JE editors

·TALKS·

Em direto através do site **www.jornaleconomico.pt**
ou em **www.facebook.com/JornalEconomico**

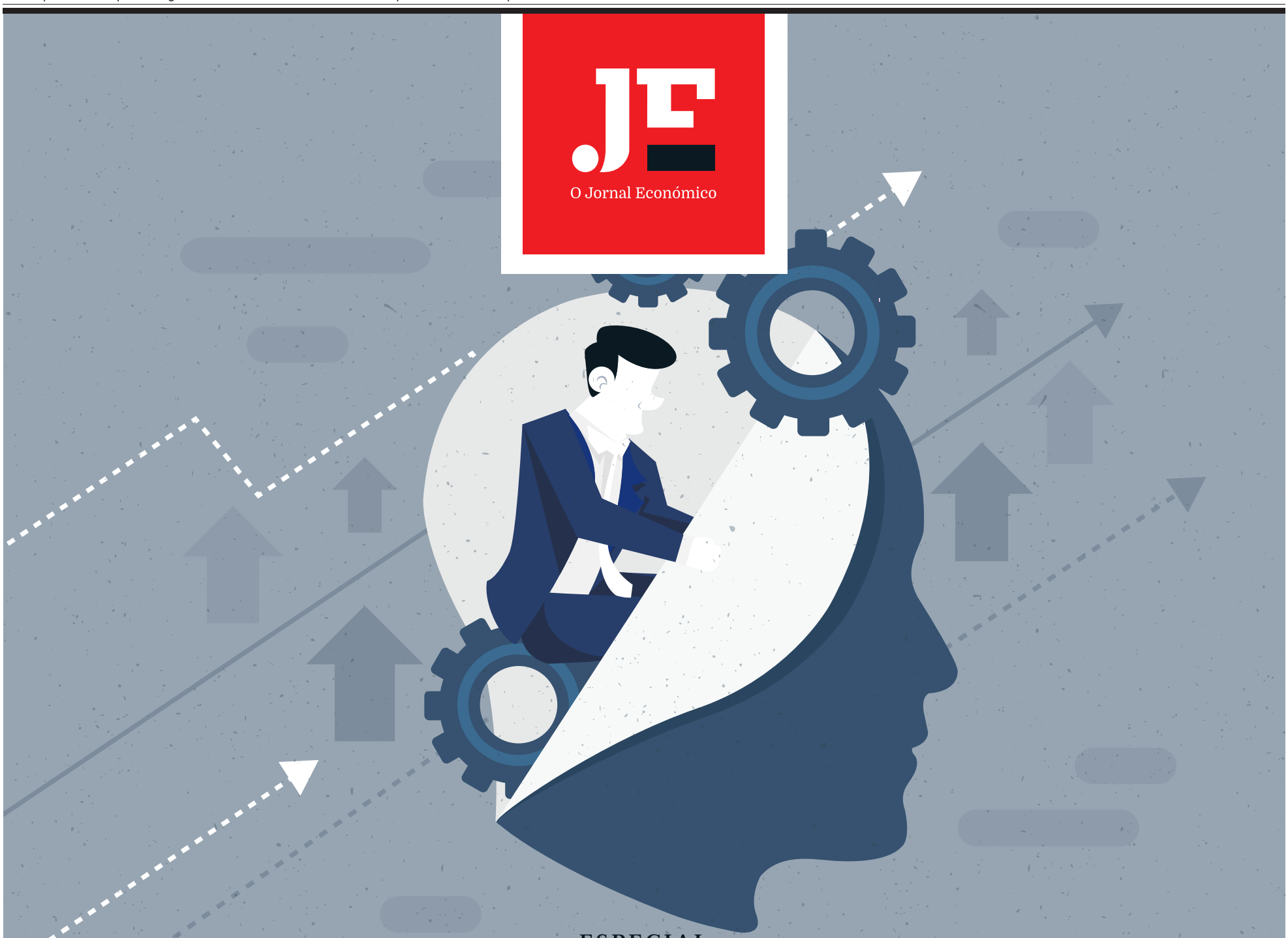
15 outubro | **15h00**

Saiba quais os desafios que se colocam às consultoras
e o impacto que a pandemia está a ter na economia.
Esperamos por si!

Convidados: moneris

Este suplemento faz parte integrante do Jornal Económico Nº 2062 não pode ser vendido separadamente

9 outubro 2020 | **ESPECIAL**



O Jornal Económico

ESPECIAL

LÍDERES DA CONSULTORIA DE GESTÃO

OS QUATRO DESAFIOS QUE VÃO DITAR O FUTURO DO SECTOR

Neste Especial analisamos os grandes desafios que se colocam às consultoras, em quatro áreas chave: Clientes, Pessoas, Inovação e Regulação. Fazemos ainda um ponto da situação sobre o atual momento do mercado e do impacto que a pandemia está a ter na economia.

