O Jornal Económico

ESPECIAL

Líderes da Consultoria de Gestão em Portugal

OS QUATRO DESAFIOS CHAVE DA CONSULTORIA

O sector da consultoria tem pela frente inúmeros desafios. Neste especial analisamos quatro temas cruciais para a atividade de consultoria: Clientes, Regulação, Digitalização e Talento. E fazemos uma antevisão do próximo ano no sector.

O DESAFIO DO CLIENTE
Qualidade e prazos de entrega são sempre críticos ■ P2

TRANSIÇÃO TECNOLÓGICA
É uma questão de sobrevivência para as consultoras ■ P4

FÓRUM
Como será a evolução do sector da consultoria em 2023? ■ P6

JE TALKS
Nuno Cavaco
Partner da Moneris Innovation Lab
"A adesão ao digital já não é o bicho papão que era" ■ P8

EDITORIAL

Quatro desafios chave para a consultoria

Filipe Alves
Diretor

Neste Especial multiplataforma que dedicamos ao futuro da Consultoria de Gestão abordamos os desafios que as consultoras enfrentam em quatro áreas chave: clientes, regulação, digitalização e talento.

Escolhemos estas quatro áreas porque são aquelas onde se joga o futuro do sector.

Primeiro, na forma como as consultoras se relacionam com os clientes, numa altura em que a pandemia de Covid19 alterou a forma como as empresas trabalham e em que muitas passaram a valorizar mais aspetos como o preço e o prazo de prestação dos serviços. E em que procuram novas soluções - integradas, abrangentes e que realmente acrescentem valor.

Em segundo lugar, na forma como as consultoras vão tirar proveito das alterações regulatórias em curso, nomeadamente com a aguardada alteração da legislação que impede as sociedades multidisciplinares. Teremos consultoras a prestar serviços jurídicos, o que vai ter impacto não só na advocacia mas também no mercado da consultoria. As firmas com ofertas mais abrangentes, nomeadamente as de maior dimensão, tornar-se-ão mais competitivas do que são hoje, podendo oferecer aos seus clientes uma gama mais completa de serviços e com preços mais baixos.

O que nos leva ao terceiro desafio, o da digitalização. Esta será crucial para que as consultoras - pequenas, médias e grandes - possam ser mais competivas nesta nova realidade. As soluções de Inteligência Artificial e Machine Learning poderão desempenhar um papel fundamental. A tecnologia é o *game changer* que pode permitir a uma pequena firma competir com gigantes.

Por fim, nenhum destes desafios será superado se a atração e a retenção de talento não constituir uma prioridade para as consultoras, numa altura em que surgem novas formas de trabalhar e em que as novas gerações encaram de forma diferente o equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal e têm preocupações crescentes com temas sociais e ambientais (ESG). ■

O DESAFIO DO CLIENTE

Qualidade e prazos de entrega são sempre críticos

No geral, as empresas mais pequenas dão mais importância ao preço dos serviços, enquanto as maiores privilegiam os resultados. Também há diferenças entre o sector público e o privado.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@medianove.pt

Os desafios dos clientes acabam por ser também os desafios dos consultores e há algo que nunca muda. "A qualidade e os prazos de entrega são sempre críticos na prestação de serviços", diz Bernardo Maciel, CEO da Yunit Consulting, ao Jornal Económico.

Num contexto pós-pandémico e com a guerra da Rússia na Ucrânia a prolongar-se no tempo, olhamos para o actual momento do mercado e do impacto que a pandemia está a ter na economia.

Carlos Valleré Oliveira, Managing Partner da LBC, traça a seguinte radiografia: "O mercado acumula efeitos conjugados da pandemia, da instabilidade inflacionária, energética e económica e da implementação do PRR. Por um lado, o sector público está a contratar muito mais serviços do que em anos anteriores, muitas vezes com pouco critério. Por outro lado, o sector privado é mais conservador na contratação de serviços externos e cada vez mais criterioso no processo de contratação". O responsável da LBC acrescenta outra variável à equação: os prestadores de serviço e as dificuldades que enfrentam ao nível dos recursos humanos qualificados.

A pandemia teve um efeito devastador sobre a atividade económica. Rui Lavado, Head of Consulting da Mazars, salienta a "incerteza vivida pelas empresas quanto às suas perspetivas futuras e de evolução" e a "quebra do investimento", assim como o adiamento de iniciativas de transformação. "O foco passou a incidir na mitigação dos efeitos da pandemia e na adaptação dos processos produtivos e de negócio a uma nova realidade", afirma.

Na perspetiva de Bernardo Maciel, CEO da Yunit Consulting, além do tema da saúde pública, a pandemia evidenciou questões que já existindo se tornaram críticas para as empresas e que exigem às consultoras "uma maior transversalidade e diversidade nas competências" a apresentar ao cliente. "A adequação e combinação de recursos da área económico-financeira, com diferentes especialidades de engenharia tem sido crítica para fazer face a exigências cada vez mais distintas e abrangentes que a pandemia revelou", exemplifica.

Do ponto de vista das consultoras, Bernardo Maciel explica: "Por um lado, temos de ser capazes de nos envolvermos na reflexão estratégica e no apoio à tomada de decisão dos gestores, sempre com uma visão holística da organização e do mercado e, por outro, há que ter capacidade e compromisso na execução dos diferentes projetos". São abordagens cada vez mais globais e de médio-longo prazo, mas com necessidade de atuação no curto prazo, salienta.

Hoje, segundo Bernardo Maciel, as empresas dedicam tempo e contratam serviços focados na restruturação financeira, no planeamento e na monitorização dos principais rácios e indicadores económico-financeiros. Também o crescimento passou a ter mais caminhos e variáveis a considerar.

Explica: "A procura ou reforço da competitividade e a forma de a colocar no topo das agendas dos gestores reforçou a importância deste trabalho continuado junto das administrações das empresas, sempre com a garantia de apoio, monitorização e acompanhamento na implementação e execução das estratégias ou projetos de investimento definidos. Esta realidade, potenciada nos últimos anos pelo impacto da pandemia, reforçou ainda mais a nossa presença e proximidade no dia-a-dia das empresas".

