FUNDOS COMUNITÁRIOS

APOIOS:

accenture

BearingPoint.

GRUPO CH
Soluções globais

Deloitte.

KPMG

yunit
Consulting

POR:
António Sarmento

ENQUADRAMENTO

RECUPERAÇÃO E RESILIÊNCIA

O PRR É UM PLANO DE INVESTIMENTOS PARA TODOS OS PORTUGUESES, QUE VAI PREPARAR O PAÍS PARA O FUTURO.

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) português é um programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, que vai implementar um conjunto de reformas e de investimentos que permitirão ao país retomar o crescimento económico sustentado, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década.

O Conselho Europeu, perante os graves impactos da pandemia nas economias europeias, criou o Next Generation EU, um instrumento estratégico de mitigação do impacto económico e social da crise, capaz de promover a convergência económica e a resiliência, contribuindo para assegurar o crescimento sustentável de longo

APOSTA

A APOSTA NA INOVAÇÃO CORPORATIVA É UMA REALIDADE EM MUITOS PROGRAMAS DE EXECUTIVOS PORQUE AS ESCOLAS TÊM A CAPACIDADE DE COMBINAR UMA COMPONENTE ACADÉMICA MUITO FORTE COM OS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

prazo e para responder aos desafios da transição para uma sociedade mais ecológica e digital. É a partir deste instrumento temporário de recuperação que se desenvolve o Mecanismo de Recuperação e Resiliência, onde se enquadra este PRR.

Conforme se lê no site https://recuperarportugal.gov.pt/, o PRR é um plano de investimentos para todos os portugueses, que vai preparar o país para o futuro e encontra-se organizado em torno de três dimensões estruturantes: Resiliência, transição climática, transição digital. A primeira dimensão inclui a melhoria da recuperação económica e do aumento da capacidade de reação e superação face a crises futuras e aos desafios associados, de forma transformativa, duradoura, justa, sustentável e inclusiva, sendo entendida no contexto PRR em todas as suas vertentes: resiliência social, resiliência económica e do tecido produtivo e resiliência territorial.

Já a transição climática pretende melhor e mais sustentável aproveitamento dos recursos, aumento da produção de energias renováveis e descarbonização da economia e da sociedade. Por fim, a missão da transição digital é o aumento das competências para que os portugueses possam tomar partido das ferramentas tecnológicas disponíveis, provenientes da crescente digitalização da atividade económica, maximizando a eficiência do seu trabalho e promovendo a participação num mercado mais inclusivo.

Estas três dimensões estruturantes concretizam-se em 20 componentes, 37 reformas e 83 investimentos, que serão implementados, seguindo o princípio de orientação para resultados baseados em marcos e metas. As reformas e os investimentos totalizam 16.644 milhões de euros, distribuídos por 13.944 milhões de euros de subvenções (84% do total) e 2.700 milhões de empréstimos (16%).

Para financiar a recuperação, a Comissão Europeia vai contrair, em nome da UE, empréstimos nos mercados de capitais até 750 mil milhões de euros a preços de 2018 - cerca de 800 mil milhões de euros a preços correntes -, o que se traduz em cerca de 150 mil milhões de euros por ano, em média, entre meados de 2021 e 2026, fazendo da UE um dos principais emissores.

No mês passado, a Comissão Europeia lançou aquela que classificou como a "maior emissão de obrigações institucionais de sempre" na UE, com uma emissão a 10 anos, negociada com juros inferiores a 0,1%, que permitiu angariar 20 mil milhões de euros nos mercados na primeira transação para obter financiamento para a recuperação pós-pandemia.

As verbas vão financiar o Mecanismo de Recuperação e Resiliência, avaliado em 672,5 mil milhões de euros (a preços de 2018) e elemento central do "Next Generation EU", o fundo de 750 mil milhões de euros aprovado pelos líderes europeus em julho de 2020 para a recuperação económica da UE da crise provocada pela pandemia de covid-19. ●

COMISSÃO EUROPEIA APROVA PRR DE PORTUGAL

O dia 16 de junho foi a data que marcou a aprovação do Plano de Recuperação e Resiliência português pela Comissão Europeia. O plano de Portugal foi avaliado, segundo a Comissão, com base nos critérios estabelecidos no Regulamento do Mecanismo de Recuperação e Resiliência. Ursula von der Leyen, Presidente da Comissão, declarou : «A Comissão Europeia decidiu dar luz verde ao plano de recuperação e resiliência de Portugal, no montante de 16,6 mil milhões de EUR, o primeiro a ser aprovado pela Comissão. O plano foi concebido em Portugal. As reformas e os investimentos previstos neste plano permitirão a Portugal sair da crise da COVID-19 mais forte, mais resiliente e mais bem preparado para o futuro.» Já António Costa assinalou, na conferência de imprensa conjunta com a presidente da Comissão, que o dia da aprovação é o dia em que a esperança se converte em confiança, na certeza de que vai ser possível lançar, de forma ambiciosa e robusta, a recuperação económica da União Europeia». O Primeiro- Ministro português destacou ainda a forma como «a Europa soube colocar a recuperação em marcha» e sublinhou o cumprimento do mote da presidência portuguesa do Conselho da União Europeia de ser «tempo de agir por uma recuperação justa, verde e digital». Na sua análise ao documento, a Comissão examinou, em especial, se os investimentos e as reformas constantes do plano português apoiam as transições ecológica e digital, contribuem para enfrentar eficazmente os desafios identificados no quadro do Semestre Europeu e reforçam o seu potencial de crescimento, a criação de emprego e a resiliência económica e social. O plano representa, na apreciação da CE, uma resposta abrangente e adequadamente equilibrada à situação económica e social portuguesa.

TRANSFORMAR PORTUGAL

ESTA É A OPORTUNIDADE DE TRANSFORMAR A ESTRUTURA DA NOSSA ECONOMIA, FAZÊ-LA GANHAR EM QUALIDADE E RESILIÊNCIA.

A Accenture assume com os seus clientes, como sempre, o compromisso de tornar esses projectos nacionais num verdadeiro sucesso. Em entrevista à Executive Digest, Sofia Marta, vice-presidente, responsável pela área de Saúde e Administração Pública da Accenture Portugal, explica como a consultora oferece os melhores recursos e experiência, aliados a uma rede global de conhecimento e expertise.

Como avalia o modelo de governação dos fundos europeus atribuídos a Portugal atrás do Plano de Recuperação e Resiliência?

O modelo de governação do PRR conta com três níveis de gestão: um primeiro nível estratégico de coordenação política, que será realizado por uma Comissão Interministerial, um segundo nível de acompanhamento, a realizar por uma Comissão de Acompanhamento, e um terceiro nível mais operacional a realizar pela nova estrutura de missão: 'Recuperar Portugal', que actuará em estreita articulação com a Agência de Desenvolvimento e Coesão. Creio que o relevante é que, independentemente de qual o modelo de governação, o objectivo seja ter sempre o foco na agilidade, na boa execução e nos resultados.

Quais são os principais desafios que se colocam à sua execução?

Os desafios são vários, mas diria que os principais são a simplificação e agilização de procedimentos, nomeadamente os de contratação. Sem agilização de processos é muito difícil executar este plano no tempo previsto. Precisamos de organizar projectos de transformação reais, com impacto, que nos garantam, depois, uma monitorização dos resultados obtidos.

No PT2020 a taxa de execução actual ronda os 60% e, agora, vamos ter entre duas a três vezes mais verbas disponíveis em termos de Fundos Europeus face à realidade

ABORDAGEM END-TO-END

EXISTEM TRÊS PONTOS CHAVES NOS QUAIS O APOIO DE UMA CONSULTORA SERÁ NECESSÁRIO, AO NÍVEL DA COORDENAÇÃO TÉCNICA E GESTÃO DAS INICIATIVAS; NA IMPLEMENTAÇÃO DOS PRÓPRIOS PROJECTOS TRANSFORMACIONAIS E INOVADORES, BEM COMO NO CONTROLO E MONITORIZAÇÃO DOS RESULTADOS

de hoje. A dimensão do investimento e o prazo definido para a sua aplicação – no PRR três anos para 100% de comprometimento do valor – não se coadunam com os processos burocráticos actuais.

O sucesso da execução está directamente indexado à nossa capacidade de conseguir agilidade na concretização das iniciativas, retirando ao processo toda a complexidade desnecessária.

No final do dia pretende-se acrescentar benefícios e resultados à qualidade de vida das pessoas, dotando-as de mais competências e disponibilizando-lhes serviços mais inovadores e melhorar simultaneamente, a competitividade das empresas, nomeadamente por via da capacitação digital.

Acreditamos também, que existe uma oportunidade de Portugal e Espanha trabalharem numa abordagem conjunta em certas áreas prioritárias de acção relevantes para ambos os países, identificando projectos estratégicos que podem ser incluídos nos planos de financiamento europeus. Essas parcerias permitiriam explorar elementos de mobilidade, como infraestruturas comuns (caminhos-de-ferro e estradas), sustentabilidade de edifícios, baterias de lítio ou automóveis eléctricos, entre outros. Seria uma boa oportunidade trabalhar simultaneamente em aspectos relacionados com a conectividade, por exemplo, o uso industrial de 5G e satélites, algo que podemos encontrar, com certeza, na agenda dos dois países.