ANÁLISE
Pandemia está a obrigar as consultoras a reiventarem-se ● II

COVID-19
Relação consultora-cliente ganha nova importância neste contexto ● IV

RECURSOS HUMANOS
Na linha da frente das políticas inclusivas e da diversidade ● VI

SOC. MULTIDISCIPLINARES
Auditoria poderá tornar-se a "parente pobre" ● VIII

FÓRUM
O que procura quando contrata serviços de consultoria de gestão? ● XI

EDITORIAL

Quatro desafios da consultoria

FILIPE ALVES
Diretor

Neste Especial abordamos vários desafios que as consultoras enfrentam. Destacamos quatro: Clientes, Pessoas, Inovação e Regulação. E em cada um destes temas, procuramos responder a um conjunto de questões, com a ajuda de líderes do sector, especialistas e empresários:

Clientes: os clientes dão hoje mais importância ao preço e são mais exigentes nos prazos? Quais as grandes tendências do mercado? Qual o impacto da pandemia?

Pessoas: as novas gerações procuram um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O que estão a fazer as diferentes firmas para atrair e reter talento? E até que ponto têm conta temas como a igualdade de género e políticas de recursos humanos inclusivas?

Inovação: as novas tecnologias são fundamentais para desmaterializar e simplificar processos, mas será que as consultoras portuguesas estão a tirar proveito das mesmas? E de que forma a Inteligência Artificial e o *Machine Learning* podem ajudar as consultoras a servir melhor os seus clientes e a ser mais eficientes?

Regulação: as crescentes exigências a nível de regulação e *compliance* fazem sentido? E que implicações terá a criação de sociedades multidisciplinares?

Dito isto, qual será o desafio mais importante? Diria que são as Pessoas. Atrair os melhores é crucial para construir relações com os clientes, tirar proveito da tecnologia ou navegar pelos labirintos da regulação. Não é apenas uma frase feita; as Pessoas continuam a ser, de facto, o principal ativo de qualquer organização. ●

EMPRESAS

Pandemia está a obrigar as consultoras a reiventarem-se

No mundo pós-Covid19, o modelo de negócio das consultoras será diferente do tradicional, dizem os líderes do sector ouvidos pelo Jornal Económico.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

As consultoras dividem-se quanto à performance do negócio durante o primeiro semestre deste ano – umas falam em crescimento, ainda que a um ritmo mais lento outras admitem que o período atípico que ainda se vive impactou as suas receitas, pois os clientes tiveram de colocar em pausa os projetos que estavam em marcha. Ao Jornal Económico (JE), vários líderes de consultoras nacionais perspetivam um 2021 mais animador e falam de uma mudança em curso na forma como o sector trabalha.

Miguel Abecasis, *managing director* e *senior partner* da Boston Consulting Group (BCG) em Lisboa, elenca os atuais desafios de uma consultora de grande dimensão: continuar a combater o risco de contágio por Covid-19, trazendo a segurança e flexibilidade aos colaboradores, procurando manter as equipas coesas e empenhadas; perceber as alterações estruturais nos comportamentos e hábitos dos consumidores no pós-confinamento; acelerar a transformação digital; "depurar as lições" que a pandemia trouxe e fazer as transformações possíveis no modelo operativo, ao longo de toda a cadeia de valor e assumir a responsabilidade por desenhar o futuro da sociedade – uma área a que na BCG apelidam de "total social impact".

"Este último ponto é o que destacaria como talvez o próximo desafio mais importante para qualquer organização. Até hoje, as grandes empresas eram bem-sucedidas na medida em que geravam retorno acionista. Acreditamos que já estava em curso e agora se tornou mais veloz uma transformação dessa medição de sucesso: as empresas serão tão bem-sucedidas quanto maior retorno trouxeram para a sociedade, e a visão financeira dos seus acionistas é uma parte disso, mas não o todo", refere Miguel Abecasis. Ou seja, estabelecer um propósito na empresa que mobilize todos os trabalhadores a procurar superior ao retorno financeiro.

Na Deloitte, perante o contexto da Covid-19, o investimento interno também sido centralizado nas pessoas (ver página 6), nomeadamente no esforço da segurança e dos bem-estar dos seus recursos humanos e no estreitamento da relação com os clientes, segundo o *partner* Sérgio do Monte Lee. O sócio da Deloitte refere que tal foi possível por, concomitantemente, se ter investido em plataformas colaborativas e sistemas informáticos que conseguissem "manter os níveis de produtividade e eficiência, "apesar da disrupção que os novos modelos de trabalho trouxeram à operação".