Shutterstock

Quem leva a melhor

Nos dias de hoje, como encaram as empresas variáveis como preço e prazo. Os "clientes" dão mais importância ao preço e são mais exigentes nos prazos? - perguntámos.

"Depende", responde o Head of Consulting da Mazars, Rui Lavado. "As empresas mais pequenas ou aquelas que enfrentam maiores desafios no plano económico e financeiro dão uma elevada importância ao preço dos serviços, ainda que mantenham elevados níveis de exigência quanto ao cumprimento de prazos — explica — As empresas maiores ou mais imunes à conjuntura e a constrangimentos de ordem económica e financeira privilegiam os resultados, a qualidade dos serviços prestados e a eficácia das iniciativas de transformação, surgindo depois o preço".

Rui Lavado salienta o elevado nível de exigência quanto aos prazos, mas lembra algo a que estamos há muito habituados em Portugal: o arrastar no tempo do arranque e a concretização de iniciativas estruturantes. Acontecem, justifica, "não tanto por atrasos em sede de execução de projetos, mas por elevada burocracia e prolongamento de processos de decisão".

Carlos Valleré Oliveira, Managing Partner da LBC, coloca em cima da mesa duas diferentes perspectivas, a privada e a pública, que se revelam muito diferentes na resposta. "No sector público, devido à pressão de execução do PRR, a generalização de concursos baseados exclusivamente no preço vai resultar num crescendo de soluções e implementações medíocres na administração pública que vão penalizar o país durante muito anos, ao mesmo tempo que empurra o mercado prestador de serviço para uma oferta de baixo valor e de menor qualidade. O que também terá impactos de longo prazo".

E no privado? "Acima do preço e dos prazos, a conjugação de inflação alta, cadeias de valor instáveis, crise energética e desaceleração económica, leva os clientes a procurarem prestadores de serviço que tenham impacto efetivo na sua performance e os apoiem num processo de transição digital sustentável, em vez de consultoria de PowerPoint e baseada em consultores sem experiência", explica Carlos Valleré Oliveira.

Bernardo Maciel, CEO da Yunit Consulting, introduz um elemento novo no debate: a crescente sofisticação da gestão nas PME está a criar novas necessidades. "Nos últimos anos — explica — temos assistido ao impacto na atividade das empresas, de forma global e transversal, de um conjunto de fatores que obrigam a uma monitorização e tomadas de decisão em permanência. Em consequência, a necessidade de apoio contínuo é cada vez mais valorizada e crítica no momento da decisão dos clientes de consultoria, embora os prazos de execução, sobretudo no âmbito de decisões estratégicas e de investimento, continuem a ser valorizados".

Segundo o gestor, a volatilidade de temas-chave para a gestão das empresas, como preço e disponibilidade de matérias-primas, alteração nas cadeias de fornecimento, inflação, taxas de juro e alterações cambiais recentes está a colocar mais pressão nas equipas de consultoria. Problema a que, em concreto, a sua empresa, a Yunit está a responder, garantindo ao cliente um serviço que vai "da reflexão estratégica até à implementação da mudança", apoiado em equipas multidisciplinares. ■

Rui Lavado
Head of Consulting
da Mazars em Portugal

Carlos Valleré Oliveira
Managing Partner da LBC

Bernardo Maciel
CEO da Yunit Consulting

PUB

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

TENDÊNCIAS

Transição tecnológica é uma questão de sobrevivência para as consultoras

Shutterstock

A consultoria não ficou alheia à emergência da adoção de novas tecnologias, impulsionada pela pandemia Covid-19. Agora, no pós-pandemia, não se trata de apenas otimizar processo, mas mesmo de sobreviver.

CAROLINA GONÇALVES SOUSA
cisousa@medianove.com

A pandemia por Covid-19 em 2020 veio a acelerar a emergência de adoção de novas tecnologias para acelerar e simplificar processos, numa altura em que a componente humana estava limitada. Desde então, o sector da consultoria teve que aderir à tendência e tomar partido desta oportunidade para reorganizar as prioridades e colocar a transição digital na ordem do dia. A consultoria está então a perceber, no pós-pandemia, que esta transição não se restringe apenas às empresas já nascidas em contexto digital, mas é agora uma componente fulcral para sobreviver como empresa no mundo atual.

"Está claro como água que uma maior adoção de novas tecnologias permite economizar dinheiro, espaço físico e recursos humanos. Creio que a grande maioria [das consultoras] já percebeu que traz mais eficiência, conetividade e acessibilidade, resultando numa maior agilidade, competitividade e desempenho da empresa", explica Marco Gouveia, consultor e formador de executivos em Marketing Digital, ao Jornal Económico (JE), destacando que a reavaliação de prioridades por parte das consultoras para darem destaque ao digital é, nos dias de hoje, uma questão de "sobrevivência".

"As empresas de consultoria em Portugal percebem melhor os benefícios que a tecnologia traz ao negócio, quer através de *insights* atuais e relevantes para a tomada de decisão, quer através da automação de processos, integração de sistemas ou da possibilidade de identificar novas oportunidades de negócio", considera Marco Gouveia. Na sua ótica, as empresas de consultoria do período pós-pandemia possuem novos métodos, quer no que diz respeito à conduta interna, quer no contacto com o cliente, que incluem as novas tecnologias, e isso tem trazido "ganhos de eficiência claros". O especialista refere que assistimos a uma crescente adoção de modelos de negócio digitais por parte das empresas, passando para formatos 100% online, investindo em novos canais ou modernizando canais já existentes".

O caso da Conquest One, empresa de recrutamento e gestão tecnológica que entrou no país em 2021, é um exemplo de uma consultora que vê a tecnologia como base para o sucesso. O CEO da empresa, António Loureiro, diz ao JE que a adoção da tecnologia por parte das empresas é crucial independentemente do sector, desde os mais tradicionais, aos mais modernos. A área de recrutamento caracteriza-se por ser tipicamente mais tradicional, no sentido em que envolvia entrevistas entre duas pessoas, mas António Loureiro urge que também tem de ser suportada pela tecnologia. "A tecnologia não só ajuda a selecionar e filtrar os melhores candidatos para cada projeto ou empresa, mas também gere equipas por todo o mundo, incluindo a nossa". O gestor informa que a Conquest One, para além de oferecer soluções tecnológicas de recursos humanos e de comunicação, uma grande parte do negócio está sustentado numa plataforma tecnológica de recrutamento (TalentSearch) onde estão registados centenas de profissionais de TI de várias áreas. "Nesta plataforma, as empresas podem, de forma autónoma, selecionar, entrevistar, contratar e gerir estes recursos. Ou seja, a tecnologia não só é essencial para simplificar processos, mas também é fundamental para sobreviver a esta nova era digital", salienta o CEO da Conquest One.