» Sofia Marta, vice-presidente, responsável pela área de Saúde e Administração Pública da Accenture Portugal

E quais são as maiores dificuldades à sua aplicação por parte do Estado, visto que os fundos são muito exigentes quer em matéria dos seus objetivos, quer do entorno legislativo?

Uma Administração Pública mais moderna e digital é um pilar fundamental para suportar uma economia mais próspera e resiliente.

O PRR em articulação com os restantes instrumentos em implementação nesta década, nomeadamente o PT2020, e o futuro PT2030, totalizam cerca de 60 mil milhões de euros em subvenções para Portugal, sendo os 13,9 mil milhões do PRR a fundo perdido. Esta é uma oportunidade única para darmos resposta às necessidades de curto prazo do nosso País, mas ao mesmo tempo, não podemos negligenciar o médio e longo prazo, é essencial que o Estado tenha uma visão estratégica.

Um dos principais desafios tem a ver com a escolha acertada dos projectos a financiar. É essencial apostar naqueles que são transformadores, estruturais e que geram realmente impacto e valor.

Não podemos esquecer que temos hoje, a oportunidade única e real de fazer crescer a economia, gerar emprego de qualidade, reforçar a coesão social e promover o desenvolvimento sustentável.

Se conseguirmos ter um sector público moderno e digital, que trata o cidadão como cliente, e melhorarmos os índices de eficiência para atender mais e melhor, conseguimos ao mesmo tempo ter um sector empresarial privado mais competitivo.

Estamos diante de um momento histórico que exigirá o melhor de nós para sermos mais digitais, tecnológicos, sustentáveis e inovadores.

Como é que empresas como a Accenture podem ajudar o Estado a ser mais eficiente neste campo?

É essencial criar caminhos bem definidos, que permitam que a informação flua e que mantenha os respetivos interlocutores coordenados. Podemos ter neste ponto um papel essencial, apoiando a rapidez do processo e tornando a estrutura administrativa mais célere, eficiente e claro, transparente. Diria que existem três pontos chaves nos quais o apoio de uma consultora será necessário, ao nível da coordenação técnica e gestão das iniciativas; na implementação dos próprios

projetos transformacionais e inovadores, bem como no controlo e monitorização dos resultados.

A questão da fiscalização e transparência tem sido muito discutida. Existe uma forma eficaz de assegurar esta transparência?

No passado o tema da transparência e real impacto da aplicação dos fundos sempre foi algo controverso e isto não pode acontecer com este pacote que agora vem para Portugal, pelo que é crucial garantir a implementação de um modelo de transparência e monitorização sobre a boa aplicação dos fundos. Queremos todos estar dentro de cinco anos com o cumprimento do plano definido no PRR. Para isso, é importante a monitorização dos resultados ao longo deste período para corrigir os desvios que se vão verificar, de forma a garantir o cumprimento dos objectivos definidos. Os resultados e responsabilidades implicam um alinhamento claro com indicadores e métricas que determinam o sucesso.

A União Europeia (UE) dotou-se do maior pacote orçamental de apoio ao desenvolvimento e coesão dos seus estados membros. Na sua opinião, esta é uma oportunidade única para transformar Portugal?

O Plano de Recuperação e Resiliência é uma oportunidade única para dar resposta às necessidades de curto prazo, mas com uma visão estratégica de médio e longo prazo poderá trazer mais-valias muito significativas ao País.

O PRINCIPAL DESAFIO QUE TEMOS PELA FRENTE É APROVEITAR ESTES FUNDOS PARA REALIZAR INVESTIMENTOS COM BENEFÍCIOS CLAROS NA QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS, MELHORANDO O DESEMPENHO DAS EMPRESAS, OS SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ASSIM COMO AS INFRAESTRUTURAS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DO PAÍS

Vamos ter à nossa disposição, uma parte muito relevante de verbas a 'fundo perdido', uma oportunidade única para Portugal, e dificilmente repetível nos próximos anos. O principal desafio que temos pela frente é aproveitar estes fundos para realizar investimentos com benefícios claros na qualidade de vida das pessoas, melhorando o desempenho das empresas, os serviços da Administração Pública assim como as infraestruturas fundamentais para o sucesso do País.

Esta é uma oportunidade para transformarmos Portugal num País mais rico, melhor para se viver, trabalhar e no qual se queira investir em negócios.

Esta é a oportunidade de transformar a estrutura da nossa economia, fazê-la ganhar em qualidade e resiliência. Não temos dúvida de que Portugal tem a capacidade, o conhecimento, a experiência e o talento certos para enfrentar este desafio e para conceber, desenvolver e executar o projecto do País com a garantia de total sucesso.

Que serviços disponibiliza a vossa empresa para apoiar as empresas portuguesas no acesso aos fundos comunitários?

A forma de acesso aos fundos do PRR será à partida um pouco distinta dos mecanismos em prática nos Quadros Comunitários de Apoio, como o PT2020. Existe ainda alguma incerteza e falta de informação sobre o acesso a estes investimentos, pelo que as empresas estão ainda um pouco perdidas.

Em geral, os portugueses são muito bons a executar projectos de infraestruturas, mas não tanto a executar projectos de transformação digital e ambiental.

Nós, Accenture, queremos ajudar os nossos clientes a tirarem o melhor partido possível da mudança, pretendemos ser aceleradores, e dar escala às iniciativas. Ajudamos a garantir que há uma melhor colaboração entre todo o ecossistema, comunidade académica e científica, terceiro sector, associações empresariais, empresas públicas e privadas, bem como uma colaboração multissectorial, que facilite a execução de projectos de transformação envolvendo diversas áreas – cibersegurança, cloud, mobilidade, 5G, entre outos.

Quais as soluções oferecidas pela vossa consultora aos clientes?

A Accenture, como empresa de referência nas vertentes estratégica e tecnológica, ajudará certamente as empresas e a Administração Pública neste caminho. Não é apenas uma questão de acesso aos fundos, as organizações precisam de ajuda para se transformar e reinventar, para capacitar os seus empregados e converter-se em negócios mais sustentáveis. Esta nova realidade é caracterizada pela mudança, pela incerteza e volatilidade. Os actuais modelos de negócio já não garantem o êxito no futuro, por isso há que transformá-los, e o caminho da transição digital tem de ser feito de forma consciente e segura.

COMPROMISSO

A ACCENTURE ASSUME COM OS SEUS CLIENTES, COMO SEMPRE, O COMPROMISSO DE TORNAR ESSES PROJECTOS NACIONAIS NUM VERDADEIRO SUCESSO. PARA FAZER ISSO, COMO OS MAIORES INTEGRADORES DE TECNOLOGIA DO MUNDO, OFERECEREMOS OS MELHORES RECURSOS E EXPERIÊNCIA, ALIADOS A UMA REDE GLOBAL DE CONHECIMENTO E EXPERTISE.

Quais os factores diferenciadores da vossa empresa face à concorrência?

Somos uma empresa de serviços profissionais end-to-end e temos com os nossos clientes uma relação de parceria e colaboração efectiva. Asseguramos toda a componente de definição estratégica, capacitação do cliente em termos tecnológicos, digitais e de operação.

Temos uma oferta consolidada de soluções tecnológicas flexíveis e escaláveis, muitas baseadas na cloud, que permitam potenciar os dados de forma segura, valorizando processos de transformação e inovação mais rápidos com impacto significativo nos resultados dos nossos clientes.

A Accenture assume com os seus clientes, como sempre, o compromisso de tornar esses projectos nacionais num verdadeiro sucesso. Para fazer isso, como os maiores integradores de tecnologia do mundo, ofereceremos os melhores recursos e experiência, aliados a uma rede global de conhecimento e expertise.

O que devem ter em conta as empresas portuguesas que optem por se candidatar aos fundos?

Que este deve ser um caminho sem retorno, ou seja, estes fundos implicam planos de crescimento sustentável de longo prazo e uma dupla transição para uma sociedade mais ecológica e digital.

É a sua oportunidade de se transformarem e adaptarem para serem competitivas neste mundo global, seja por via da qualificação ou requalificação dos seus recursos, da aposta na inovação, digitalização ou exportação.

» Temos uma oferta consolidada de soluções tecnológicas flexíveis e escaláveis, muitas baseadas na cloud, que permitam potenciar os dados de forma segura, valorizando processos de transformação e inovação mais rápidos com impacto significativo nos resultados dos nossos clientes

As PME são das que têm mais dificuldade em aplicar fundos comunitários na União Europeia. Como é que este problema pode ser contornado?

Portugal tem hoje a 34ª posição do ranking global de competitividade empresarial segundo World Economic Forum.

Participei recentemente no 7º fórum empresarial, em Sever do Vouga, organizado pela AIDA e alguns dos temas apontados como os mais relevantes nesta temática foram a capitalização das empresas, a exportação, atracção de investimentos, capacitação e aproximação ao meio académico, e a escala.

Tal como dizia Luis Valente de Oliveira recentemente em entrevista ao Expresso "Para o país convergir com a Europa existem vários ingredientes fundamentais: inovação, qualidade, seriedade, confiança, rigor, exigência... É preciso parar de pulverizar as verbas em pequenos projetos sem escala suficiente para desenvolver o país." – creio que o tema das sinergias que podem ser obtidas com a escala de iniciativas maiores, mais completas e estruturais, que abranjam o nosso tecido empresarial, onde 99% são PMEs (96% são micro empresas), é fundamental para termos efetivamente impacto e conseguirmos que os fundos comunitários contribuam para uma economia mais competitiva e sustentável.

