



# DESAFIOS DA CONSULTORIA

## UM ANO DE TRANSFORMAÇÕES

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

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

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

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



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

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



**BERNARDO MACIEL**  
CEO Yunit Consulting

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Quais as perspetivas da Yunit para 2021?**

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