Marco Gouveia
Consultor e formador de executivos em Marketing Digital

António Loureiro
CEO da Conquest One

Pedro Gouveia
Innovation& Technology Director da Aubay

Uma outra empresa de consultoria tecnológica, a Aubey, coloca a inovação e tecnologia no topo das prioridades. "A Aubay usa a capacidade e *know-how* tecnológico para desenvolver ferramentas inovadoras de suporte aos processos core do negócio, complementadas por ferramentas 'best-of-breed' do mercado para modelar os outros processos menos diferenciadores", informa Pedro Gouveia, Innovation & Tecnology Director da Aubay, ao JE. Esta multinacional de origem francesa tem como objetivo não só a desmaterialização e simplificação de processos, mas também a adaptação contínua e atempada das ferramentas de suporte dos processos internos ao dinamismo do sector. "Para dotar esta área tecnológica da empresa da capacidade de avaliação da adequação ao negócio dos processos internos, foi adicionada uma subárea de Processos & Qualidade, garantindo o alinhamento com as melhoras práticas da indústria certificadas pelas entidades reguladoras reconhecidas pelo mercado, assim como a evolução dos processos para promover práticas mais eficientes, sustentáveis e responsáveis", salienta o responsável.

Entre estas novas tecnologias cuja adocão se revela cada vez mais crucial estão a Inteligência Artificial (IA) e o Machine Learning. Marco Gouveia, consultor e formador de executivos em Marketing Digital, refere que estas duas tecnologias ajudam as consultoras a servirem melhor os clientes, particularmente em três áreas: a gestão de BIG Data, a experiência de atendimento ao cliente e a automatização de processos. Quanto à Big Data, estas tecnologias permitem um acesso instantâneo a dados relevantes para entender o comportamento dos consumidores, possibilitando a previsão de tendências. No atendimento ao cliente, a IA e o Machine Learning permitem otimizar a experiência através de uma recolha mais organizada dos dados, o que possibilita a segmentação do público-alvo de forma precisa, oferecendo serviços mais personalizados.

"As redes sociais, por exemplo, incluem em si mecanismos poderosos de IA e Machine Learning que ajudam a oferecer conteúdo relevante para cada utilizador, de acordo com o seu comportamento dentro das plataformas. Ora, a partir das estatísticas disponibilizadas por estas mesmas plataformas, as empresas conseguem entender cada vez melhor o consumidor, o que permite criar propostas mais adequadas para o mesmo", vinca o especialista.

Quanto à automatização de processos, Marco Gouveia salienta que estas tecnologia aumentam a eficiência da do negócio, já que os resultados surgem de forma mais célere e precisa. "Tudo isto resulta numa economização de tempo, esforço e dinheiro. Os 'bots' de atendimento, por exemplo, conseguem filtrar os clientes que precisam de atendimento humano, libertando-nos tempo para resolver problemas que realmente necessitam da nossa presença", conclui o consultor. ■

O DESAFIO DO TALENTO

O segredo está em conseguir equilibrar as necessidades das pessoas e do negócio

Captar talento está difícil, retê-lo não menos. Existem trunfos que as empresas podem jogar para ficar mais atrativas.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

Portugal figura na lista de países onde os empregadores têm mais dificuldade na contratação. A consultoria não é excepção. Carlos Valleré Oliveira, Managing Partner da consultora LBC, diz ao Jornal Económico que os prestadores de serviço "debatem-se com uma grande carência de recursos humanos qualificados". É o resultado da "crescente emigração de talento jovem e da localização em Portugal de centros de competência de grandes empresas internacionais que absorvem muito do talento que fica no país".

Captar talento está difícil, retê-lo não menos. Existem trunfos que as empresas podem jogar. "O segredo está em conseguir um equilíbrio entre as necessidades individuais (pessoais e familiares) de cada colaborador e as necessidades do negócio", afirma ao Jornal Económico Pedro Castro Henriques, CEO e co-fundador da Strongstep, consultora portuguesa especializada na melhoria de processos e na implementação de boas práticas nas áreas de engenharia de software, gestão serviços e de segurança de informação.

O tema do Work Life Balance, isto é, como atingir o equilíbrio entre os dois pratos da balança, é de tal forma prioritário no mundo pós-pandémico que Pedro Castro Henriques fez dele o centro do fórum internacional da Strongstep, que a empresa organiza anualmente e este ano teve como palco Dublin, na Irlanda, e contou com organizações de referência internacional como a Deloitte, Microsoft, INEM, Wygroup e Aspira.

A pandemia da Covid-19 acelerou a adopção de novas formas de trabalhar, obrigando as empresas e organizações a repensarem os seus modelos de organização laboral. Ao experimentarem de forma generalizada uma nova realidade de trabalho e não excepcionalmente, como já acontecia, por exemplo, nas tecnologias de informação, as pessoas, sobretudo as mais jovens, tornaram-se mais exigentes e conscientes das suas necessidades como seres humanos.

As questões salariais puras e duras e a progressão de carreira estão a perder centralidade no argumentário das empresas."Cada vez mais, a procura pelo equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional se afirma decisiva na hora de abraçar um novo projeto de trabalho. Nesse sentido, a Strongstep esta trabalhar com a Universidade de Aveiro, o INEM e a Cycloid, que são pioneiros ao implementarem esta norma da conciliação - Np4552", adianta Pedro Castro Henriques.

Silvia Nunes, diretora da empresa de recrutamento especializado Michael Page, diz ao Jornal Económico que é notório o foco das empresas no que respeita a políticas relacionadas com a igualdade de género e inclusão. À inclusão e igualdade de género juntam-se temas como remuneração e benefícios. "Começa a falar-se de eficiência e produtividade em vez de longas jornadas de trabalho", diz.