Quais são as "regras de ouro" numa candidatura aos fundos comunitários?

Eu salientaria três regras de ouro: Planeamento detalhado de projeto sólido com milestones bem definidas; Alinhamento com os resultados e impactos previstos para a tipologia/ambito de apoio, Previsão de mecanismos de monitorização e melhoria contínua ao longo da execução do projecto, para garantia de concretização dos impactos esperados. ●

BEARINGPOINT

SOLUÇÃO INTEGRADA

NO ÂMBITO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS, O QUE A CONSULTORA PROPÕE AOS CLIENTES É UMA SOLUÇÃO INTEGRADA ENVOLVENDO TODO O CICLO DE VIDA DE ACESSO A ESSES FUNDOS.

A BearingPoint possui uma equipa especializada na detecção de oportunidades de cofinanciamento público, na preparação e elaboração das candidaturas e na gestão da execução administrativa e financeira dos projectos, ou seja: identificação das melhores oportunidades de cofinanciamento público para realização dos projectos, promovendo aconselhamento sobre o sistema de incentivos mais adequado (financeiro e/ou fiscal) para apoiar os investimentos, seja qual for a sua natureza ou sector de actividade; preparação e elaboração de candidaturas aos sistemas de incentivos que melhor se adaptam aos investimentos equacionados, nomeadamente em activos produtivos, investigação e desenvolvimento, qualificação empresarial, internacionalização, e outros factores dinâmicos de competitividade; apoio e acompanhamento na gestão da execução administrativa e financeira dos projectos aprovados, promovendo uma efectiva avaliação e reporte sobre os níveis de execução dos projectos, com vista a identificar e corrigir desvios que possam comprometer os níveis adequados de execução, permitindo máxima eficácia e eficiência no acesso e utilização dos fundos aprovados.

«No âmbito dos fundos comunitários (incentivos financeiros), o que propomos aos nossos Clientes é uma solução integrada envolvendo todo o ciclo de vida de acesso a esses fundos (planeamento, candidatura e execução do projeto aprovado), ou seja, como já referido, procedemos à deteção de oportunidades de cofinanciamento público, preparação e elaboração das candidaturas e gestão da execução administrativa e financeira dos projectos», explicam Nuno Seguro, Principal, e Vanessa Dinis Dias, Senior Manager da BearingPoint.

No entanto, a consultora também apresenta outros serviços e soluções para os Clientes, nomeadamente no que diz respeito aos incentivos fiscais, com particular relevo no investimento em Investigação e Desenvolvimento (SIFIDE) e nos benefícios fiscais ao investimento (RFAI, CFEI II, benefícios fiscais contratuais e outros de relevância e aplicação semelhante).

«As nossas soluções passam sempre por uma análise aprofundada sobre o projecto/investimento e o seu potencial de enquadramento na melhor solução de cofinanciamento (ou benefício) e no sucesso da apresentação da candidatura e execução do projecto. Apresen-

ANÁLISE

AS SOLUÇÕES DA BEARINGPOINT PASSAM SEMPRE POR UMA ANÁLISE APROFUNDADA SOBRE O PROJECTO/INVESTIMENTO E O SEU POTENCIAL DE ENQUADRAMENTO NA MELHOR SOLUÇÃO DE COFINANCIAMENTO (OU BENEFÍCIO) E NO SUCESSO DA APRESENTAÇÃO DA CANDIDATURA E EXECUÇÃO DO PROJECTO

BearingPoint.

AS "REGRAS DE OURO" NUMA CANDIDATURA

i) As empresas devem entender a preparação de uma candidatura como o acto de conquista de um novo Cliente através da sua proposta comercial

ii) Entendemos ser fundamental efectuar uma análise sobre o potencial de enquadramento/aprovação da candidatura e execução do projecto.

iii) Os projetos têm de ter coerência quer em termos de prazos quer nos pressupostos e metas económicas que assume.

iv) Deve-se entender que o sucesso do projeto se mede pelos objetivos a atingir/atingidos em função das metas, pelos investimentos realizados, pela inovação que se concretiza e vantagens competitivas, pois no final isso é que é o mais importante.

v) É fundamental manter os dossiers bem documentados e organizados e manter uma due diligence atenta.

tamos soluções realistas e com efectivo potencial de aprovação e é por isso que a abordagem de trabalho da BearingPoint assenta no pilar fundamental de partilha do sucesso na obtenção dos objectivos idealizados. É uma abordagem de trabalho conjunto com o cliente, não só na execução dos projectos, mas também na partilha do sucesso dos mesmos, convertendo a nossa remuneração numa vertente de "win win" dando particular relevo na remuneração por success fee», acrescentam os responsáveis.

» É uma abordagem de trabalho conjunto com o cliente, não só na execução dos projectos, mas também na partilha do sucesso dos mesmos, convertendo a nossa remuneração numa vertente de "win win" dando particular relevo na remuneração por success fee

DESAFIOS

Por muitos anos de experiência que se tenha, a BearingPoint entende que existe sempre um desafio constante no que diz respeito ao tema dos incentivos e que é transmitir aos Clientes e/ou potenciais Clientes que os seus projetos, embora sendo de extrema mais-valia para as suas empresas e para a competitividade das mesmas, não se enquadram no que os sistemas de incentivos (financeiros e/ou fiscais) preconizam para o País.

Por vezes encontram-se projectos extremamente interessantes que fariam aumentar significativamente a competitividade das empresas que os idealizam, pois iriam manter e/ou aumentar postos de trabalho, promover exportações, em suma, aumentar o PIB nacional, mas os mesmos, por um ou outro motivo têm um potencial de aprovação reduzido e isso leva a que "custo de investimento em tempo/e monetário" não justifique a preparação e apresentação de uma candidatura aos sistemas de incentivos.

«Falamos maioritariamente no que diz respeito aos fundos comunitários, pois nestes não se pode olhar apenas para o enquadramento do projecto dado que existem dotações orçamentais por cada concurso e apenas os projectos com melhor avaliação são financiados dentro das dotações disponíveis. O projecto pode ser muito bom, mas se existir outro projecto que tenha uma avaliação ligeiramente superior e com isso esgotar a dotação orçamental do concurso, o projecto não será financiado e isso, por vezes é pior do que não apresentar o projecto logo de início. É uma situação que mina a confiança que se tem sobre os fundos comunitários. O que procuramos é ser capazes de encontrar soluções

» Nuno Seguro, Principal, e Vanessa Dinis Dias, Senior Manager da BearingPoint

alternativas (incentivos fiscais)», referem Nuno Seguro, Principal, e Vanessa Dinis Dias, Senior Manager da BearingPoint.

DIFERENCIAÇÃO

E quais os factores diferenciadores face à concorrência? Uma equipa de consultores especializada, com senioridade e nível de experiência muito elevado e a execução de um pré-diagnóstico sobre os projectos e potencial dos mesmos para aprovação. «Entendemos que devemos ser claros com os nossos Clientes sobre o potencial de aprovação e execução dos projectos, permitindo uma clara gestão de expectativas, mas principalmente do esforço de investimento necessário na preparação e execução dos projectos. Esta metodologia de abordagem com um pré-diagnóstico permite-nos identificar as melhores oportunidades de cofinanciamento e preparar melhor a execução das candidaturas o que nos permite apresentar uma taxa de sucesso de aprovação de 96% nas nossas candidaturas ao SIFIDE e de 88% em candidaturas aos fundos comunitários. Acresce ainda que ao longo destes anos de prática no mercado temos conseguido consolidar uma carteira de clientes muito sólida e satisfeita, sendo que são precisamente esses clientes que vão passando a experiência positiva junto dos seus stakeholders, o que nos permite ser chamados a participar também nos seus projectos de investimento», afirmam os responsáveis.

CONSELHOS

Uma regra básica dos fundos comunitários é que não podem ser financiados projectos em empresas cuja situação financeira não seja equilibrada, pelo que é fundamental que as empresas procurem antes de tudo perceber se a situação financeira é equilibrada (rácio de autonomia financeira mínimo de 15% para PME's e 20% para Grandes Empresas) ou conseguem executar acções e procedimentos que permitam cumprir esse critério de elegibilidade.

Obviamente, também é fundamental a empresa possuir a situação regularizada face à administração fiscal, à segurança social e às entidades pagadoras dos incentivos (no caso de projectos anteriormente aprovados).

É assim fundamental procurar sempre um primeiro aconselhamento junto de consultores especializados. «Nós entendemos que acima de tudo é nossa função ajudar na percepção sobre a qualidade dos projectos que se equacionam à luz dos objectivos preconizados pelos fundos comunitários. É do melhor interesse de todos os stakeholders envolvidos que os projectos tenham objectivos e execuções exequíveis, pois só assim se cria um ambiente de confiança em torno dos benefícios oriundos dos fundos comunitários», explicam Nuno Seguro, Principal, e Vanessa Dinis Dias, Senior Manager da BearingPoint.

!