"Além disso, continuamos a apostar em projetos e iniciativas junto de universidades e centros tecnológicos, não só numa perspetiva de inovação, mas também de investimento na formação e certificação dos nossos profissionais", explicou ao JE. Sérgio do Monte Lee conta que na Deloitte se desenvolveu uma estratégia concertada de negócio na qual a oferta de serviços foi verdadeiramente adaptada às necessidades dos clientes, com modelos operacionais direcionados para três diferentes fases: «respond, recover and thrive» (responder, recuperar e prosperar). "A flexibilidade nestes modelos de trabalho permitiu-nos, por um lado, continuar a trabalhar com clientes nacionais e internacionais de grande dimensão, em projetos de elevada complexidade tecnológica, e por outro, estar ao lado das pequenas e médias empresas nesta fase mais desafiante", refere Sérgio do Monte Lee.

> **"As empresas serão tão bem-sucedidas quanto maior retorno trouxeram para a sociedade, e a visão financeira dos seus acionistas é uma parte disso, mas não o todo", diz Miguel Abecasis, *managing director* da BCG**

Para Luís Gaspar, *managing partner* da Mazars em Portugal, um dos grandes desafios estratégicos que se apresentam às firmas de consultoria é a promoção da resiliência operacional. "Cabe-nos incentivar políticas efetivas de planeamento e procurar a melhoria das capacidades das empresas para lidar com um momento de adaptação e possíveis cenários futuros de disrupção", começa por dizer. "Adicionalmente, espera-se que as empresas contem com planos eficazes de comunicação interna e externa e processos de decisão claramente desenhados, que envolvam a totalidade de colaboradores e equipas de gestão. Este conjunto de ações assertivas para melhorar a resiliência operacional de forma célere exigirão um investimento significativo por parte das empresas, em particular quando é necessário substituir infraestruturas pouco robustas ou desatualizadas", afirma.

À parte as infraestruturas, uma das chaves para manter a competitividade e a relevância está, mais do que nunca, na aposta em competências que extravasam a gestão, recrutando cientistas de dados e especialistas de *design thinking* ou *agile coaches*. E, em termos tecnológicos, implementar sistemas de analítica de informação e dados, da Inteligência Artificial e Internet das Coisas (IoT, na sigla anglo-saxónica) – algo que a Mazars não descura. "A nossa oferta nesta área abrange hoje a generalidade dos serviços clássicos tipicamente inseridos numa prática de consultoria, tais como estratégia e operações, mas conta cada vez mais com um enfoque em domínios associados ao digital e a tecnologias emergentes, essenciais no sentido de disponibilizar uma resposta mais ampla, profunda e eficiente", refere Luís Gaspar.

O próximo ano, quase a bater à porta, continuará a ser laborioso para estas empresas. A Ernst & Young (EY) acredita que as consultoras que conseguirem auxiliar

os clientes a identificar cenários futuros e a trabalhar neles terão hipótese de se posicionar como conselheiros estratégicos, fazê-los crescer e, consequentemente, crescer também em 2021.

Bruno Padinha, responsável de Consultoria da EY considera que a tecnologia de colaboração é um bom exemplo. "No advento da pandemia beneficiámos da filosofia de mobilidade e trabalho flexível que já tínhamos e rapidamente e sem sobressaltos colocámos todas as nossas pessoas, tanto *client-serving* como de *back-office*, a trabalhar a partir de casa quando ficou claro que era a coisa responsável a fazer e antes mesmo de as autoridades decretarem o confinamento. Simultaneamente, apoiámos alguns dos nossos clientes na aceleração dessa digitalização do posto de trabalho, aproveitando métodos de trabalho e aceleradores tecnológicos em que já tínhamos investido anteriormente", lembra.

Na opinião de Miguel Cardoso Pinto, responsável da marca de consultoria estratégica da EY (EY-Parthenon), mais do que a tecnologia, o grande desafio está na "criação de um ponto de vista próprio sobre o futuro num mundo digital que não passe apenas pela digitalização dos modelos de negócio anteriormente existentes". "E, nesse ponto, as barreiras culturais e de *mindset* são os maiores obstáculos à transformação", esclarece.

Bruno Padinha dá outro exemplo deste progresso: a robótica e a automação de processos, que tem proporcionado à EY taxas de crescimento superiores às do crescimento da sua força de trabalho. "Não só as temos vindo a implementar nos nossos clientes, como temos utilizado internamente para eliminar tarefas de baixo valor acrescentado e, assim, permitir aos nossos consultores que dediquem mais do seu tempo à análise de informação e à procura e experimentação de soluções", conclui. ●

BRUNO PADINHA
EY Consulting Leader

LUÍS GASPAR
Managing partner da Mazars Portugal

MIGUEL ABECASIS
Managing director e senior partner da BCG Lisboa

MIGUEL CARDOSO PINTO
EY-Parthenon Leader

SÉRGIO DO MONTE LEE
Partner da Deloitte

Reuters

CLIENTES

Relação consultora-cliente ganha nova importância em contexto pandémico

Numa altura de crise que levou à aceleração de processos de transição digital e à criação de planos de recuperação, que disponibilizarão à economia nacional quantidades recorde de fundos, a consultoria ganha uma importância renovada.