Segundo a especialista, vários estudos indicam que as empresas estão a evoluir e a progredir nas políticas de recrutamento, promoção e retenção de mulheres nos cargos de topo. Remata: "A igualdade de género, para muitos líderes, tem vindo a ser uma questão imperativa. Para além disso, também na atracão e retenção de talento, uma cultura que promova a diversidade é um trunfo". ■

Pedro Castro Henriques
CEO e co-fundador da Strongstep

Sílvia Nunes
Diretora da Michael Page

PUB

BearingPoint®

We transform businesses

Consulting
Transformação digital
Corporate Finance
Climate Change & Sustentabilidade
Incentivos financeiros (PRR – SIFID – P2020)

O DESAFIO DA REGULAÇÃO

Sociedades multidisciplinares tardam mas são bem-vindas

No mercado de serviços profissionais surgem como uma evolução natural. E estima-se que a sua criação tenha um impacto positivo.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@medianove.pt

Existe a expectativa de que, em breve, passem a ser permitidas sociedades compostas por contabilistas, consultores financeiros, advogados. A lei das sociedades multidisciplinares é há muito esperada em Portugal e a atual legislatura parece ser a oportunidade. Desde 2014 que se fala no assunto, lembra Manuel Lopes da Costa, Country Managing Partner da BearingPoint, ao Jornal Económico.

Na realidade, serviços de contabilidade, auditoria, consultoria, advocacia, assessoria de gestão ou marketing partilharem o essencial. "Têm todas, em geral", diz, o mesmo 'modus-operandi', como, por exemplo, "o facto de serem todas cobradas ao cliente em horas valorizadas de acordo com a experiência e dedicação da equipa e/ou profissional que presta os respetivos serviços". Logo, salienta, "é perfeitamente compreensível que as grandes empresas de serviços profissionais queiram ter no seu portfólio de serviços todo o espectro de oferta para poderem servir os seus clientes".

Segundo Manuel Lopes da Costa, o impacto da lei será "mais significativo nas atividades das empresas de serviços mais reguladas ou mais corporativas com barreiras à entrada".

A temática da multidisciplinaridade levanta, no entanto, questões interessantes e que dão que pensar. Como esta colocada por Manuel Lopes da Costa: "Na vizinha Espanha, o segundo maior escritório de advogados é nem mais nem menos a divisão de serviços jurídicos de uma das "Big Four". No entanto, paradoxalmente estamos a assistir a uma separação de algum desses serviços profissionais por parte dessas mesmas "Big Four" como recentemente ocorreu no caso da separação dos serviços de auditoria e de consultoria por parte da EY". De facto, são duas realidades opostas. "Por um lado — explica o Country Manager Partner da BearingPoint— verificamos um apetite por parte das grandes sociedades de serviço em alargar os seus serviços profissionais a outras áreas e, por outro lado, assistimos à venda pelas mesmíssimas sociedades de divisões inteiras de outros serviços". São, conclui, tempos conturbados a merecer atenção.

Entidades multidisciplinares? Sim. Rui Almeida, CEO e Managing Partner da Moneris, aplaude e antecipa impactos "muito positivos" no caso de se liberalizarem as profissões reguladas, e for permitida a criação e desenvolvimento destas entidades. E isto porque, explica: "As sociedades em que contabilistas, consultores e advogados possam associar, em complementaridade, o seu conhecimento e âmbito de atuação, conferirão uma maior proficiência e agilidade no apoio às empresas".

O Direito e a Contabilidade são simultaneamente profissões e negócios. Logo, conclui: "A junção de competências, sem descurar o cumprimento das suas próprias práticas regulatórias e padrões éticos exigíveis, reverterá em benefício de cada profissão e, mais importante ainda, responderá às necessidades dos clientes e do mercado final", salienta Rui Almeida.

Do ponto de vista do cliente, aponta "vantagens evidentes", que passam pela diversificação dos serviços oferecidos pelo consultor. A maior capacidade de resposta das novas sociedades profissionais irá no sentido de "preços mais competitivos, pela agregação e escala dos serviços e necessárias sinergias extraídas desta integração".

O CEO da Moneris vê nestas futuras entidades uma evolução natural no mercado de serviços profissionais, aproximando Portugal de vários países europeus, onde esta é uma realidade há muito. ■

A integração de várias especialidades numa única equipa, em muitas áreas do conhecimento e da gestão, levará a uma visão transversal e global dos assuntos, proporcionando um melhor output final", diz Rui Almeida

FÓRUM

Incerteza, novas tendências e disrupção vão marcar 2023

O contexto económico marcado pela incerteza previsto para o próximo ano irá obrigar a consultoria a munir-se das armas da tecnologia, captação de talento e práticas de sustentabilidade para melhor combater estes desafios. CAROLINA SOUSA

Como será a evolução do sector da consultoria em 2023?

MANUEL LOPES DA COSTA
Country Managing Partner da BearingPoint

A consultoria, como atividade de serviços que é, é uma atividade com alta volatilidade que depende bastante de fatores exogéneos, nomeadamente das condições de estabilidade e confiança dos mercados onde actua. Nesse sentido, é evidente que os tempos de incerteza que estamos a viver têm um impacto substancial na sua atividade. Para se entender melhor, para a actividade de consultoria, não saber se porventura iremos ter uma continuação da guerra nos presentes moldes, ou a se a mesma poderá escalar para a utilização de armas nucleares é pior do que se já se tivesse recorrido a esse tipo de armas. Isto porque, conhecer o ambiente em que estamos inseridos, permite tomar decisões com maior assertividade do que viver na permanente incerteza. No entanto, a incerteza afeta mais alguns serviços de consultoria que outros. Por exemplo, a incerteza afeta muitíssimo tudo o que se relacione com fusões e aquisições e afeta minimamente as actividades relacionadas com manutenção de sistemas informáticos, devido à diferença de premência entre ambas. O mesmo acontece com o grau de desenvolvimento de uma economia ou a localização onde os trabalhos deverão ocorrer. Em Angola a actividade de consultoria é sobretudo impactada pelo preço de venda do barril do petróleo, enquanto que a guerra na Ucrânia que impacta a atividade no continente europeu tem pouca relevância para o mercado de consultoria norte americano. Em Portugal, se se mantiverem as condições actuais, é expectável continuarmos a assistir a um contínuo crescimento da atividade em torno das tecnologias de informação e da transformação digitial, assistindo a uma diminuição da consultoria estratégica e organizacional. A consultoria a organismos estatais, beneficiando do financiamento que o estado conseguiu através do PRR, é algo que é expectável que possa ter uma relevância cada vez maior para as empresas do sector, dado que é expectável uma diminuição do apetite para estes serviços por parte das empresas privadas. Nestes tempos de incerteza, as empresas deverão apostar sobretudo na retenção dos seus talentos e aproveitar uma eventual redução do volume de trabalho para aumentar as competências dos seus colaboradores através da intensificação das atividades de formação. A previsão é que 2023 será um ano cheio de desafios que colocará à prova a capacidade que a atividade de consultoria tiver em implementar para si própria o que normalmente prega aos seus clientes: Resiliência.

