamente motivadas que identificam as necessidades reais das empresas e as solucionam diariamente, um apoio total de 360 graus e 365 dias por ano.
A consultoria tem pela frente anos mais duros, as empresas estão mais debilitadas por todo este conjunto de acontecimentos. Não sabendo ao certo ao que vamos assistir, historicamente os preços disparam na mesma medida do pânico das pessoas, as empresas sobrevivem no medo e na corda bamba, e a dinâmica de projetos costuma ser das primeiras coisas a congelar. O que nesta altura não me parece ser uma opção, pois na realidade a Europa precisa de todos nós, o Mundo precisa de nós, agora mais do que nunca, novos projetos e produtos, soluções inovadoras e uma força nunca vista.
Um grande poeta falava-nos em pedras no caminho... É só mais uma pedra, portugueses, e o nosso castelo será indestrutível.

PUB

moneris

Partilhamos a sua visão de futuro.

A Moneris tem uma abordagem focada no cliente, com uma oferta integrada de serviços e soluções que permite prestar às organizações um apoio de 360 graus na área da gestão, promovendo a excelência da informação financeira e a melhoria dos processos de tomada de decisão críticos para o seu sucesso.

Somos o maior grupo nacional de contabilidade e apoio à gestão, presente de norte a sul de Portugal, com uma rede de 20 escritórios sustentada por, aproximadamente, 300 consultores.

Os nossos serviços são garantidos por equipas com um profundo conhecimento em todos os setores de atividade, o que permite que cada cliente beneficie do apoio de profissionais que entendem os seus desafios e o acompanham em cada obstáculo.

Conhecer bem os nossos clientes é para nós essencial, para que possamos responder proativamente às suas necessidades.

Integramos uma das maiores redes mundiais de empresas de auditoria, contabilidade e serviços jurídicos – a MSI Global Alliance –, com presença em mais de 100 países em todo o mundo ampliando a nossa capacidade de apoiar as empresas além fronteiras.

- contabilidade e reporting
- assessoria fiscal
- recursos humanos
- corporate finance
- risco e compliance
- seguros
- formação

moneris.pt

A member of msi Global Alliance
Independent legal & accounting firms

europa
áfrica
américa
ásia
oceania

portugal
lisboa
porto
faro
aveiro
bragança
leiria
santarém
setúbal
vila real
viseu

Inovar e Evoluir na vanguarda da Gestão

Maria João Macieira
Direção de Turismo e Cultura

A crise pandémica afetou drasticamente os setores do Turismo e da Cultura. As medidas implementadas para conter a propagação da pandemia, as fortes restrições de mobilidade e as proibições de viagens reduziram as movimentações de turistas para e pelo nosso país. A paragem do sector fez com fossem criadas ferramentas para ultrapassar os desafios impostos. Tal como noutros campos da sociedade, este sector renasce agora!
Mais do que aplicar os recursos financeiros do PRR ou os incentivos internacionais em vigor - como a Europa Criativa -, existe nos portugueses a capacidade de gerar Recursos do Imaginário. Assim, quando aliamos estes atributos somos capazes dos maiores feitos ao reinventar formas e processos.
Não se trata apenas de reinventar o Turismo ou de imaginar uma nova Cultura. O futuro vai exigir de todos os players uma forte disciplina na implementação e no cumprimento de tudo aquilo a que se propuseram. As metas são ambiciosas mas possíveis. A equipa da Mossa & Cooper está aqui para dar vida a estes projetos!