JOÃO BARROS
jbarros@jornaleconomico.pt

Uma parte fundamental de qualquer negócio são os clientes, e a consultoria de gestão não escapa a esta máxima.

Numa altura em que a pandemia trouxe muitas dificuldades a inúmeras empresas e setores da economia nacional, a otimização de processos torna-se ainda mais essencial. Além disso, os processos profundamente alteradores do paradigma empresarial na Europa e no mundo obrigam a reformas na estrutura organizacional de grande parte das empresas que sobreviverão a este choque negativo à atividade económica, como são exemplos a transição digital ou a maior preocupação com a sustentabilidade de longo prazo.

Apesar da drástica redução da atividade desde o início da crise da Covid-19 em Portugal, a KPMG, uma das consultoras com maior renome mundial, reporta um ano de crescimento e, sobretudo, de maior enfoque das empresas nos seus clientes.

"O mercado de consultoria está a crescer, com empresas engajadas em projetos de transformação digital", afirma Nasser Sattar, chefe de consultoria da KPMG. "Um dos setores na linha de frente foi o dos serviços financeiros, pois os clientes responderam aos desafios das fintechs e à rutura tecnológica dos seus modelos de negócios", acrescentou.

De resto, a desmaterialização de grande parte das operações foi uma realidade a que a pandemia obrigou. Com o confinamento e a impossibilidade de realizar as suas operações de forma presencial, muitas foram as empresas que recorreram aos serviços das consultoras para agilizar a passagem para o teletrabalho, com todas as alterações de gestão que tal implica.

Ainda assim, Nasser Sattar identifica esta passagem como um dos principais desafios numa fase inicial da crise, já que, na opinião do consultor, "a interação presencial é muito importante na criação da confiança" entre cliente e consultora.

"Tivemos de adaptar-nos operacionalmente a esta nova realidade, mas fizemo-lo com rapidez e agilidade, o que permitiu minimizar os impactos junto dos nossos clientes e ajudá-los a enfrentarem, eles próprios, as exigências da adaptação dos seus negócios", relembra.

A rapidez e agilidade são, de facto, duas das principais características procuradas pelos clientes nas consultoras de gestão. Num mundo em constante mudança, a capacidade de resposta eficiente e de qualidade no mais curto período de tempo possível é chave.

"Estamos num mercado muito competitivo e, portanto, os honorários são competitivos, sendo que os clientes estão mais preocupados com a qualidade da entrega dentro dos prazos", relembra Nasser Sattar.

Além disso, as qualidades técnicas são outro dos fatores chave para a consultoria em questões de elevada especificidade, seja numa empresa que atue num setor altamente especializado, seja numa empresa que, por ter de assumir uma tarefa fora do que é a sua área central de operações, escolhe recorrer aos serviços de uma consultora de gestão.

Reunindo especialistas com experiência internacional em mercados líder nas suas áreas, as consultoras são, portanto, capazes de dotar os seus clientes do conhecimento técnico, muitas vezes inovador, que necessitam para determinado projeto ou restruturação.

Apesar das dificuldades que a Covid-19 levantou à normal operação de vários setores, Cristina Pedra salienta a oportunidade que surge com os apoios à retoma e recuperação da economia, num "pacote inédito com valores superiores ao Plano Marshall", que, recorda, já revitalizou a Europa no passado.

Desta forma, para a diretora executiva da Gestlider é fundamental para os clientes que os consultores se mantenham "todos os dias em cima da legislação que sai", de forma a comunicar eficientemente às empresas as oportunidades que surgem em termos de linhas de apoio, incentivos e subsídios.

"Hoje, mais que nunca, impõe-se estar bem aconselhado. Há um fluxo de informação e constantes saídas de meios ao dispor das diversas entidades que não podem ser perdidos", defende Cristina Pedra, lamentando as oportunidades desperdiçadas pelas empresas que, por não terem o melhor aconselhamento, não aproveitam vários mecanismos que beneficiariam fortemente o seu negócio.

No futuro, a tendência passará por uma maior necessidade deste tipo de serviços, não só por representarem uma "ajuda imprescindível para o tecido empresarial", mas também "porque não ter a consultoria adequada significa que haverá interesses patrimoniais não aproveitados", argumenta Cristina Pedra.

Para a KPMG e Nasser Sattar, a mudança de tendências também será uma realidade no futuro, mas a empresa mostra-se confiante na manutenção e até aprofundamento da relação com os clientes.