PAULO GARRETT
Managing Partner do grupo GlobalWe

A consultoria em geral e consultoria de gestão em particular terão uma tendência de crescimento durante o ano de 2023 sem que isso signifique algumas dificuldades de adaptação a novos tempos e a novas realidades. Todas as consultoras que ainda não o fizeram vão ter que rapidamente adaptar-se para integrar novos processos baseados em automatização, inteligência artificial, data analytics e big data de forma a poderem escalar negócio e rentabilizar o seu negocio e apoiarem os seus clientes de forma ainda mais assertiva e *value oriented*.
A nossa previsão é que vai-se continuar acentuar durante 2023 a tendência de duas abordagens distintas em termos dos serviços a prestar. Uma integrada num um setor de "baixo custo", e, uma segunda especializada e de "alto valor", o que vai obrigar as consultoras a criar formas diferenciadas de abordar o mercado para além de levar a uma transformação dos atuais modelos de negócio, estrutura de preços e em alguns casos a ajustar marcas e posicionamentos no mercado.
Associado a esta nova realidade os clientes terão também alterar, quer o método de seleção quer a e escolha dos seus consultores. A tendência que visualizamos é a dos clientes quererem cada vez mais usar serviços online que permitam reduzir tempos de resposta e custos dos serviços contratados, aproveitando as sinergias tecnológicas e tendo por base a automatização de processos já referida.
Esta tendência vai levar a que as consultoras tenham que repensar os próprios processo de recrutamento e angariação de talento, alterando critérios de escolha. Não basta agora ter o conhecimento técnico nas áreas de atuação terá que conjuntamente ser condição de seleção o conhecimento profundo de ferramentas tecnológicas que lhes permita dar resposta a esta era digital de forma eficaz e precisa. Se isto já era importante, cada vez mais a retenção de talento é uma das prioridades principais de qualquer consultora e por isso modelos de work-life balance deverem ser prioritariamente implementados.
Em conclusão, 2023 será o ano que marca definitivamente a mudança de paradigmas para que as consultoras desenvolvam estratégias digitais abrangentes e renovem os modelos de negócios e operacionais existentes, bem como a forma como se relacionam com os seus clientes e especialmente com os seus profissionais.

MIGUEL FARINHA
Managing Partner da EY- Estratégia e Transações

Na sequência de um ano extraordinário, no qual a EY atingiu o seu volume de negócios mais elevado de sempre, as nossas expectativas para o setor de consultoria continuam bastante otimistas. Apesar do contexto económico em 2023 ser muito desafiante, estamos confiantes que vai ser um ano de grandes oportunidades, as quais terão que ser abordadas pelas nossas equipas com confiança, mas também com muita responsabilidade, visando a continuação de criação de valor para os nossos clientes num enquadramento regulatório também cada vez mais exigente.
Neste sentido, a EY, a jusante do seu exercício regular de revisão estratégica e considerando a evolução do mercado de serviços profissionais, está a considerar um passo muito significativo na forma como se apresenta no mercado, e diríamos que disruptivo para o próprio setor de consultoria, com a autonomização desse negócio, constituindo uma empresa totalmente dedicada e focada em consultoria que, acredi-

tamos, estará em perfeito alinhamento com as necessidades do mercado e dos nossos clientes.
Este passo absolutamente disruptivo e pioneiro no atual mercado das Big4, permite que a EY continue a definir o futuro dos serviços profissionais, aportando valor aos nossos clientes, aos nossos colaboradores e, no fundo, a todos os nossos stakeholders. Com efeito, acreditamos que este posicionamento trará mais oportunidades de desenvolvimento profissional aos nossos colaboradores e aos nossos clientes um prestador de serviços cada vez mais inovador, mas que ao mesmo tempo antecipa a tendência regulatória de separação entre consultoria e auditoria.
Olhando para o contexto de mercado, 2023 será um ano em que os clientes necessitarão (e, por isso, exigirão dos consultores) flexibilidade e agilidade, porque terão agendas contraditórias entre a reemergência pós-pandemia e as consequências da guerra, da inflação e da potencial recessão. A valorização do conhecimento especializado setorial continuara a acentuar-se e a emergência da agenda ESG vai concretizar-se, não apenas pelo estímulo regulatório, mas principalmente pela consciência e sensibilidade para estes temas por parte dos consumidores e dos próprios colaboradores. Neste sentido, a multidisciplinaridade das consultoras será ainda mais um fator, uma vez que os clientes necessitarão de equipas que são capazes de combinar muitas valências distintas de forma fluida, muitos desafios e oportunidade de negócio obrigam a complementar valências como a tecnológica, a de assessoria em transações, a legal ou fiscal.