É DO MELHOR INTERESSE DE TODOS OS STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS QUE OS PROJECTOS TENHAM OBJECTIVOS E EXECUÇÕES EXEQUÍVEIS, POIS SÓ ASSIM SE CRIA UM AMBIENTE DE CONFIANÇA EM TORNO DOS BENEFÍCIOS ORIUNDOS DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS

No entanto, as PME são das que têm mais dificuldade em aplicar fundos comunitários na União Europeia. Existem, segundo os especialistas, dois motivos para que isso aconteça. O primeiro motivo é não terem sido cumpridas algumas das "regras de ouro" para as candidaturas e, muito provavelmente, ter sido projectada uma execução financeira e objectivos/metas com pouca aderência à realidade do que efectivamente seria o ideal para o projecto. Embora esta seja maioritariamente a principal dificuldade das PME's, surge também naturalmente o segundo motivo, o qual se consubstancia na carga burocrática e encargos administrativos impostos pelas autoridades gestoras.

Se um projecto não for bem idealizado para execução, a burocracia que estes procedimentos em si já comportam não ajudará em nada a um resultado de sucesso. «As empresas, genericamente, não têm

SERVIÇOS

A CONSULTORA TAMBÉM APRESENTA OUTROS SERVIÇOS E SOLUÇÕES PARA OS CLIENTES, NOMEADAMENTE NO QUE DIZ RESPEITO AOS INCENTIVOS FISCAIS, COM PARTICULAR RELEVO NO INVESTIMENTO EM INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (SIFIDE) E NOS BENEFÍCIOS FISCAIS AO INVESTIMENTO (RFAI, CFEI II, BENEFÍCIOS FISCAIS CONTRATUAIS E OUTROS DE RELEVÂNCIA E APLICAÇÃO SEMELHANTE

BearingPoint.

estrutura e experiência consolidada para lidar com todas as necessidades que aplicar fundos comunitários exige e, por isso, entendemos que só haveria duas formas de contornar essa dificuldade: ou diminuir a carga burocrática, o que nos parece que nunca acontecerá ou permitir que, generalizadamente, os custos com consultores possa ser uma despesa elegível. Pode parecer que estamos a enaltecer fortemente o papel desempenhado pelos consultores, mas o que é certo é que as empresas recorrem a consultores especializados porque para fazer um projeto não necessitam de "montar um departamento de fundos comunitários" na sua empresa e se essas despesas fossem elegíveis possivelmente os projectos, desde a sua conceção até à sua execução, teriam um acompanhamento mais eficiente e eficaz», dizem os responsáveis.

SUCESSO

Na opinião dos responsáveis da BearingPoint, existem diversos factores de sucesso para as PME, nomeadamente a promoção de cooperação entre estas e as entidades do Sistema Cientifico-Tecnológico Nacional (por exemplo, promoção de projetos em co promoção); o tecido empresarial Nacional é composto maioritariamente por PME's pelo que a promoção do efeito de arrastamento seja a montante ou a jusante da cadeia de valor, impulsionando dessa forma a actividade de outras empresas é muito simples de acontecer quando os projectos são de facto bons; promoção da introdução de novos produtos, serviços ou processos que permita o aumento da competitividade no mercado, produção de bens transacionáveis e internacionalizáveis que, consequentemente, permitam o aumento das exportações ou substituição de importações; a capacidade de criação de emprego qualificado, pois as PME's são capazes de criar muito emprego qualificado; garantir as autonomias financeiras adequadas para financiar cada um dos projectos; e não apresentar um projecto que já está em curso na tentativa de "financiar o passado" em vez de projectar o futuro.

No caso das grandes empresas, a primeira tem a ver com o investimento apoiado na inovação produtiva. Pode assumir quatro tipos: alterações fundamentais do processo produtivo; diversificação da produção; uma nova unidade produtiva; aumento de capacidade produtiva que tem de exceder os 20%, ou seja, deixaram de ser apoiados os investimentos de mera modernização do processo produtivo ou pequenos aumentos de capacidade, forçando a que seja algo disruptivo e que marca a diferença face ao que existia. Mas também às grandes empresas é exigido um nível de inovação, pelo menos, nacional no seu projecto, ora isto trouxe projectos de melhor qualidade ao tecido empresarial Nacional, e mais casos de sucesso.

À semelhança do referido para as PME, é bastante valorizado o estabelecimento de parcerias das empresas com as entidades do Sistema Cientifico-Tecnológico Nacional, nomeadamente, Universidades e Institutos. «Certamente o PRR e o próximo Quadro Comunitário de Apoio 2021-2027 (Portugal 2030) trarão esta vertente colaborativa para as Grandes Empresas não só como uma valorização dos projetos na análise das candidaturas, mas sim como uma quase obrigatoriedade para o sucesso dos mesmos», concluem Nuno Seguro, Principal, e Vanessa Dinis Dias, Senior Manager da BearingPoint. ●

PROMOVER O CRESCIMENTO

Será esta uma oportunidade única para transformar Portugal? «É uma obrigatoriedade! A começar desde logo, no que diz respeito ao tão imediato PRR, em que existe a obrigatoriedade de assegurar o cumprimento satisfatório dos objectivos intermédios e metas, antes da validação e disponibilização dos fundos a cada Estado-Membro, o que permite que um ou mais Estados-Membros, se considerarem que existem desvios graves em relação ao cumprimento daqueles objectivos e metas, possam bloquear o acesso à obtenção de fundos», sublinham os especialistas da BearingPoint. Os responsáveis acreditam que, principalmente, devido à conjuntura actual que o País e o Mundo atravessam, as empresas devem munir-se dos mecanismos colocados à sua disposição através dos apoios comunitários para relançarem e dinamizarem a sua actividade, promovendo o crescimento da economia nacional, seja através das exportações, da criação de postos de trabalho qualificados, do desenvolvimento de produtos/serviços inovadores, conduzindo Portugal para um patamar de crescimento que é tão necessário.

SOLUÇÕES À MEDIDA

AS SOLUÇÕES SÃO DESENHADAS À MEDIDA DAS NECESSIDADES DE CADA CLIENTE E DAS CARACTERÍSTICAS DE CADA PROJECTO.

A CH Consulting tem uma unidade de negócios especializada em "Incentivos e Operações de Investimento", que tem como objectivo apoiar a capacitação, modernização e internacionalização das empresas, através dos fundos públicos. «A nossa missão é resolver problemas com foco na solução e nos resultados. Criar valor para os clientes, através da maximização dos sistemas de incentivos é a nossa prioridade», explica António Henriques, CEO da CH Consulting, à Executive Digest.

CANDIDATURAS

A PREPARAÇÃO DAS CANDIDATURAS TEM QUE REFLECTIR O MAIS DETALHADA E FIELMENTE POSSÍVEL A ESTRATÉGIA DA EMPRESA, OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE E O PLANO DE INVESTIMENTO, QUE DEVERÁ SER ADEQUADO E AJUSTADO AO PROJECTO EMPRESARIAL.

GRUPO CH
Soluções globais

A consultora assessora as empresas ao longo de todas as fases, desde o desenvolvimento da ideia e do processo de reflexão estratégico associado, até à conclusão do projecto, abrangendo todas as etapas. As soluções são desenhadas à medida das necessidades de cada cliente e das características de cada projecto. Este acompanhamento inicia-se com a monitorização dos vários programas existentes, indo até ao acompanhamento da execução e encerramento do projecto. «O facto de estarmos integrados num grupo, permite-nos assegurar a implementação das actividades de capacitação previstas nos projectos, dentro das múltiplas áreas de especilização oferecidas pelo Grupo CH», acrescenta o responsável.

A CH Consulting actua transversalmente em todos os sectores de actividade. As áreas da Agricultura, Turismo, Comércio e Indústria, em sentido lato, são aquelas onde existe maior procura. Mas também apoia organizações do sector da economia social. «Um bom projecto é aquele que está totalmente alinhado com a estratégia de médio-prazo da empresa, que tem em conta os seus recursos e vantagens competitivas, que é ambicioso mas realista. Esta visão global e um bom conhecimento da realidade da empresa e do sector são essenciais para o sucesso na execução de qualquer projecto», sublinha António Henriques, CEO da CH Consulting, à Executive Digest.

VANTAGENS

A CH Consulting apresenta duas vantagens competitivas muito fortes. Por um lado a capacidade de maximizar os incentivos públicos para as empresas - tem centros de competência especializada por sector, que nos garantem profundo conhecimento sectorial e de negócio e uma equipa sénior muito experiente em incentivos. Só nos últimos cinco anos apresentou cerca de quatro centenas de candidaturas, desde Bragança a Faro, passando pelas ilhas. Além disso, mantem uma relação de compromisso marcada pela elevada proximidade e disponibilidade com os clientes, o que permite criar relações de confiança muito fortes, indispensáveis ao acompanhamento do negócio e dos projectos.

De facto, a elaboração de candidaturas é um trabalho técnico que exige especialização e conhecimento sólido do negócio. Uma assessoria especializada em sistemas de incentivos é fundamental. A preparação das candidaturas tem que reflectir o mais detalhada e fielmente possível a estratégia da empresa, os factores de competitividade e o plano de investimento, que deverá ser adequado e ajustado ao projecto empresarial. Além disso, os investimentos têm que estar alinhados com as prioridades e objectivos de cada sistema de incentivos.