"Acreditamos que as tendências vão alterar-se nos próximos tempos, no entanto, não deixamos de valorizar o contacto pessoal e a criação de confiança com os clientes, com os quais queremos manter uma interação presencial regular, porque consideramos estas caraterísticas muito relevantes para a sustentabilidade da relação com eles", concluiu. ●

PUB

O vazio nota-se.
Imagine o impacto que o vazio terá na sua marca.

Reserve este espaço publicitário para a sua empresa

O Jornal Económico

Unsplash

PESSOAS

Na linha da frente das políticas inclusivas e da diversidade

As consultoras de gestão também abraçaram desde o início as novas políticas de bem-estar no local de trabalho e em casa em resposta à dinâmica social e preferências dos colaboradores. Um trunfo na atração e retenção do talento.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

A Mazars emprega em Portugal 200 pessoas, das quais 85 são homens. Ao longo dos anos, esta consultora de gestão passou de uma realidade eminentemente masculinizada para um cenário em que a maioria dos efetivos é do género feminino. "Uma das preocupações mais consistentes da Mazars foi sempre a abordagem inclusiva e não discriminatória", afirma Luís Batista, *partner* e *Head of Acounting & Outsourcing Services* da Mazars Portugal, ao Jornal Económico.

Não se trata apenas da questão de género. Outros fatores habitualmente base de discriminação, como o credo e a etnia, têm aqui encontrado um porto de abrigo. "Isto faz-se tanto pelas políticas inclusivas e preocupação com a diversidade, como também pela monitorização de qualquer comportamento que tenha caráter discriminatório", explica Luís Batista.

A Mazars Portugal é um bom exemplo, mas não está sozinha. "Os temas da igualdade de género e de políticas inclusivas são transversais às consultoras como o são a todas as outras empresas, uma vez que decorrem da lei e da própria dinâmica social", explica Pedro Rocha e Silva, CEO da Neves de Almeida HR Consulting, ao JE.

A inclusão e a igualdade de género são mais dados das políticas de recursos humanos a juntar a outros elementos como a remuneração, os incentivos e os horários. Essas políticas, salienta o gestor, são "naturalmente desenhadas e implementadas tendo em atenção estas questões, uma vez que cabe também às empresas a persecução de uma sociedade mais igualitária e inclusiva".

Ana Castro Dias, *manager* da Michael Page é da opinião que, neste capítulo, as consultoras de gestão têm sabido fazer a diferença. "Diria que as consultoras, a par com outras empresas particularmente multinacionais ou de grande dimensão, estão na vanguarda da implementação de políticas inclusivas, de responsabilidade social e a nível de bem-estar dos seus colaboradores".

Do colaborador pretende-se foco na definição e persecução de objetivos, iniciativa e proatividade, orientação para os resultados, respeito e atitude de ajuda e suporte à equipa

Segundo a especialista desta empresa de recrutamento especializado, em contexto de consultoria, a norma começa a ser falar-se "em eficiência e produtividade em vez de jornadas de trabalho muito longas", o que justifica o seu alerta: "O *mindset* mudou e é imperativo que as empresas portuguesas o percebam. Noutros países europeus o "sair fora de horas" é visto como um sinal de pouca produtividade, enquanto que em Portugal sempre foi visto como um sinal de dedicação à empresa".

Ana Castro Dias explica também que a implementação de novas políticas de bem-estar no local de trabalho e em casa têm funcionado como resposta das empresas na adaptação às dinâmicas sociais e às preferências dos seus colaboradores. No fundo, são um trunfo para conseguirem atrair e reter o talento humano.

Nesta via de dois sentidos, como a define, Pedro Rocha e Silva, pretende-se que o colaborador tenha o foco "na definição e persecução de objetivos, iniciativa e proatividade, orientação a resultados, respeito e atitude de ajuda e suporte à equipa". Às organizações exige-se "mobilização, reconhecimento do mérito, desenvolvimento, promoção e comunicação e *feedback* com o colaborador". Na Mazars Portugal, aposta-se no acompanhamento permanente e na identificação de oportunidades de novas experiências e projetos profissionais diferenciadores para reter os melhores, salienta ao JE Luís Batista. ●

TECNOLOGIA

Consultoras de inovação nascem para escalar empresas

Beta-i e Business Avenue são dois exemplos de empresas que nasceram ou mudaram de imagem este ano com a missão de ajudar os grandes grupos a colaborar com startups e agilizar os modelos de negócio, incorporando tecnologia.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

As consultoras de gestão recorrem cada vez mais a tecnologias de vanguarda, como Inteligência Artificial (IA), para obter ganhos de eficiência, produtividade e reduzir custos, entregando o seu *core business* a clientes com um volume cada vez mais massivo de dados. Porém, há um fenómeno que tem surgido neste mercado: a proliferação de consultoras de inovação. Os *players* confirmam que em Portugal se denota uma tendência, sobretudo nos últimos dois anos, para o surgimento de empresas que auxiliam empresários individuais e organizações no caminho da inovação, mas a crise climática, a pandemia e a aceleração da digitalização terão sido os catalisadores em 2020.

