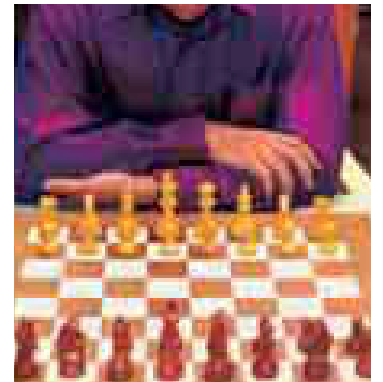


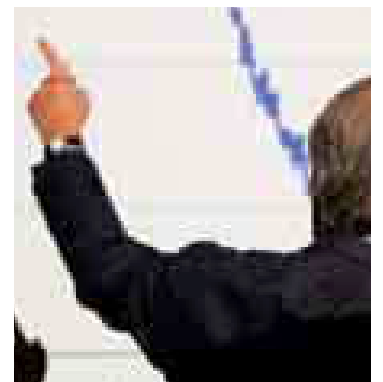


## Qual é a sua próxima jogada?



CONSULTORIA  
ESTRATÉGICA, UMA  
FORMA DAS EMPRESAS  
TOMAREM UM NOVO  
RUMO. MÉDIAS  
EMPRESAS SÃO AS  
MAIORES CLIENTES.

Pág. 2 e 3



A CONSULTORIA  
DINÂMICA TÊM POR  
OBJECTIVO ORIENTAR  
MAIS E MELHOR AS  
EMPRESAS DE FORMA A  
QUE ESTAS DEFINAM OS  
SEUS PROJECTOS PARA  
OS SEUS CLIENTES E  
AMBIENTES.

Págs. 8

## O maior grupo de soluções empresariais

Páginas centrais



De Especialistas para Profissionais

# Redefinir a empresa através de novos processos operacionais

**A EMPRESA CLIENTE TERÁ DE CONFIAR** as suas operações à consultora que a longo prazo deverá apenas acompanhar os projectos periodicamente.

**Ana Rita Guerra**  
arguerra@economicasgps.com

Todo o tipo de consultoria procura melhorar alguma área, problemática ou não, da vida quotidiana das empresas. No caso da consultoria de operações, a incidência é em soluções que impulsionem o poder da organização através de uma maior eficiência das operações, arrastando consigo uma série de benefícios em outros sectores da empresa. É um conceito abrangente, que não tem relação com a definição estratégica da organização mas sim com os seus processos de negócio.

De acordo com os especialistas contactados pelo Diário Económico, esta consultoria abrange várias áreas dentro da empresa. Nuno Fraga, da consultora Hire Trust, confirma que esta actividade envolve as vertentes de consultoria no nível operacional, ou seja, produção e logística, mas também em outras áreas de suporte às operações, como a financeira e a dos recursos humanos.

Por seu lado, Rui Pinho, 'partner' da InoBest Consulting, define a actividade do consultor de operações como o desenvolvimento de soluções que actuem sobre as potencialidades da organização, "em função do meio envolvente do negócio", com o propósito de aumentar as receitas, reduzir os custos e aumentar a eficácia dos projectos - e portanto das operações como um todo. Mário Bacalhau, director da Eurequipa, opina que a consultoria tem de "contribuir para que as organizações e as empresas se organizem" e definam os seus objectivos estratégicos ou produtos e serviços, de acordo com as previsões do ambiente em que os seus clientes vivem amanhã.

## Como se faz

Tudo depende do tipo de empresa, negócio e ambiente concorrencial. De acordo com a experiência da Fernandes Ventura - FVA, o mo-



Victor Machado

## A consultoria operacional envolve a produção e logística, mas também a financeira e a dos recursos humanos.

delo-base de um projecto de consultoria de operações é composto por quatro fases distintas. O director-geral da consultora, Rafael Ventura, explica que o primeiro passo é definir ou redefinir a estratégia, no sentido de elaborar um (novo) plano de negócios e assim reestruturar os procedimentos operacionais. A segunda fase é a da implementação, altura em que a consultora assume o controlo total

da empresa cliente, colocando consultores e gestores nos quadros da organização. Plano ariscado? Talvez. O sucesso do projecto depende do que foi acordado previamente. Após a remodelação, a consultora volta a "entregar" a empresa aos seus accionistas, de forma progressiva, provavelmente com indicações de mudança para os quadros de topo. Já perto da conclusão do projecto, a consultora realiza um acompanhamento periódico das operações da empresa, tornando-se a sua intervenção menos intensa e activa de dia para dia, até ser apenas auxiliar.

## Relação estreita com as tecnologias de informação

Falar nas operações de uma empresa sem passar pelas infra-estruturas tecnológicas é pouco realista. Não é por acaso que aplica-

ções como o ERP (Enterprise Resource Planning) são tão essenciais na estrutura operacional da organização, e portanto uma das decisões mais importantes a tomar, até porque será com esta estrutura central que se vão ter de ligar as aplicações que a empresa queira adquirir futuramente (por exemplo, um sistema de gestão do relacionamento com o cliente, CRM).