HUGO MARUJO
Managing Partner da IMBS

Os desafios atuais são vários: sejam disrupções tecnológicas, recursos humanos, contextos económicos e, mais recentemente, uma pandemia à escala mundial ou uma guerra, a premissa para as empresas de consultoria tem de se manter: ajudar com soluções, mais ágeis e flexíveis que permitam continuar a focar os seus clientes na rentabilidade dos processos.
No que diz respeito à Digitalização, com a inovação presente no tecido empresarial, as soluções passarão por captar, cada vez mais, soluções que permitam em tempo útil e de forma eficiente dar resposta às necessidades dos clientes. Novas soluções de ERP, automatização, Business Intelligence são focos do mercado, na ótica de traduzir em resultados rápidos, com um time to market reduzido as necessidades de evolução dos processos empresariais.
O Talento, é outro dos grandes desafios. Seja via captação ou retenção, o contexto económico e social provoca uma necessidade de atrair e reter recursos qualificados. Importa, para além do Plano de Carreira ou a base remuneratória, a flexibilidade de horário, a integração e os fringe benefits associados aos colaboradores. Num mundo, mais digital e menos presencial, é essencial conseguir que as pessoas se identifiquem com a empresa, mesmo que a presença física não seja constante.
Os clientes, e o seu contexto e interpretação de necessidade, são o motor que faz com que as empresas de consultoria consigam evoluir e marcar uma posição diferenciadora no mercado. Nos tempos atuais, independentemente do contexto económico, os clientes procuram, cada vez mais, competências técnicas especificas, diferenciadoras e comprovadas, de forma a melhorar o nível de serviço das suas empresas. Cabe às empresas consultoras, conseguir captar essas necessidades do mercado e evoluir de forma constante o seu know how.
A regulação evolui e como tal, é uma necessidade estarmos sempre preparados para dar resposta às exigências da mesma. É fundamental que existam dentro da organização, ferramentas de governance e conformidade, que sejam eficazes e confiáveis de forma a poder passar estas melhores práticas para o mercado.
A evolução do setor de consultoria para 2023 passa por aqui. O contexto mudou, as necessidades dos clientes, dos recursos humanos e da economia muda muito rapidamente. Para continuar a marcar uma posição diferenciadora no mercado é necessário um maior *Know How*, uma maior proximidade e uma maior criação de valor, seja interna, ou na lógica do projeto de consultoria, de forma a permitir uma adaptação rápida, eficiente e objetiva ao contexto atual.

XIMENA VALENTE
Agile Expert na K21

É previsivel que a indústria de consultoria de gestão continuará a crescer durante 2023, mas não sem desafios, alguns dos quais aqui descritos.O setor espera uma digitalização contínua e uma resposta digital crescente pela necessidade de se adaptar rapidamente às necessidades do cliente mediante operações, estrutura e termos de serviço. Embora a consultoria de gestão continue a ser um serviço com uso intensivo de trabalho criativo, a tendência de 2023 para as consultorias, será o desenvolvimento de estratégias digitais abrangentes que reformulam os modelos operacionais, bem como os de negócios, de maneira a dar continuidade à conexão do C-Level com os stakeholders.
É tanto um desafio quanto uma tendência, o facto do setor de consultoria continuar em mudança para um modelo multi-sourcing. Isso reflete um trabalho com empresas de nicho e outras consultorias semelhantes. O multisourcing assume muitas formas, incluindo grandes empresas generalistas em parceria com pequenos especialistas de nicho; firmas de consultoria de gestão em parceria com consultores fora da indústria e consultorias em parceria com académicos, agências digitais e empresas de tecnologia.
À medida que a retenção de talento se torna um problema, as consultorias devem investigar quem tem o melhor conjunto de habilidades para cada necessidade, além dos méritos académicos.
Uma tendência crescente no setor são as empresas de consultoria de crowdsourcing, um modelo disruptivo que permite que os clientes contratem aos poucos, empresas de nicho ou freelancers, que rapidamente entregam produtos e serviços necessários com pouca ou nenhuma sobrecarga. O crowdsourcing supera as grandes empresas em preço, tempo de resposta e, muitas vezes, qualidade.
Para o próximo ano, as consultorias devem abraçar um mindset ágil, aproveitando a noção de "fail fast". O setor deverá promover a prática de experimentos e educação constante, relacionada à adoção de novas habilidades de maneira contínua para ter respostas eficientes.
Como conclusão, neste horizonte altamente complexo e incerto, entre a mudança de modelos de negócios, a digitalização, e os freelancers entrando no campo competitivo, a consultoria de gestão de negócios terá de reforçar as estratégias de inovação e experimentação contínua de novas formas de colaboração e criação de valor para responder às necessidades dos seus clientes.

JORGE CADEIREIRO
Administrador na Nucase

Passados os dias em que a pandemia era a principal preocupação, dias esses em que foram postas em causa certezas e seguranças que pareciam intocáveis, foi crescendo a expetativa sobre qual seria a realidade pós-pandemia, a realidade das famílias, das organizações e dos mercados onde interagiam. Muitas vezes considerada como fator potenciador de uma, não menos impactante, transformação digital, veio esta pandemia definitivamente alterar o equilíbrio de um ecossistema comercial e financeiro, agora assente numa perceção pública mais consciente da imprevisibilidade da vida como um todo.
Quando tudo parecia estar a reequilibrar-se, eis que voltamos a ser surpreendidos, agora com uma guerra, não dos médicos e dos enfermeiros, mas uma guerra militar na Europa. Independentemente dos contornos geopolíticos, rapidamente se percebeu que a consequência no custo da energia, potenciado pela dependência dos mercados europeus, iria ter um impacto significativo nos preços, resultando hoje em níveis de inflação absolutamente inesperados.
Não menos impactante, confronta-se também o mundo com a Agenda 2030, um conjunto de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, estabelecidos na Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015. Objetivos ambientais, sociais e de gestão que o mercado terá que, mais tarde ou mais cedo, incorporar nos seus planos estratégicos e que necessariamente influenciará as tomadas de decisão nos próximos 8 anos, sendo certo que o mercado financeiro será um dos primeiros a adaptar esta nova realidade, nomeadamente no acesso aos seus produtos.
É neste contexto de desafios e incertezas que o mercado português, europeu e mundial se encontra, constituindo por si só um desafio e uma oportunidade a todas as consultoras.
O ano 2023 promete ser um ano onde a transformação digital será inevitável, disponibilizando um conjunto de oportunidades de melhoria, nos serviços e nos processos de trabalho que, por sua vez, exigirão às consultoras o desenvolvimento de novas abordagens e novas competências, essenciais à disponibilização de serviços de valor acrescentado e de potenciação dos negócios dos seus clientes.
Por outro lado, 2023 será um ano de definitiva afirmação dos objetivos de desenvolvimento sustentável na realidade das empresas nacionais, quer seja através da imposição da legislação europeia, já existente, ou somente pelo facto de existirem relações contratuais com empresas abrangidas pela mesma. A mudança de paradigmas de negócio, a necessária alteração das regras de acesso ao sistema financeiro, valorizando as alternativas de investimento sustentável, e as novas regras de relato não financeiro, potenciarão novas necessidades de apoio e consultoria nas organizações.
As consultoras enfrentarão no ano que se avizinha um mercado exigente, com novas regras e necessidades, que exigirão uma capacidade de adaptação e inovação, mais enérgica e pragmática. Garantir o desenvolvimento de soluções e serviços disruptivos para os seus clientes e, simultaneamente, não esquecer a sua própria evolução interna, vai elevar as necessidades de investimento e formação e consequentemente potenciar o nível de serviço para um patamar de excelência e qualidade diferenciador.