Entre as PME há muitas realidades distintas. O importante é que cada empresa seja apoiada na medida das suas necessidades. «Para este efeito, a consultoria especializada em candidaturas a fundos comunitários é, na maioria dos casos, uma extrema mais-valia. Pior do que não apresentar uma candidatura é aprovar uma candidatura que não está alinhada com as prioridades e recursos da empresa. A reflexão, não só sobre os investimentos previstos em candidatura mas também sobre as implicações que estes investimentos terão na actividade futura da empresa, é essencial para o sucesso dos projectos. Por vezes as PME têm más experiências nas candidaturas aos fundos comunitários por este trabalho de diagnóstico e reflexão estratégica não ser feito de maneira tão aprofundada e rigorosa quanto o recomendável», alerta o responsável da CH Consulting Como em qualquer projecto de investimento é essencial analisar a viabilidade técnica, económica e financeira do negócio de forma rigorosa e coerente. Além disso, é indispensável identificar os elementos distintivos e as vantagens competitivas da empresa no mercado nacional e internacional. Finalmente, é preciso garantir que o projecto se enquadra nas prioridades e objectivos definidos no respectivo Concurso e que este alinhamento é, eficazmente, demonstrado em sede de candidatura..

A CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM CANDIDATURAS A FUNDOS COMUNITÁRIOS É, NA MAIORIA DOS CASOS, UMA EXTREMA MAIS-VALIA. PIOR DO QUE NÃO APRESENTAR UMA CANDIDATURA É APROVAR UMA CANDIDATURA QUE NÃO ESTÁ ALINHADA COM AS PRIORIDADES E RECURSOS DA EMPRESA

OPTIMIZAÇÃO

As grandes empresas têm, habitualmente, estruturas internas que asseguram de forma mais autónoma o desenvolvimento e análise de viabilidade dos projectos. Nestes casos, a consultoria especializada está mais orientada

para a optimização dos apoios a obter, procurando-se maximizar o incentivo tendo em conta os vários projectos previstos num horizonte temporal de médio-prazo. Mas, mais uma vez, as empresas são muito distintas entre si e o mais relevante não é a dimensão do cliente mas sim as suas necessidades concretas e como desenhamos as soluções para acrescentarmos mais valor.

Numa candidatura aos fundos comunitários, a primeira regra é encarar os fundos como uma forma de alavancar e acelerar os investimentos. Os fundos não devem ser o pretexto para o projecto mas, antes, um óptimo apoio para se investir de forma mais ambiciosa e (nalguns casos) mais rápida. Também é fundamental que a candidatura seja realista e esteja alinhada com os objectivos e metas a alcançar.

OS PRÓXIMOS ANOS SERÃO DECISIVOS NO ESFORÇO DE INOVAÇÃO, MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO NOSSO TECIDO EMPRESARIAL. ESTÃO PREVISTOS APOIOS MUITO SIGNIFICATIVOS DOS QUAIS UMA PARTE IMPORTANTE, DIRECTA OU INDIRECTAMENTE, SE DESTINA ÀS EMPRESAS

O envolvimento, logo em fase de candidatura, da equipa que depois vai intervir na execução do projecto também traz benefícios importantes. Em qualquer tipo de candidatura, é indispensável que o projecto esteja alinhado com os objectivos e prioridades do respectivo aviso. E, claro, a candidatura deve reflectir claramente a estratégia da empresa e detalhar como o projecto vai contribuir para a concretização dessa mesma estratégia.

Sobre o facto de a União Europeia (UE) se ter dotado do maior pacote orçamental de apoio ao desenvolvimento e coesão dos seus estados membros, António Henriques considera que esta é uma oportunidade única para transformar Portugal. «Sem dúvida. Os próximos anos serão decisivos no esforço de inovação, modernização e capacitação do nosso tecido empresarial. Estão previstos apoios muito significativos dos quais uma parte importante, directa ou indirectamente, se destina às empresas. A combinação de fundos do Plano de Recuperação e Resiliência e do Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027 representa uma oportunidade única para a recuperação e expansão da economia nacional», conclui o CEO da CH Consulting à Executive Digest.

BUROCRATIK

Incentivos 2020

Para avançar é preciso o impulso certo.
Os caminhos estão todos abertos: qualificação, competitividade, internacionalização.

Damos impulso às suas ideias!

CH | Business Consulting.

www.chconsulting.pt

GRUPO CH
Soluções globais

DELOITTE

RESTART CENTER FOR BUSINESS
APOIO ESTRATÉGICO PARA MAXIMIZAR AS NOVAS OPORTUNIDADES

COM UMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR DE MAIS DE 150 PROFISSIONAIS EM PORTUGAL, O NOVO CENTRO DA DELOITTE DISPÕE DE UMA OFERTA ABRANGENTE, ÚNICA E INTEGRADA.

A Deloitte criou o *ReStart Center for Business* com o objectivo de apoiar as empresas e organizações a obterem fundos europeus e outros apoios que estejam disponíveis. Este Centro encontra-se integrado na rede europeia da deloitte que abrange todos os Estados-Membros, contemplando, só em Portugal, mais de 150 profissionais especialistas nas diversas indústrias e sectores de negócio. Os serviços disponibilizados vão desde o *screening* de incentivos, à preparação das candidaturas, e ao apoio na fase de negociação, execução e acompanhamento dos projectos de investimento alvo de cofinanciamento, incluindo, de igual modo, o expertise de outras áreas de consultoria, auditoria, aconselhamento financeiro, fiscal, e de risco, caso aplicável.

O *ReStart Center for Business* foi criado para oferecer aos clientes uma oferta abrangente, única e integrada, contemplando diversas soluções ao nível da digitalização das empresas, serviços especializados por sectores, serviços de certificação de despesas dos projectos de investimento, entre outros, servindo como um "balcão único" para apresentar todos os incentivos de natureza financeira e fiscal, apoiando na submissão e no acompanhamento da execução dos projectos de investimento das diferentes Organizações.

Em entrevista à Executive Digest, Sérgio Oliveira, Partner e responsável pelo *ReStart Center for Business* da Deloitte, destaca alguns desafios a curto prazo na execução das verbas alocadas a Portugal: A celeridade no processo de candidaturas, o que implica a atempada publicação dos avisos, a análise das candidaturas e a comunicação das decisões dentro dos prazos que venham a ser estabelecidos para que as Organizações consigam, de facto, realizar com maior confiança os investimentos dentro dos prazos acordados; A maior selectividade na escolha dos projectos de investimento que serão objecto de cofinanciamento público atendendo, em particular, à sua contribuição para a criação de valor e de emprego, para a internacionalização da economia

DIFERENCIAÇÃO

OS PRINCIPAIS FACTORES DE DIFERENCIAÇÃO QUE DESTACAM A DELOITTE NO MERCADO EM PORTUGAL SÃO, SEM DÚVIDA, A DISPONIBILIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE UMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR COM MAIS DE 150 COLABORADORES E A SUA ESPECIALIZAÇÃO NAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DOS FUNDOS EUROPEUS: A RESILIÊNCIA, O DIGITAL E A TRANSIÇÃO CLIMÁTICA

Deloitte.

portuguesa, e com um forte pendor de inovação, tudo isto num contexto que, infelizmente, continua a ser caracterizado pela incerteza quanto ao futuro e à recuperação dos negócios e da economia como um todo; A criação de um modelo de controlo e de fiscalização que permita uma efectiva monitorização e fiscalização da utilização de todos estes fundos que irão estar disponíveis nos próximos anos sem grandes desfasamentos temporais entre a aprovação e a realização dos projectos, de modo a permitir, se necessário, uma resposta imediata em termos de recalendarização e reafectação das verbas atribuídas.

ESTRATÉGIA

O *ReStart Center for Business* da Deloitte é um Centro de apoio estratégico e operacional na área dos fundos disponíveis para as Organizações em Portugal ao nível dos apoios nacionais e comunitários, considerado completamente inovador até pelas valências diversas que agrega em termos de funções e especialistas envolvidos com um objectivo único: providenciar aos clientes um serviço único, diferenciador e completo no contexto da utilização deste novo pacote de fundos europeus.

«Ser a principal empresa de consultoria a nível nacional que pode oferecer ao mercado uma oferta integrada nos temas relacionados com os apoios comunitários e os sectores de negócio é algo que nos apraz e que, no nosso entendimento, evidencia que estamos no caminho certo. Pelo menos, é essa a mensagem que os nossos clientes têm vindo a partilhar connosco numa base diária dando, assim, um forte alento para continuarmos, cada vez mais, por esta via», sublinha Sérgio Oliveira, Partner e responsável pelo ReStart Center for Business da Deloitte, à Executive Digest.

» Sérgio Oliveira, Partner e responsável pelo ReStart Center for Business da Deloitte

O responsável acredita, por conseguinte, que os principais factores de diferenciação que «destacam a Deloitte no mercado em Portugal são, sem dúvida, a disponibilização da experiência de uma equipa multidisciplinar com mais de 150 colaboradores e a

sua especialização nas dimensões estratégicas dos Fundos Europeus: a Resiliência, o Digital e a Transição Climática. A capacidade de inovar e dar uma resposta rápida às novas necessidades sentidas pelo mercado em que operamos, faz com que a Deloitte seja vista pelo mercado como um *problem solver* e não, meramente, como um service *Provider*».