A consultora WhiteBook Consulting, especialista em TI, acredita que o que diferencia as empresas actualmente é o seu "genoma" organizacional, algo a que se pode chegar através da consultoria operacional em e-Business. "Estes factores de diferenciação são oriundos de processos criativos, processos organizativos e de metodologias internas que vão evoluindo nas empresas", assegura o presidente da consultora, Paulo Arrojado Oliveira.

O responsável adverte que a introdução de tecnologias que não respeitem esta espécie de código chave cria uma situação asfíxiante em que é difícil alterar as metodologias, se tal for necessário. O resultado? A degeneração dos factores que permitiram a diferenciação da empresa.

A actividade da WhiteBook desenvolve-se em três áreas, começando por uma reengenharia dos processos, passando pela criação de soluções inovadoras e terminando na implementação da tecnologia.

Torna-se possível, ao longo do projecto, entender, compreender e avaliar os processos e metodologias existentes na organização. Sendo hoje a tecnologia bem mais adaptável e configurável (algo importante para quem investiu bastante no passado em sistemas rapidamente obsoletos), torna-se mais fácil criar "soluções inovadoras e de elevado valor acrescentado para organização", uma vez que as soluções não espartilham a dinâmica empresarial, antes amplificadores da empresa. ■

## Muitos engenheiros na consultoria operacional

Confiar as transformações estratégicas da empresa à experiência de uma consultora é uma decisão importante, com implicações significativas no futuro de médio e longo prazo da organização. A experiência, sensibilidade e dedicação do consultor designado para o projecto são essenciais no sucesso ou insucesso do mesmo, diz quem sabe.

Há várias competências chave que o consultor operacional deve possuir, além de um profissionalismo exemplar, tudo começa na formação. Segundo Ricardo Costa, da VAT Company, o consultor deve apresentar três elementos básicos: formação superior, formação especializada na área em que trabalha e experiência profissional nesta área.

O secretário-geral da Altran Portugal, Albert Abenheim, adianta que o consultor de operações típico é "um engenheiro júnior com experiência, com uma formação académica em geral de acordo com a disciplina que o projecto requer". O responsável refere que o trabalho de um consultor de operações passa por conjugar as suas diversas experiências anteriores, por um lado, e as melhores práticas da consultora,

por outro, integrando este 'mix' no quotidiano das empresas - para que possa conferir à organização cliente a excelência de que ela precisa. Também Nuno Fraga, da Hire Trust, afirma ser importante que o consultor domine "de forma efectiva" a área de actuação em que desenvolve o seu trabalho, ao mesmo tempo que deve procurar perceber em detalhe o funcionamento da área, "identificando as lacunas existentes" e propondo medidas de superação. Optimizar processos e incidir na eficiência,

**O consultor deve saber ouvir e aconselhar de forma segura, criativa e eficaz. Mas primeiro tem de entender claramente os objectivos do cliente.**

eficácia, qualidade e custos serão passos essenciais na actividade.

Já Gonçalo Simões, 'partner' da Deloitte, considera que estes consultores devem ter um conhecimento significativo do negócio dos clientes e do respectivo sector, além de 'know-how' técnico e várias qualidades pessoais de integração de competências e liderança de equipa.

## Saber ouvir

O 'partner' da InoBest Consulting, Rui Pinho, destaca esta qualidade no consultor de operações: auscultar a situação é o ponto de partida para pensar na melhor solução e actuar sobre o problema, depois de consultar especialistas internos e externos. Por norma, acrescenta o responsável, o consultor de operações tem formação na área da gestão ou engenharia, embora considere mais importante a "formação e experiência específica".

Na mesma linha de ideias, Ricardo Costa sublinha a importância de "saber ouvir" e aconselhar de forma "segura, criativa e eficaz", devendo o consultor ter perfeita noção dos objectivos do cliente. ■ **A.R.G.**



Victor Machado

A experiência, sensibilidade e dedicação do consultor são essenciais para o sucesso, ou não, de um projecto.

# Procura é mais elevada entre médias e grandes empresas

**POUPAR CUSTOS E AUMENTAR A PRODUTIVIDADE** é um dos objectivos de quem procura a consultoria operacional.

**Ana Rita Guerra**  
arguerra@economicasgps.com

É um bom princípio quando um gestor identifica que algo não está certo na sua organização. Muitas vezes, este é o processo mais complexo e demorado em todo o processo de transformação e agilização da companhia.

Por este motivo, as empresas que tomam a iniciativa de procurar auxílio num consultor de operações são aquelas que procuram aumentar a eficiência das suas operações, antes de proceder à alteração de estratégia (ou em simultâneo com este processo). Reduzir os custos e incrementar os ganhos serão, naturalmente, reflexos de uma organização mais eficiente.