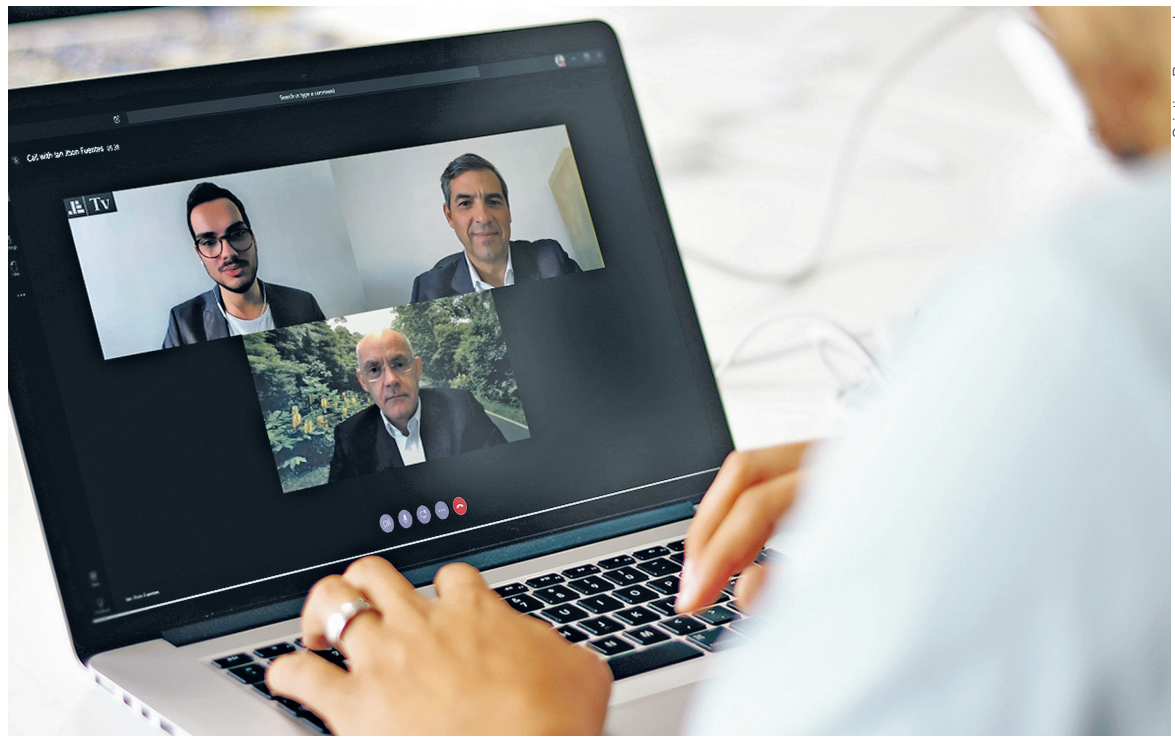
PUB

RUI ALMEIDA
CEO e Managing Partner da Moneris

Uma tendência que temos vindo a constatar, neste setor, é a necessidade de respostas mais ágeis e integradas, alargando o âmbito de atuação das empresas de consultoria. Neste sentido, considero que o modelo de multi-sourcing, em que as consultoras generalistas recorrem a expertise de consultoras de nicho, será cada vez mais comum e relevante.Assistimos à emergência das firmas pluridisciplinares, designadamente em áreas que integram a consultoria estratégica, a consultoria operacional, a consultoria financeira, a consultoria tecnológica e as componentes de *compliance*, regulação e jurídica. Na dimensão tecnológica, sem dúvida um dos maiores desafios e tendências para as consultoras nos próximos anos, espera-se a continuação do investimento nos processos de transformação digital, onde os consultores serão utilizadores e disseminadores. A resposta digital é essencial à crescente necessidade de se gerirem dados de larga escala ("*big data*"), à velocidade que o contexto de negócios impõe, aos desafios de aceleração da produtividade, e há já recorrente escassez de recursos que se tem observado.
No passado, havia uma divisão clara entre a consultoria de gestão e consultoria tecnológica. Atualmente esta metamorfose mais do que uma oportunidade, é uma necessidade. Se antes, muito tempo, recursos e dinheiro eram gastos no manuseio de dados e processamento de números, com recurso a analistas de dados e consultores juniores, hoje esse esforço pode e deve ser orientado para as ferramentas de automação, potenciando uma melhor utilização dos qualificados, mas escassos, recursos disponíveis.
Por outro lado, penso que os tempos atuais exigem que as consultoras mudem o seu modelo de negócio, tradicionalmente muito vertical, reforçando o relacionamento com o cliente. Durante muito tempo, as consultoras tiveram modelos assentes na afetação de recursos mais juniores aos projetos, reservando aos mais seniores (Managers e Partners) atividades comerciais, de acompanhamento da equipa e do cliente, à distância. Ora, os tempos atuais, impõem uma mudança de paradigma. O novo contexto exige um envolvimento senior no cliente ao longo dos projetos, trabalhando *peer-to-peer* e lado-a-lado com os executivos do cliente, num vínculo que se quer mais forte e potencialmente mais agregador do valor pode ser formado nesta relação. Está aqui subjacente uma evolução no sentido de uma relação mais estreita e de parceria, entre cliente e consultor, por justaposição a uma relação clássica de cliente-contratado.
Em síntese, a evolução do setor da consultoria passa pela sua transformação. Uma disrupção que, antecipo, estará assente em pluridisciplinaridade, maior competência tecnológica e novos modelos de relacionamento com o cliente. É altura de fazer diferente, de arriscar, de mudar na forma como se prestam os serviços de aconselhamento ao cliente.