A Beta-i desenvolve programas de inovação aberta, focando-se em pilotos de inovação colaborativa com startups que aplicam algoritmos de *machine learning* e IA em clientes de energia, banca, mobilidade, seguros e saúde. "Não entrámos neste universo enquanto oportunidade de mercado ou tendência incontornável, mas sim porque era o passo inevitável para uma empresa que teve e tem voz ativa na construção do ecossistema de inovação português", diz Pedro Rocha Vieira, fundador da Beta-i, ao Jornal Económico (JE).

O CEO da esclarece que os sistemas analíticos e software de gestão são "seguramente determinantes", porque estas *corporate* estão cada vez mais baseadas em dados e, como são grandes grupos, precisam de fazer um elevado investimento tecnológico para serem capazes de inovar nas diferentes dimensões do negócio. "Na era da chamada revolução industrial 4.0 e num mundo que está cada vez mais digital, sensorizado e baseado em dados, é determinante que a maioria das indústrias sejam capazes de aplicar o *machine learning* da forma adequada ao seu negócio, para criar novos modelos de negócio e ganhos de eficiência", defende Pedro Rocha Vieira. É por isso que a consultora que lidera está também está a começar a desenvolver ferramentas digitais próprias. A Beta-i começou a unificar toda a sua base de dados global de startups, organizações e agentes do ecossistema e empreendedorismo e contará também com uma ferramenta de *business intelligence* no próximo ano, que será implementada para que a consultora possa compreender melhor o alcance que tem e as necessidades dos agentes, segregados por áreas de atividade económica e geografias.

Vera Costa Pereira é consultora de inovação e fundou a sua própria empresa este ano, com a missão de aumentar a receita das empresas e cumprir os KPI financeiros, moldando, simultaneamente, o futuro das mesmas. Nos primeiros seis meses no mercado, a Business Avenue conta com mais de uma dezena de clientes e uma faturação superior a 45 mil euros.

unsplash

> "O bom da inovação é que não standard, não utilizamos metodologias iguais nem procuramos o mesmo resultado em todos os nossos clientes", afirma Vera Costa Pereira

"Como qualquer tipo de consultoria, existem variadíssimos objetos circundantes à inovação. Dito isto, de uma forma prática podemos afirmar que uma empresa com este perfil olha para a envolvência interna e externa de uma empresa e define um fio condutor estratégico para posicionar um negócio na vanguarda do seu sector, aportando valor ao seu modelo negócio atual", explica ao JE.

Na opinião de Costa Pereira, existem principalmente três revés que os clientes querem ultrapassar quando procuram estes profissionais: criaram um negócio inovador e preparam-se para entrar no mercado; têm uma empresa tradicional, contudo estão prontos para 'dar o salto' e desenvolver um produto/*market fit* mais adequado aos padrões de consumo atuais, antecipando-se às disrupções do futuro; e/ou têm negócios em franco crescimento que requerem otimização de processos.

"O bom da inovação é que não é *standard*, não utilizamos metodologias iguais nem procuramos o mesmo resultado em todos os nossos clientes. Mas a título de exemplo, tornar a organização mais responsiva e ágil, preparada para disrupções tecnológicas ou não, muito mais competitiva e focada no lucro, são alguns exemplos de objetivos que estão presentes na estratégia", refere a empresária e mentora da Comissão Europeia para o desenvolvimento de negócios agroalimentares fundados por mulheres. ●

Unsplash

REGULAÇÃO

Auditoria poderá tornar-se a "parente pobre" das sociedades multidisciplinares

Paulo André, *managing partner* da Baker Tilly Portugal, teme que a criação de sociedades multidisciplinares, com consultores, advogados e outros profissionais, penalize a área de auditoria.

ANTÓNIO VASCONCELOS MOREIRA
amoreira@jornaleconomico.pt

Em nome da independência, da mitigação de conflitos de interesse e da independência, existe uma fronteira que separa os serviços de consultoria e auditoria que tem de ser observada, nomeadamente por firmas que muitas vezes prestam os dois serviços a clientes ou em trabalhos distintos. Ao JE, Paulo André, *managing partner* da Baker Tilly Portugal explica que "pretende proteger-se e assegurar a total independência e evitar conflitos de interesse, que possam condicionar a tomada de opinião e o julgamento profissional dos auditores, no seu trabalho de auditoria".