De acordo com Rui Pinho, 'partner' da InoBest Consulting, a procura é maior por parte de companhias que pretendem ter mais inovação nos seus processos, utilizar novas tecnologias e melhorar os sistemas de informação e a própria organização.

No entanto, o responsável adverte que estas mudanças são geralmente "incrementais e não transformacionais como alguns processos de consultoria pretendem", opinião que outros especialistas não partilham.

O mercado português, que neste aspecto ainda está em desenvolvimento, é pequeno e povoado de empresas que cultivam a ineficiência. Nuno Fraga, da Hire Trust, confirma que "as empresas que recorrem a consultoria de operações sentem que possuem ineficiências ao nível dos processos de algumas áreas funcionais".

E acrescenta que a consultoria de operações está a evoluir para um enfoque não só no processo mas também no negócio da organização, "assegurando desse modo um alinhamento" entre estes dois elementos. A Hire Trust tem vindo a notar, nos últimos tempos, um aumento da procura por parte dos clientes mais pequenos "e que antes não recorriam a esses serviços".

**"As empresas que recorrem a consultoria de operações sentem que possuem ineficiências ao nível dos processos de algumas áreas funcionais", diz Nuno Fraga, da Hire Trust.**

## Optimização é palavra-chave

"Procura-se otimizar o custo de operações", resume Albert Abenhaim, secretário-geral da Altran Portugal, salientando que as empresas que mais procuram esta consultoria são as que necessitam de "aumentar a sua produtividade operacional", com objectivo eminentemente financeiro. No entanto, ressalva, as pequenas empresas portuguesas ainda não têm condições para aderir a estas soluções, apesar de qualquer empresa ser um "potencial consumi-

dor". Só grandes e médias empresas possuem capacidade económica e cultural para aderir a uma abordagem deste tipo.

No caso da VAT Company, por inerência da sua actividade especializada (IVA internacional), a procura surge por parte das empresas com vocação internacional ou que pretendam expandir-se para outros sectores de actividade. Exportadoras, empresas do ramo dos transportes internacionais, investimentos imobiliários, prestadores de serviços no estrangeiro e telecomunicações são alguns dos sectores com maior apetência. O responsável Ricardo Costa entende que a consultoria deve ser vista como "o começo certo de um projecto e o primeiro investimento com retorno assegurado".

O que a consultora VAT pretende é otimizar a performance da gestão fiscal, gerando uma incidência menor na tributação final e tornando

os seus clientes mais competitivos por esta via. No caso da WhiteBook Consulting, especialista em tecnologias e sistemas de informação, a experiência indica que o mercado já recuperou do enorme choque provocado pela bolha especulativa, após a qual ninguém queria falar de e-Business. Paulo Arrojado Oliveira, presidente da consultora, adianta que o mercado é "muito generalizado" e que passa até pelos sectores das pequenas e médias empresas, normalmente adversas ao investimento em serviços do género, e pela administração pública local e central.

"No caso das PME é muito mais crucial este tipo de soluções e de consultoria", garante o gestor, "uma vez que permite uma maior eficiência, agilidade e apoio na tomada de decisões", sendo crítico para quem se quer impor em novos mercados ou lançar novos produtos. ■



## Optimização cativa mais sectores

Qualquer empresa de qualquer sector poderá vir a precisar de recorrer a consultoria de operações. Isto porque, tal como o conceito indica, estamos a falar de algo que é imprescindível à própria existência da organização: a sua identidade operacional. Esta é a opinião de Rui Pinho, 'partner' da InoBest Consulting, corroborada por Nuno Fraga, da Hire Trust. No entanto, este responsável adiantou ao DE que as áreas financeira, logística, produção, controlo de gestão e recursos humanos são as mais relevantes para aplicação deste tipo de consultoria.

No fundo, a optimização de processos internos e de custos que até ao momento são encargos sem valor acrescentado é algo que qualquer organização gostaria de fa-

**A optimização de processos internos e de custos que até ao momento são encargos sem valor acrescentado é algo que qualquer organização gostaria de fazer.**

zer. A Fernandes Ventura, por exemplo, tem um enfoque significativo nos sectores do turismo, hotelaria e restauração, conforme indicou ao DE o director-geral Rafael Ventura.

Já a Altran identifica como potenciais clientes todos os sectores da economia que consomem tecnologia, devido à sua vocação. A InoBest discrimina os sectores em transformação face aos desafios da globalização como clientes preferenciais e a VAT defende que a consultoria operacional deve aplicar-se a todos os casos, referindo exemplos dos principais clientes: Netjets, a Monarch Airlines e a Sappi Europe, entre outras. ■ A.R.G.



**Ao procurar a consultoria operacional, as empresas procuram maior eficiência, agilidade e apoio na tomada de decisões.**

Paulo Arrojado