Luisa Franco
Direção de Fundos
e Investimento

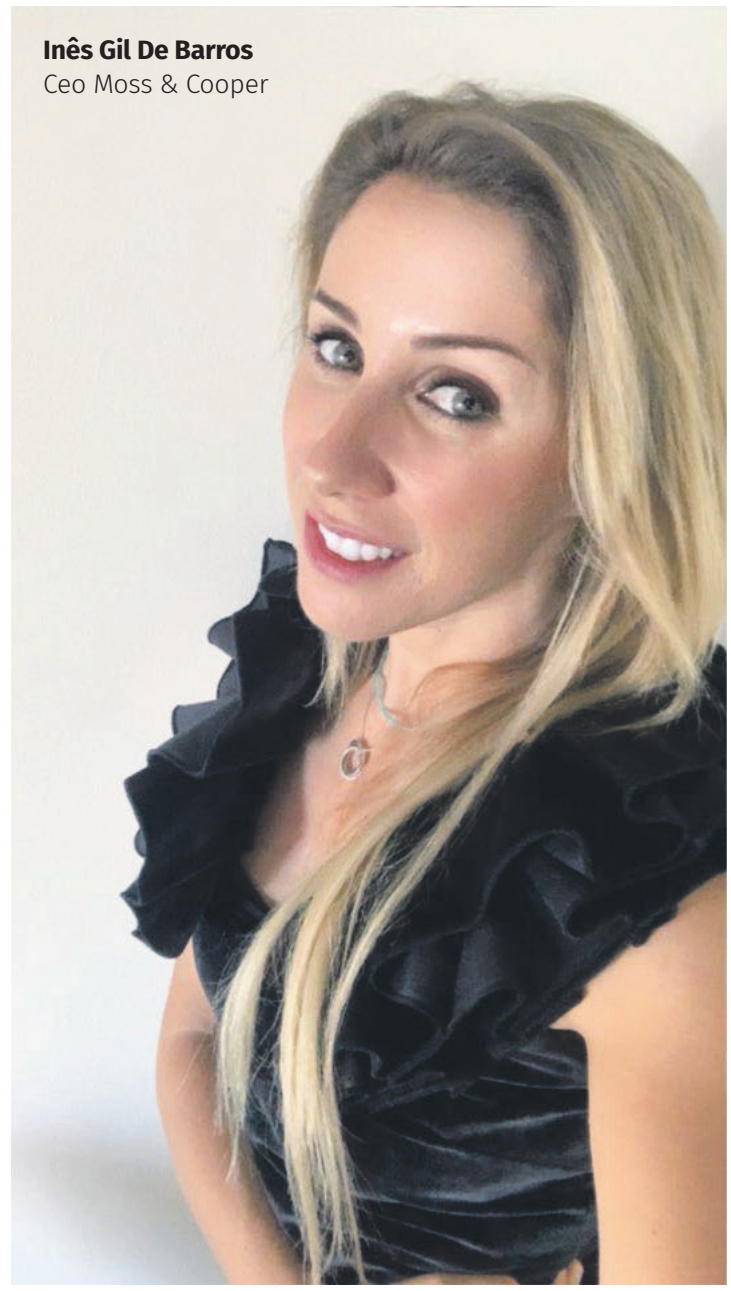
Como responsável pela gestão do departamento de fundos e investimento, a minha equipa tem em mãos um desafio "olímpico". No cenário em que vivemos, as empresas procuram cada vez mais soluções completas de consultoria, pelo que a equipa de fundos e investimento acaba por ter um papel fulcral na dinâmica diária dos clientes e parceiros.
Esta equipa tem em mãos a seleção dos incentivos mais adequados a cada empresa, sejam estes nacionais, internacionais, incentivos fiscais, investimento privado ou mesmo outras soluções de financiamento em conjunto com a banca. Há ainda espaço para identificar os prós e os contras dos modelos de negócio, estruturando os mesmos para um melhor desempenho.
O grande objetivo é, e continuará a ser, dar apoio global aos clientes e parceiros dos mais variados setores de atividade tanto no desenvolvimento de projetos, como em soluções inovadoras e sustentáveis e até através do aumento da competitividade no mercado.
Com foco na internacionalização, na qualificação das organizações, na digitalização, capital humano, inovação social, eficiência energética e na vertente de sustentabilidade, são assim criadas condições para o reforço da coesão económica e social do nosso país.

Tiago Rodrigues
Direção de Indústria e Mar

A Moss & Cooper surge como um player estratégico para o tecido empresarial Português, no que ao Mar diz respeito.
Ao desenvolver estratégias conjuntas com as empresas para atingir o objetivo de tornar a economia do mar mais coesa, inclusiva, mais competitiva, digital e sustentável, a organização tem em vista contribuir para o reforço do potencial produtivo e para o crescimento operacional, científico e formativo do país.
A Moss & Cooper apoia as empresas a adotar, adaptar, integrar, promover e valorizar o seu objetivo de integrarem todas as vertentes dos programas de Indústria 4.0 de forma consistente.
Desenvolvendo ainda as estratégias definidas pelos já estudos efetuados junto dos empresários, bem como a avaliação de todos os recursos e ferramentas disponíveis, somos o suporte 360 para promoção, valorização e qualificação de todos os recursos, na adoção das novas tecnologias, alavancando desta forma a estrutura das PME Portuguesas.

Sara Lopes
Direção Inovação Digital

A área de estratégia digital é especializada no desenvolvimento, gestão e implementação de estratégias digitais que permitam alavancar o negócio dos clientes.
A Moss & Cooper Digital possui um conjunto de ferramentas únicas baseadas na experiência alargada dentro da área do marketing digital, permitindo uma gestão eficaz, integrada e articulada dos vários canais.
Pensamos a inovação desde o acompanhamento das tendências de mercado, até a forma como a organização irá reagir, passando por todos os processos que ligam todas as vertentes do negócio.



Inês Gil De Barros
Ceo Moss & Cooper

2022 chegou, e quando pensávamos que a pandemia nos tinha deixado em Paz, a Paz é levada pela eminência de uma Guerra.
Ainda em recuperação da pandemia, deparamo-nos agora com uma crise política mundial com um impacto nocivo e que será marcante na economia global.
Por termos consciência de que as empresas vão precisar de apoio, agora mais do que nunca, a Moss & Cooper transformou toda a sua metodologia para se adaptar às necessidades de cada cliente e parceiro. Temos agora uma equipa maior, mais especializada e estruturada por áreas e abrimos novas unidades de negócio que sabemos serem fundamentais para cimentar no presente uma visão de futuro.

A VERTENTE DE ESTRATÉGIA E O IMPACTO SOCIAL

Neste campo, a Moss & Cooper procedeu ao levantamento daquilo que é importante e valorizável a cada recurso humano e definiu um plano global de ação e acompanhamento para ir ao encontro de todas as necessidades identificadas. Considerando que a responsabilidade social já não é vista como caridade, mas sim como uma partilha de valor e criação de mais-valias para, e com a sociedade, é necessário provocar mudanças profundas que se refletem num aumento de produtividade, bem como no aumento da motivação do capital humano, levando a resultados excecionais.
Estes projetos têm ainda repercussões profundas na zona geográfica onde as empresas se situam e atuam e podem ser aplicadas noutras zonas ou mesmo a nível internacional direta ou indiretamente, apoiando as causas definidas com as ferramentas criadas em conjunto com a administração e as equipas das empresas. O maior objetivo desta estratégia passa por uma contribuição, de forma sustentada, para criar um impacto positivo, e real, na sociedade e quem sabe no Mundo.

com o apoio moss & cooper