Neste contexto, "alguns serviços de consultoria podem ter âmbitos e naturezas com linhas de fronteira mais ou menos tênues, pelo que a sua aceitação por parte dos auditores,exige uma avaliação prévia interna da legislação e daqueles serviços (...) para assegurar que não se aceitam serviços proibidos ou que possam prejudicar a sua independência. Se a avaliação for negativa, o serviço de consultoria não pode ser prestado", adianta Paulo André, explicando que estes impedimentos limitam a expansão dos serviços de auditoria das auditoras, "cuja principal linha de serviço é a consultoria". Estas limitações, reforça, podem mesmo "originar pressões internas que podem culminar na renúncia aos serviços de auditoria junto de determinados clientes".

Este paradigma poderá alterar-se se a revisão da lei que regula as Ordens profissionais proposta pelo PS for avante, levando à criação de sociedades multidisciplinares, em prejuízo dos serviços de auditoria.

A iniciativa socialista criou um 'frenesim' de opiniões publicadas na comunicação social sinalizando os problemas relativos à criação de sociedades multidisciplinares. Uns argumentam que irão reduzir a concorrência, originando "mega concentrações em conglomerados de empresas, auditoras, consultoras, empreiteiras, investidoras financeiras" entre tantas outras, como aludiu Pedro Vaz, no jornal "i". Outros alegam que não vão dignificar as profissões e qualificaram as iniciativas do PS de "absurdas" e "prejudiciais do interesse público", levando "as auditoras a entrar no exercício da advocacia", alertou o bastonário da Ordem dos Advogados, Menezes Leitão, em entrevista recente ao JE.

> "A auditoria pode vir a tornar-se em algumas das organizações multidisciplinares, o parente pobre a que nenhum consultor quer estar ligado"

No domínio da consultoria, separada da auditoria, poderá questionar-se se a criação de sociedades multidisciplinares poderá quebrar a fronteira regulatória que as separa, em prejuízo dos princípios mitigadores de conflitos de interesses.

Paulo André enfatiza que os temas da independência e dos conflitos de interesse "nunca poderão ser postos em causa". Esta é uma premissa que terá de ser observada, ainda que defenda que a independência e os conflitos poderão ser "assegurados" numa sociedade multidisciplinar se respeitar uma condição sine qua non: "desde que tenha um modelo efectivo de controlo de qualidade, que assegure que não se prestam serviços conflituantes ou proibidos para a mesma entidade em que actua já como auditor externo".

E reforça: "é evidente que numa empresa multidisciplinar, toma ainda maior importância a existência e operacionalidade de um modelo de governance e qualidade interno que assegure que os princípios de integridade, independência, qualidade, confidencialidade, entre outros, não são violados".

O managing partner da Baker Tilly Portugal alega que, por causa da existência de serviços proibidos ou que estão em conflito, e até mesmo os deveres de confidencialidade da informação, poderão determinar que a sociedade disciplinar opte por "linhas de serviços que as organizações vão apostar mais", o que poderá, de alguma forma, retirar alguma essência à criação das sociedades multidisciplinares.

"Não me admirava nada que uma empresa multidisciplinar, concretize um spin-off, promovendo a saída das linhas de serviço com menor potencial e dimensão e geradoras de conflitos de interesse com as linhas de serviço de consultoria, as quais actualmente começam a ser a linhas de serviço com maior potencial e rentabilidade", diz Paulo André.

Neste sentido, teme pelos serviços de auditoria, que se poderão tornar no "parente pobre" das sociedades multidisciplinares. "A auditoria, em resultado das liabilities e responsabilidades que envolve e do consecutivo esmagamento de preços, pode vir a tornar-se em algumas das organizações multidisciplinares, o parente pobre a que nenhum consultor quer estar ligado, perpetuando um ciclo vicioso que vai da dificuldade de retenção de quadros, à consequente quebra de qualidade e reconhecimento, contribuindo para a quebra de preços consecutiva, que impede o pagamento de salários justos que permitam recrutar novos talentos, e assim sucessivamente", vinca Paulo André.

Apesar disso, as sociedades multidisciplinares poderão ter pontos positivos, na medida em que vão envolver "recursos com diferentes experiências e competências técnicas na análise de um determinado tema e na busca da sua solução", adianta o managing partner da Baker Tilly Portugal. ●

PUB

Apoie o jornalismo independente.