Para que os apoios que irão estar disponíveis nos próximos anos possam ser atribuídos às empresas, é necessário preparar um processo de candidatura o qual, não obstante os preceitos próprios associados a cada concurso, deverá obedecer, em termos gerais, a um conjunto articulado de regras e de boas práticas. Neste sentido, as empresas deverão ter em conta, em particular, toda a regulamentação exigida por cada concurso a que se propõem. Ademais, há um conjunto de boas práticas que urge implementar no terreno por todos que assentam na gestão atempada dos projectos, dado que estes são processos dinâmicos que requerem um acompanhamento diário a vários níveis (económico-financeiros, técnico-científicos, entre outros).

Sabe-se que a eficiência das micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas em aplicar fundos da União Europeia (UE) é, por vezes, inferior quando comparada com a das PME de outros Estados-membros, sendo, em muitos casos, as PME dos países mais ricos aquelas que conseguem uma melhor utilização das verbas da UE. No contexto actual, um dos aspectos mais relevantes estará associado à capacidade de financiamento das PME, sendo que, no entender da Deloitte, tal deverá ser tido em consideração sobretudo no momento em que venham a ser equacionados novos instrumentos financeiros e de capitalização das PME nacionais.

A CAPACIDADE DE INOVAR E DAR UMA RESPOSTA RÁPIDA ÀS NOVAS NECESSIDADES SENTIDAS PELO MERCADO EM QUE OPERAMOS, FAZ COM QUE A DELOITTE SEJA VISTA PELO MERCADO COMO UM PROBLEM SOLVER E NÃO, MERAMENTE, COMO UM *SERVICE PROVIDER*

À semelhança do que já ocorreu num passado recente, as linhas de financiamento direccionadas para as PME poderão ajudar no financiamento dos seus projectos, sendo importante que continue a existir a possibilidade de uma eventual conversão, ainda que parcial, dos empréstimos atribuídos em subvenções não-reembolsáveis em função de critérios relevantes que possam ser definidos e que avaliem o mérito de cada projecto e o seu impacto na competitividade da PME.

«Por fim, a simplificação e a celeridade dos processos de candidatura e de acompanhamento dos projetos de investimento, é fundamental sobretudo para quem não pode ficar eternamente à espera de respostas e precisa de tomar decisões muito rapidamente. Se este é um problema para a generalidade das empresas, estamos em crer que será muito maior para as PME, as quais não têm a mesma capacidade económico-financeira», explica Sérgio Oliveira, Partner e responsável pelo *ReStart Center* for Business da Deloitte.

SUCESSO

Sobre os principais factores para que uma PME tenha sucesso numa candidatura a apoios comunitários, a Deloitte destaca os seguintes: A capacidade de planear e executar o projecto de investimento, o qual deverá estar devidamente suportado por uma análise estratégica da empresa; A apresentação de

CENTRO

A DELOITTE CRIOU O *RESTART CENTER FOR BUSINESS* PARA APOIAR AS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES A OBTEREM FUNDOS EUROPEUS E OUTROS APOIOS QUE ESTEJAM DISPONÍVEIS. ESTE CENTRO ENCONTRA-SE INTEGRADO NA REDE EUROPEIA DA DELOITTE QUE ABRANGE TODOS OS ESTADOS-MEMBROS CONTEMPLANDO ESPECIALISTAS NAS DIVERSAS INDÚSTRIAS E SECTORES DE NEGÓCIO

Deloitte.

uma candidatura que seja exequível em termos físicos e financeiros por parte da empresa, e que seja bem estruturada e fundamentada de acordo com as regras estabelecidas para cada Aviso, contribuindo para o aumento do investimento em actividades inovadoras e qualificadas e para a sua progressão na cadeia de valor; A demonstração da viabilidade económico-financeira e do nível de financiamento associado ao projecto; A capacidade para realizar o acompanhamento do projecto, o qual irá permitir avaliar o cumprimento de todos os requisitos exigidos por parte da legislação que subjaz a estes fundos comunitários ao longo dos anos de execução do projecto e até à verificação do seu encerramento.

No caso das grandes empresas, o nível de exigência para que as mesmas tenham acesso aos fundos comunitários tem vindo a ser cada vez maior comparativamente às PME. A título de exemplo, os apoios direccionados paras as grandes empresas têm tido como objectivo o aumento do investimento empresarial em actividades inovadoras, e que estas sejam comprovadas a nível nacional ou mesmo internacional. Acresce que o projecto de investimento terá tendencialmente de cumprir os seguintes requisitos adicionais: Contribuir de forma relevante para a internacionalização e orientação transacionável da economia portuguesa; Ter um impacto relevante ao nível do efeito de arrastamento, em particular ao nível das PME; Estar enquadrado nos domínios prioritários da estratégia de investigação e inovação para uma especialização inteligente; Contribuir para a criação de emprego altamente qualificado; Ter enquadramento nas políticas setoriais (Indústria 4.0, Transição climática).

Sobre o facto de a União Europeia (UE) se ter dotado do maior pacote orçamental de apoio ao desenvolvimento e coesão dos seus estados membros, Sérgio Oliveira considera que esta é uma oportunidade única para transformar Portugal. «Sem dúvida. Será relevante olhar para as boas práticas do passado e apoiar projectos que, de facto, contribuam para o crescimento económico do país, permitindo, desta forma, garantir a melhoria da competitividade de Portugal. O enfoque deverá ser dado aos investimentos que permitam uma diferenciação, diversificação e inovação, na produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, no quadro de fileiras produtivas e de cadeias de valor mais alargadas e geradoras de maior valor acrescentado» ●

PRINCIPAIS REGRAS

Entre outras podemos elencar cinco regras de ouro num processo de submissão de uma candidatura:

Planear: A definição de um projecto de investimento deve ser um processo devidamente planeado, organizado e estruturado ao longo do tempo, considerando a estratégia de acção da empresa;

Validar as condições de elegibilidade: Verificar se a Entidade Promotora que irá realizar o projecto de investimento cumpre todos os requisitos de acesso ao Aviso/Concurso e se o Projecto de Investimento cumpre as condições de elegibilidade definidas (localização, montante mínimo ou máximo de investimento, licenciamentos exigidos legalmente, entre outros);

Verificar o equilíbrio económico-financeiro: as despesas de investimento devem ser adequadamente quantificadas e devidamente fundamentadas, considerando, nomeadamente, a demonstração da viabilidade económica e financeira dos respectivos projectos;

Avaliar o mérito do Projecto: importa concretizar uma análise detalhada às diferentes variáveis de mérito e sustentar, adequadamente, o cumprimento de cada um dos parâmetros de análise definidos, destacando-se, neste contexto, a relevância da coerência das iniciativas de investimento a cada um dos programas, como, por exemplo, ao nível do cumprimento das transformações digital e ambiental, e também ao nível das diferentes estratégias regionais de especialização inteligente, entre outros aspetos;

Antecipar: por fim, e não menos importante, analisar quais serão as obrigações contratuais que as empresas que irão beneficiar dos incentivos terão de cumprir e manter ao longo dos anos de execução dos projectos.

«NÃO APROVEITAR AGORA É HIPOTECAR O FUTURO DAS PRÓXIMAS GERAÇÕES»

A CHEGADA DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS SERÁ UM MOMENTO FULCRAL PARA AS EMPRESAS, MAS TEM DE SER PENSADO COM ESTRATÉGIA.

As empresas portuguesas têm nos fundos comunitários uma oportunidade de ouro para preparar o futuro, mas será fundamental que estas tenham uma estratégia para o futuro e uma boa dose de ambição. Vítor Ribeirinho, vice-presidente da KPMG, falou com a Executive Digest sobre os desafios, as regras e as oportunidades que se apresentam às empresas neste momento que pode ser de viragem para a economia portuguesa.

Que serviços disponibiliza a vossa consultora para apoiar as empresas portuguesas no acesso aos fundos comunitários?

A KPMG, através de uma equipa de especialistas dedicados exclusivamente a esta matéria, tem uma longa tradição de apoio às empresas portuguesas nos últimos 25 anos, desde a elaboração de candidaturas em processos simplificados à promoção e dinamização de consórcios multi-empresa. Em função da natureza e especificidade dos projectos, temos também parcerias estabelecidas que nos permitem ter o envolvimento e a colaboração de outras organizações da área científica e académica, tanto públicas como privadas.

Quais as soluções oferecidas pela vossa consultora aos clientes?

Tipicamente alavancamos no conhecimento especializado, multidisciplinar e geográfico da KPMG e o que temos sobre cada um dos sectores de actividade, na promoção de soluções inovadoras, pensadas para o mercado europeu ou global e, nos anos mais recentes, claramente marcadas pelos princípios de desenvolvimento sustentável que são preconizados pela agenda da União Europeia (UE).

Temos, adicionalmente, um papel muito forte no desenho de soluções de co-financiamento, combinando o acesso a fundos com investimento privado ou até estruturas de financiamento mais elaboradas para projectos de maior dimensão ou de maior complexidade.

Por fim, não podemos deixar de referir o papel relevante que tem a nossa estrutura de Assurance, colaborando das mais diversas formas com organismos de gestão e distribuição de fundos europeus que necessitam desse tipo de suporte, seja na definição dos mecanismos de governance, seja na auditoria aos fundos atribuídos.

Quais são os principais desafios que se colocam à sua execução?