BERNARDO MACIEL
CEO da Yunit Consulting

A a evolução das empresas de Consultoria exige que tenham competências diversificadas e complementares. Que consigam dar apoio no planeamento estratégico e tomada de decisões, mas também que sejam capazes de identificar as principais necessidades de financiamento das empresas e qual o instrumento mais adequado tendo em conta o seu perfil e objetivos. Como culminar destas duas vertentes, a Consultoria tem de assumir o compromisso de suporte na execução da estratégia e projetos de investimento, monitorizando e apoiando na correção dos desvios naturais. Aliada a toda esta abordagem holística que se exige, junta-se a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida e eficaz. Em resumo, o maior desafio é, e sem dúvida continuará a ser, conseguirmos continuar a ser relevantes para as empresas e acompanhá-las na sua exigência de contar com um parceiro com competências cada vez mais transversais e diversificadas e disponível para estar ao lado delas em todos os momentos- chave de tomada de decisões.A constante volatilidade relacionada com temas-chave para a gestão das empresas obriga a uma adequação e combinação de recursos da área económico-financeira, com diferentes especialidades de engenharia ou outras áreas do conhecimento, que tem sido crítica para fazer face a exigências cada vez mais distintas e abrangentes. A consultoria tem necessariamente de estar lado-a-lado com os gestores enquanto percorrem esses caminhos e lidam com essas variáveis.
A procura ou reforço da competitividade e a forma de a colocar no topo das agendas dos gestores reforçou a importância de um trabalho continuado junto das administrações das empresas. Esta realidade reforçou ainda mais a presença e proximidade da consultoria no dia-a-dia das empresas. Será decisivo apoiar as empresas desde o pensamento estratégico à implementação da mudança, passando pela análise do mercado e toda a implicação nos respetivos modelos de negócio. 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 competição em constante mudança e às consultoras exige-se saberem acompanhar este movimento e disponibilizar um apoio consultivo quase em permanência, de forma a apoiar em contínuo as tomadas de decisão. Por último teremos de continuar a endereçar um grande desafio interno, que já não é novo, mas que se mantém no topo das nossas prioridades: atração e retenção de pessoas, competentes, mas disponíveis para serem provocadas a ousarem no seu compromisso com a equipa e com os clientes. Ter equipa e pessoas capazes de sentir as dores dos nossos clientes e assumir como seus os objetivos das empresas continuará a ser crítico para nos mantermos competitivos na hora das empresas decidirem em quem vão confiar para os acompanhar nos novos desafios.



Cristina Bernardo

JE TALKS

Talento permanece um desafio central no sector da consultoria

A dificuldade em reter profissionais é um desafio central para o sector. Digital veio arejar as consultoras, mas não chega para arrefecer as exigências dos clientes e do próprio talento, alertam líderes.

JOÃO SANTOS COSTA
jcosta@medianove.pt

O atual contexto de mercado "é cada vez mais exigente" e vai acabando por obrigar consultoras e clientes a ter "um momento de reflexão e de algum reposicionamento". Quem o diz é o Partner da Moneris Innovation Lab, Nuno Cavaco, que participou na mais recente JE Talks com o Country Managing Partner da BearingPoint, Manuel Lopes da Costa. Os dois concordam que alguns dos maiores desafios das consultoras - e do tecido empresarial - se prendem com a conjuntura macroeconómica, mas um deles parece ser transversal e aparentemente crónico: o talento.

Os tempos em que vivemos, diz Nuno Cavaco, "vão continuar a ser o nosso dia-a-dia" e está na ordem um aumento da exigência e do rigor. Mas para fazer face às dificuldades que se adensam, há dois alicerces que, em Portugal, ameaçam vergar: por um lado, a lentidão em digitalizar e, por outro, a incapacidade de competir com o mercado global no que diz respeito ao talento. Talento esse que, como tem sido dito e repetido, é essencial para o sucesso das restantes estratégias, sobretudo no que diz respeito ao digital. Mas nem tudo é mau, considera o mesmo. Apesar de trágica, a pandemia cimentou o digital no dia-a-dia das organizações. Falta talento, é certo, mas faltam motivos para esse talento ficar.

"Uma boa notícia", diz Cavaco, é que "a adesão ao digital já não é o bicho papão que era. Se a pandemia trouxe alguma coisa boa foi esta desmistificação da problemática do digital. As empresas viram-se na necessidade de antecipar a adoção de práticas digitais", sublinha. "Cada vez mais, as empresas e a sociedade e o talento estão sensível a estes temas". Já Manuel Lopes da Costa diz mesmo que a questão do talento faz adivinhar que o próximo ano seja de "incerteza". Esta incerteza, explica, "não é boa" e impossível de contornar "porque ninguém sabe se a guerra vai escalar".

A peça pode ser vista no JETV, a plataforma multimédia do Jornal Económico

"Uma guerra de talento"

O contexto atual traz ao sector "desafios muito grandes", avisa.

"Esta incerteza impacta na Europa, mas não impacta assim tanto nos serviços de consultoria do mercado norte-americano, por exemplo. Mas esse mercado compra consultores portugueses e o mercado de Inglaterra também. Não é raro ver os nossos jovens, que estão conosco, ou que estão a sair das faculdades, que não aceitam ficar em Portugal, porque aceitam desafios bem mais interessantes, muitas vezes bem mais interessantes do ponto de vista financeiro, porque não há condições", destaca.

"Nós estamos a fazer quase uma guerra de talento", classifica Manuel Lopes da Costa, que até pode ser boa para a carreira dos jovens, mas que prejudica as empresas portuguesas. "Nós começamos a não ficar com profissionais suficientes para suprir as nossas necessidades. Nuno Cavaco acena que este "é um tema de maior preocupação por parte das consultoras e aquilo que nós temos que ter a capacidade de fazer é [criar] ambientes o mais estimulantes possível. Os jovens de hoje o que procuram são experiências, desafios. Não procuram entidades. Se procurar entidades, estamos a falar das grandes empresas tecnológicas", aponta. ■ *Com TGP*