O Jornal Económico

S	Q	N	V	A	H	I	P	A	N
I	H	B	T	X	Q	N	O	J	F
M	A	P	L	R	X	E	U	V	R
Q	A	O	B	C	X	T	P	J	L
X	S	U	B	S	C	R	E	V	A
N	O	V	T	P	V	H	Q	M	J
X	N	E	X	Z	N	J	X	H	I
P	L	N	R	N	Q	B	S	X	M

Subscreva hoje em **leitor.jornaleconomico.pt/assinaturas/produtos** ou ligue **217 655 300**

/JornalEconomico/

FÓRUM

AS QUALIDADES QUE FAZEM UMA CONSULTORA BRILHAR AO SERVIÇO DO CLIENTE

Numa indústria que tem vindo a crescer tanto em importância como nas áreas que abrange, torna-se imperativo compreender as preferências de quem recorre a este tipo de serviços. O equilíbrio entre rapidez e qualidade é, provavelmente, o fator de distinção para a maior parte dos clientes de consultoria, mas a qualidade técnica das apreciações, os custos, a capacidade de inovar e ainda de acompanhamento na implementação das recomendações, também são relevantes. Cinco gestores de empresas de diferentes dimensões e setores explicam ao JE o que valorizam na hora de escolher uma consultora. *Por João Barros*

O QUE PROCURA A SUA EMPRESA QUANDO CONTRATA SERVIÇOS DE CONSULTORIA DE GESTÃO?

MIGUEL CHECA
Diretor executivo da Goldenergy

"Quando recorremos a consultoria externa, procuramos que nos traga novas ideias e as melhores práticas. Procuramos profissionais que nos desafiem a enveredar por novos caminhos, trazendo-nos novos conhecimentos e uma avaliação atual das novas práticas do mercado, no nosso caso, nas áreas de 'big data', digitalização e cibersegurança. Para além disso, procuramos que uma consultora de gestão ajude a incrementar a capacidade das nossas equipas para agilizar o desenvolvimento dos nossos projetos".

PEDRO GOUVEIA ALVES
Presidente do Montepio Crédito

"É importante para as organizações o recurso ao conhecimento especializado sobre gestão, quer no domínio estratégico, quer no domínio operacional. É uma oportunidade de aceder a uma visão de fora para dentro de quem possui outras experiências e que já testou diversas fórmulas noutras entidades, noutros mercados e noutros segmentos. Os momentos de consultoria de gestão são oportunidades de pôr em causa, de refletir e de fazer a organização crescer, reagindo a estímulos que, no fim do dia, têm por objetivo melhorar o desempenho global das organizações. E, nessas oportunidades, aprende-se muito. Nem que seja novos métodos de trabalho, novas formas de pensar, ainda que haja um profundo conhecimento do negócio dentro de portas, mas que tantas vezes não está otimizado."

JOÃO PIRES DA CRUZ
Cofundador e sócio da Closer

"Atendendo que a Closer é também uma consultora, aquilo que contratamos é, habitualmente, algo que não faz parte do núcleo do nosso negócio (ciência de dados). Temos contratado no passado consultoria estratégica, de marketing e de gestão de vendas.
Aquilo que procuramos é conseguir chegar rapidamente a um objetivo para o qual não temos capital interno (ou que demoraria muito mais tempo e dinheiro a construir) e/ou não queremos vir a ter por não fazer parte do nosso negócio."

JORGE MAGALHÃES CORREIA
Presidente da Fidelidade

"Dada a nossa dimensão, acabamos por trabalhar com todas as grandes consultoras do mercado nas mais diversas áreas. O que procuramos é, normalmente, um acompanhamento mais sistemático de determinados projetos e o apoio na componente estratégica, visto que algumas destas casas de consultoria internacionais nos trazem mais facilmente experiência internacional para áreas específicas que precisamos. Trabalhamos, de facto, com muita consultoria de gestão, preservando a nossa identidade, claro, pois não são os consultores que nos dizem aquilo que tem de ser feito, mas sim nós que dizemos o que queremos. Não há bons consultores se não houver bons clientes, como se costuma dizer. O cliente tem de saber o que quer, estar envolvido e essa interação com os consultores.

ALBERTO CARVALHO NETO
Presidente da Associação de Jovens Empresários Portugal-China

"Essencialmente, quando contratamos um consultor ao nível da gestão o que queremos é fiabilidade da informação, rapidez da mesma e capacidade de prosseguir da consultoria para uma 'due diligence', ou seja, quando avançamos para projetos maiores, a capacidade do serviço de consultoria para poder dar acompanhamentos técnicos financeiros, económicos e legais. Em termos mais específicos de cada indústria, obviamente temos de recorrer a consultores com credenciais no setor. Por exemplo, no setor do azeite tem de ser alguém que entenda da área. Por vezes podem parecer setores básicos, mas, no caso deste setor em concreto, quando se faz determinada aquisição de terras ou projetos de investimento na agricultura há várias incógnitas, como a parte do terreno em si, as variedades da produção, há muitos fatores. No fundo, o essencial é ter pessoas que entendam e valorizem estes aspetos, para que seja uma relação mais fácil com informação o mais fidedigna possível."

PUB

Partilhamos a sua visão de futuro.

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

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

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

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

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

moneris

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

moneris.pt

A member of msi Global Alliance
Independent legal & accounting firms

europa
áfrica
américa
ásia
oceania

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