O regulamento do Next Generation EU vem mudar de forma sensível o foco na execução dos projectos que venham a receber apoio público: passamos de uma lógica de remuneração de despesa incorrida para uma lógica de remuneração com base nos resultados. Isto vai determinar uma alteração de comportamentos no desenho e execução dos projectos, forçar a combinação de esforços entre as entidades participantes num determinado consórcio e, ainda, obrigar a uma gestão ainda mais profissional do cash-flow dos projectos e do reporte dos resultados.

Quais os factores diferenciadores da vossa consultora face à concorrência?

Desde logo a forma antecipada – desde meados do ano passado – como a KPMG Portugal está a operar com a nossa rede europeia, o forte apoio que temos em termos de informação de benchmark com o que está a ser feito noutros países, num modelo quase em tempo real, viabilizado pela estrutura de coordenação que temos junto da União Europeia e nos diversos países membros, particularmente os que beneficiam de maiores volumes de fundos para investimento (Portugal, Espanha, Itália, Grécia, Polónia).

» Vitor Ribeirinho, Vice-presidente da KPMG

Junto do sector privado, diferenciamo-nos pela forte presença que temos junto das principais associações empresariais, a parceria que estamos a desenvolver no sector financeiro e com outras grandes empresas, e a ligação que temos aos pólos tecnológicos e à academia – com quem estamos, inclusive, a reforçar laços de forma muito significativa. Em particular na componente tecnológica e da digitalização vamos anunciar em breve investimentos muito significativos na criação de centros de competência da KPMG em Portugal, em colaboração com os nossos principais parceiros tecnológicos e com algumas universidades.

E por fim, junto da Administração Pública, projectos muitíssimo significativos que estamos a desenvolver nas áreas da Economia, da Saúde e da Justiça, através dos quais sentimos que estamos a ajudar a fazer a diferença com uma abordagem transformacional mas profundamente pragmática e racional.

O que devem ter em conta as empresas portuguesas que optem por se candidatar aos fundos?

A principal mensagem que estamos a passar aos nossos clientes é a de que têm de conhecer muito bem as prioridades europeias, ter a noção de que existe um novo paradigma de abordagem ao apoio ao financiamento, no qual a colaboração entre entidades, o pensamento ambicioso e global e o foco na criação de valor tem de primar sobre o típico projecto mono-empresarial, virado para dentro e sem o efeito de arrasto económico que se pretende, nomeadamente, com os projectos mobilizadores que estão pensados e previstos.

As PME são das que têm mais dificuldade em aplicar fundos comunitários na União Europeia. Como é que este problema pode ser contornado?

Nenhuma PME vai poder chegar ao final desta década com um saldo positivo de aplicação de fundos europeus se não abordar de forma totalmente distinta a oportunidade. E em muitos aspectos vão ter de contrariar a sua natureza histórica, ou seja, vão ter de trabalhar mais em conjunto, potenciando cadeias de valor e não projectos individuais, introduzindo inovação, infra-estruturas verdes, modelos de desenvolvimento sustentáveis e energeticamente favoráveis à preservação do clima – temas claramente novos para muitas destas empresas. É uma dinâmica de trabalho completamente nova, a par da qual temos de extrair o

máximo do talento dos óptimos profissionais que a nossa academia forma para, em conjunto, ajudarmos o tecido empresarial português a dar um verdadeiro salto em frente.

Quais os factores de sucesso para as PME?

As PME deveriam estar, neste momento, a definir a sua estratégia sobre fundos europeus para a próxima década, elaborando uma visão clara do que podem utilizar nas componentes de ajuda especial (PRR), nos incentivos correntes (que chegarão a partir de 2022 via "PT2030") e na investigação (via programa Horizon Europe, por exemplo), bem como em programas complementares de apoio ao desenvolvimento das PME em âmbitos específicos, sejam eles sectoriais ou regionais.

Essa estratégia deve ser ambiciosa, pensada para o mercado europeu/global e articulada entre os diferentes programas de financiamento. Deve ainda ser orientada para a geração de um efeito multiplicador positivo de arrasto de outros agentes económicos da mesma fileira e potenciador da redução de importações, pela produção própria (ou no limite intra-comunitária), contribuindo assim para a elevação do espaço europeu como espaço económico, capaz de competir nas áreas críticas com os restantes blocos económicos.

E no caso das grandes empresas?

Apesar de muitos dos incentivos não lhe estarem directamente dirigidos (alguns inclusive estão restritos às PME), a verdade é que serão as grandes empresas que, inevitavelmente, mais têm a ganhar neste processo, pois a enorme injecção de capital na economia fortalecerá o consumo e, nesse particular, são as grandes empresas que mais poderão beneficiar. Mas com esse benefício vem a responsabilidade destas de actuar como força motriz, apoiando de forma directa ou indirecta os projectos transformadores da economia que julguem de maior potencial, promovendo, desta forma, um efeito cascata do qual acabarão por sair beneficiadas.

Algumas grandes empresas, por exemplo, no sector das energias renováveis, do tratamento de resíduos ou em sectores "novos", como a bioeconomia ou a economia do mar, poderão ter planos estratégicos fortes que lhes permitam beneficiar directamente de fortes investimentos. Mas será, na maioria dos casos, numa lógica de co-investimento e com o objectivo de dar um salto qualitativo e quantitativo que lhes permita competir com as melhores de todo o mundo, e não apenas com os seus competidores nacionais ou ibéricos.

Quais são as "regras de ouro" numa candidatura aos fundos comunitários?

Em primeiro lugar, a ambição. Quem pensar pequeno não vai conseguir os apoios que esperava e só de si próprio se poderá queixar. O segundo factor: a colaboração e a associação com terceiros, dentro e fora do seu ecossistema. E o terceiro, a capacidade de execução: o novo modelo de financiamento da UE, pressupõe um enorme profissionalismo na acção e uma quase obsessão com a capacidade de demonstrar que as metas são medidas e atingidas, sob pena de se estar a pôr em risco a utilização dos fundos na sua plenitude.

A PRINCIPAL MENSAGEM QUE ESTAMOS A PASSAR AOS NOSSOS CLIENTES É A DE QUE TÊM DE CONHECER MUITO BEM AS PRIORIDADES EUROPEIAS.

A União Europeia dotou-se do maior pacote orçamental de apoio ao desenvolvimento e coesão dos seus estados membros. Na sua opinião, esta é uma oportunidade única para transformar Portugal?

Há quem acredite que, depois deste pacote, outro se seguirá, nem que seja porque "Roma e Pavia não se fizeram num dia". Mas, do nosso ponto de vista, este é o momento em que países como Portugal – que necessitam dar um salto em frente no seu relançamento económico – têm que obrigatoriamente de aproveitar a oportunidade, porque infelizmente a estabilidade política e económica global passa por uma fase de incerteza profunda que pode ter consequências no futuro.

Não aproveitar agora é, potencialmente, hipotecar o futuro das próximas gerações, sem nenhuma garantia real de que haverá uma nova oportunidade. Em resumo, apliquemos toda a nossa energia na oportunidade que esta década nos proporciona, porque se o fizermos, com as características intrínsecas que o nosso país tem ao nível do talento e da nossa cultura muito própria de fazer acontecer, seguramente, estaremos muito melhor posicionados à entrada da próxima década, aconteça o que acontecer. ●

Experiência, especialização e agilidade

Os serviços de *Dispute Advisory* da KPMG são especializados nas áreas de contabilidade, economia, quantificação de prejuízos, *e-discovery* e avaliações financeiras. As nossas análises contribuem para a resolução de litígios em Tribunais Civis ou Arbitrais, bem como em processos de mediação e negociação.

Temos uma equipa focada no aconselhamento imparcial sobre os diferentes aspectos contabilísticos e económico-financeiros de cada litígio, composta por peritos independentes, consultores e árbitros com profunda experiência, adquirida em algumas das mais complexas disputas a nível global.

Saiba mais em www.kpmg.pt ou contacte-nos através de ptforensic@kpmg.com

kpmg.pt

KPMG

© 2021 KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

YUNIT CONSULTING

"O NOSSO ADN FAZ A DIFERENÇA"

É DETERMINANTE QUE A ESTRATÉGIA ESTEJA BEM DEFINIDA PARA QUE O PROJECTO DE INVESTIMENTO POSSA SER A FERRAMENTA QUE CONTRIBUI PARA A SUA OPERACIONALIZAÇÃO.

A Yunit actua como consultora de apoio à gestão, procurando estar junto das empresas quando urge trabalhar a mudança. Em entrevista à Executive Digest, o CEO Bernardo Maciel explica quais os principais desafios no actual contexto de mudança em que vivemos.

Quais os vossos serviços para apoiar as empresas no acesso aos fundos comunitários?

Os fundos comunitários têm apresentado desafios crescentes ao longo dos anos, com alterações dos critérios do mérito, que tem levado a nossa equipa a responder, adaptando-se, para continuar a dar uma resposta consentânea com o nosso objectivo de criar valor nos nossos clientes. Existem portas de entrada diversas, dependendo do nível de preparação das empresas, para os serviços relacionados com os fundos comunitários. Para as empresas que já têm um plano de investimentos desenhado, as primeiras reuniões são de enquadramento. É determinante fazer a pré quantificação do mérito para que estes investidores saibam, de forma muito frontal, se esse projecto de investimento pode ou não vir a ser apoiado financeiramente por um fundo comunitário. Mas a nossa intervenção pode acontecer desde o diagnóstico, passando pela definição estratégica e do plano de investimentos, a análise do mercado, concorrência e estudo de viabilidade económico-financeira, até à conclusão da implementação e ao fecho do contrato pela Entidade Gestora depois de terem sido pagas e recebidas todas as verbas contratualizadas.

De forma geral, quais as vossas soluções?

A nossa visão é sermos o principal parceiro das empresas, do pensamento estratégico à implementação da mudança. Reunimos um conjunto alargado de competências que combinamos de forma a sermos relevantes nos momentos de transformação das empresas. Actuamos como consultora de apoio à gestão, procurando estar perto quando urge trabalhar a mudança: um novo mercado, um novo investimento, na melhoria de performance financeira, operacional ou de gestão.

As PME são o nosso segmento natural. Seja pela importância que têm no panorama nacional, seja pelas suas características: cariz familiar onde o apoio especializado nas diferentes áreas da gestão é crítico. Da estratégia, ao planeamento, da área financeira ao marketing e comunicação, da gestão da inovação à internacionalização, os desafios de sobrevivência e de expansão das PME são elevados e permanentes. São empresas que têm uma estrutura desenhada para dar resposta aos desafios diários da operação, com elevado know-how e tecnicamente muito competentes. O nosso papel é acrescentar competências específicas para que o salto pretendido com a mudança seja conseguido. A nossa visão,

experiência e complementaridade inspiradas no que de melhor se faz, permite que os gestores continuem focados no seu negócio, deixando para nós a gestão destes projectos especiais.

Quais os vossos principais desafios?

Sendo a mudança a palavra-chave no actual contexto, conseguir passá-la para o dia-a-dia é também imperativo. Só organizações preparadas para permanentemente se adaptarem aos desafios conseguirão vencer. O mesmo é válido para as consultoras. Ter equipas ágeis, com competências complementares e combinadas eficazmente de acordo com o cliente e o projecto é crítico. Acreditamos também que o nosso ADN faz a diferença. Ser um valor acrescentado para as PME passa por saber o que é viver como PME. Ter as mesmas dificuldades e desafios faz-nos estar mais próximos de sermos relevantes aos nossos clientes. É fundamental percebermos que a estrela no nosso trabalho é o cliente e que só somos relevantes e bem-sucedidos se formos um complemento competente do empresário na gestão do seu negócio, conseguirmos desafiá-lo a pensar e a planear cada vez melhor e apoiá-lo na execução dos seus diferentes projectos. Hoje mais que nunca, os nossos desafios são cada vez mais os dos nossos clientes.

ACTUAMOS COMO CONSULTORA DE APOIO À GESTÃO, PROCURANDO ESTAR JUNTO DAS EMPRESAS QUANDO URGE TRABALHAR A MUDANÇA: UM NOVO MERCADO, UM NOVO INVESTIMENTO, NA MELHORIA DE PERFORMANCE FINANCEIRA, OPERACIONAL OU DE GESTÃO

O que vos diferencia?

Queremos acreditar que actuamos como um parceiro que acrescenta valor onde as empresas precisam ser complementadas com uma equipa experiente e dedicada. A nossa proposta de valor passa por servir o mercado numa lógica de one-stop-shop em que disponibilizamos competências que servem 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 projectos, sempre com o foco na melhoria da performance e na criação de valor nos clientes. De referir que, só no âmbito do PT2020, passaram por nós cerca de 700M€ de investimento e financiamento. O facto de trabalharmos projectos e apoiarmos empresas em quase todos os distritos do país, em mais de uma centena de municípios, permite-nos uma visão bastante profunda dos diferentes sectores de actividade e diferentes contextos regionais. A elevada capilaridade geográfica e sectorial dos nossos clientes, a heterogeneidade das competências técnicas das nossas pessoas, a valorização das parcerias para chegar mais longe e a forma cúmplice e solidária com que actuamos junto dos nossos clientes deixam uma marca própria no mercado do que é a Yunit e o que esperar do nosso trabalho.

O que devem ter em conta as empresas portuguesas que optem por se candidatar aos fundos? Quais as "regras de ouro"?

É importante ter a percepção que a aprovação de um projecto não é garantida: a taxa de aprovação do SI Inovação é inferior a 40%. Ou seja, há que preparar o projecto para maximizar a probabilidade de aprovação. E mais importante do que qualquer outro factor: os fundos só devem existir porque uma empresa pretende financiar um projecto de investimento que permite concretizar uma estratégia! Com base nesta premissa, é determinante que a estratégia esteja bem definida para que o projecto de investimento possa ser a ferramenta que contribui para a sua operacionalização. Da definição estratégica, além da identificação do mercado, sectorial e geográfico, e da diferenciação, deve quantificar-se a criação de postos de trabalho e o volume de negócios internacional. Sendo a estratégia a base para as

» Bernardo Maciel, CEO da Yunit Consulting

decisões, o plano de investimento deve dar resposta a todos os factores críticos de sucesso do negócio. A implementação da estratégia deve também incorporar as tecnologias no âmbito da indústria 4.0 e da transição climática.

As PME são das que têm mais dificuldade em aplicar fundos comunitários. Como é que este problema pode ser contornado?

É um facto que apenas 2% e 35% das empresas micro e pequenas, respectivamente, submetem candidaturas. Para as médias e grandes têm-se mais projetos candidatados do que empresas no escalão dimensional. As taxas de aprovação são de 53% e 59% para as grandes e médias empresas, respectivamente. No entanto, as micro e pequenas têm taxas de aprovação mais baixas do que as grandes em 8 e 23 p. p. respectivamente. Já no que diz respeito à taxa de execução dos financiamentos públicos concedidos, as médias empresas têm 59% e as grandes estão 6 p.p. abaixo. Mas verifica-se que, depois do projecto aprovado, as micro, o caso menos bom, têm execução "apenas" 10 p.p. abaixo das grandes empresas.

O acesso aos fundos depende do cumprimento de condições que, de base, incluem a autonomia financeira e capacidade para financiar o projecto de investimento. Estes são os factores em que as micro e pequenas empresas menos cumprem porque os seus balanços são frágeis, têm um nível elevado de endividamento e capitais próprios insuficientes. Mas não se é grande sem crescer! Assim, ajudamos estas empresas a definirem estratégias de diferenciação pela inovação, identificando o aspecto que as torna únicas, e a vendê-lo. Do plano estratégico para este crescimento deverá constar a ambição suficiente relativamente ao volume de negócios internacional, criação de postos de trabalho e criação de valor. Depois, trata-se de encontrar a melhor solução, seja a banca, fundos europeus, operações de M&A, fundos de investimento ou capitais de risco, para complementar o financiamento destes negócios diferenciadores.

A UE dotou-se do maior pacote orçamental de apoio ao desenvolvimento e coesão dos seus estados-membros. Será esta uma oportunidade única para transformar Portugal?

As dimensões e eixos constantes dos documentos de sustentação do PRR e do PT2030 mostram um caminho bem traçado. Os objectivos estratégicos endereçam os temas que poderão proporcionar à Europa a necessária evolução tecnológica e sustentável. No que diz respeito à concretização das dimensões e eixos em acções específicas é de relevar a orientação para resultados, proporcionando maior impacto no tecido económico português.

É FUNDAMENTAL PERCEBERMOS QUE A ESTRELA NO NOSSO TRABALHO É O CLIENTE E QUE SÓ SOMOS RELEVANTES E BEM-SUCEDIDOS SE FORMOS UM COMPLEMENTO COMPETENTE DO EMPRESÁRIO NA GESTÃO DO SEU NEGÓCIO, CONSEGUIRMOS DESAFIÁ-LO A PENSAR E A PLANEAR CADA VEZ MELHOR E APOIÁ-LO NA EXECUÇÃO DOS SEUS DIFERENTES PROJECTOS

É ainda cedo para perceber como se concretizarão as políticas, mas podemos analisar, a título de exemplo, uma das primeiras iniciativas publicadas no âmbito do PRR. No âmbito das Agendas Mobilizadoras para a Inovação Empresarial serão criados consórcios, liderados por empresas, mas com contributo relevante das Entidades de I&I. Estes consórcios devem definir e realizar iniciativas mobilizadoras em áreas tecnológicas inovadoras. Serão avaliados através de indicadores muito voltados para o impacto do projecto no tecido económico. Ou seja, é expectável que, a partir da realização de actividades de I&D, próximas do mercado, em 3 a 4 anos, estes consórcios coloquem no mercado novos produtos e serviços, diferenciadores, tecnologicamente evoluídos e com elevado efeito de arrastamento.

Este exemplo de operacionalização baseada em actividades de I&D próximas do mercado, seguidas dos investimentos produtivos que concretizam esses novos produtos e serviços é uma forma que me parece poder vir a ter muito bons resultados. Temos a expectativa de que este pacote nos permita dar o salto tecnológico que tanto precisamos para transformar a produtividade e perfil das empresas portuguesas. ●

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.**

- **Consultoria Financeira**
- **Benefícios Fiscais**
- **Apoio ao Investimento e Financiamento**
- **Gestão da inovação**
- **Eficiência Operacional**
- **Fusões Aquisições**

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

Juntos vamos dar o salto.

yunit Consulting