

**ESPECIAL** 

# DESAFIOS DA CONSULTORIA

### **ACONSELHAMENTO 4.0 FAZ-SE COM TALENTO TECNOLÓGICO E FORMAÇÃO**

A consultoria – da fiscalidade, à gestão e transações – tem optado cada vez mais por parcerias, integração de equipas externas e compra de pequenas empresas que possam complementar os seus serviços. Mais postos de parte ficam as longas análises documentais entregues aos clientes, que estão a ser substituídas por ferramentas tecnológicas para acompanhar projetos em tempo real.



ANÁLISE

### Consultoras procuram mais parceiros, competências e tecnologias

A Roland Berger sugere que este mercado evolua dos tradicionais verticais de especialização para modelos de plataforma. • II

### ENTREVISTA Bruno Pad

Bruno Padinha e Miguel Farinha Partners da EY

"Temos outras aquisições no radar" • N





Qual é
o maior
desafio
das consultoras
em 2020? • VI

### ESPECIAL DESAFIOS DA CONSULTORIA



EMPRESAS

# Consultoras procuram mais parceiros, competências e tecnologias

A Roland Berger sugere que este mercado evolua dos tradicionais verticais de especialização para modelos de plataforma.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@jornaleconomico.pt

A consultoria é, provavelmente, a atividade mais diversificada em termos de trabalho, mas enfrenta as mesmas exigências do que outra qualquer profissão. Entre os consultores financeiros, tecnológicos, de gestão, transações ou comunicação que enchem os escritórios das Big Four - Deloitte, EY e KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC) -, das boutiques e médias consultoras reside uma premissa: é preciso resolver problemas, sejam eles de que natureza for. O maior desafio que enfrentam é os clientes começaram a 'apertar' os timings da resolução desses problemas, o que está a obrigar estas organizações a rever o seu modelo organizacional, a recrutar pessoas com outras competências, a formar constantemente aquelas que empregam e a agregar competências. Segundo os gestores contactados pelo Jornal Económico (JE), os consultores têm hoje de ter uma visão integrada do negócio que compreenda tanto o aconselhamento e a concetualização do projeto como a sua implementação e operação.

É nesse sentido que a Roland Berger sugere, em declarações ao JE, que o mercado evolua dos tradicionais verticais de especialização para modelos de plataforma e que o presidente da Accenture Portugal, José Gonçalves, diz que irá acelerar a criação de centros de competência e de emprego qualificado no país. Aliás, até a multinacional de engenharia e eletróni-

"KPMG tem apostado numa abordagem segmentada, procurando alavancar a nossa presença em eventos especializados e reforçar as relações de parceria e colaboração junto das universidades e respetiva comunidade académica"

ca Bosch decidiu criar um servico de consultoria industrial. "A procura de serviços de consultoria tem estado muito associada aos riscos e oportunidades da era digital que vivemos. Os nossos clientes estão empenhados em transformar a forma como se relacionam com os seus clientes e como lhes fornecem os seus produtos e lhes prestam os seus serviços, bem como se relacionam com os seus próprios colaboradores e com parceiros externos no seu ecossistema", afirma Bruno Padinha. De acordo com o responsável de Advisory da EY Portugal, os empresários estão também preocupados "com os riscos cada vez mais diversificados e abrangentes" que enfrentam no contexto de negócios atual e que advêm também da evolução tecnológica.

Na opinião de alguns gestores, hoje em dias as consultoras até têm as startups como concorrentes na guerra ao talento, porque tendem a oferecer propostas de trabalho mais atrativas para os millennials que procuram flexibilidade e experiências profissionais diferentes. "A KPMG tem vindo a repensar a sua estratégia de recrutamento, de forma a adaptar-se às novas dinâmicas de mercado e exigências da comunidade de talento. Pensando nas diferentes áreas de negócio da firma, temos apostado numa abordagem segmentada, procurando alavancar a nossa presença em eventos especializados e reforçar as relações de parceria e colaboração junto das universidades e respetiva comunidade académica", garante Sílvia Gomes, partner da KPMG. A sócia



adianta que para este ano está prevista a contratação de vários profissionais além dos 250 chamados "new joiners", que se juntarão à equipa da KPMG no próximo mês de fevereiro e setembro. A mesma linha seguirá a EY, que pretende "recrutar todo o talento" que encontrar. "Na nossa atividade temos de ter pessoas com características que não são fáceis de encontra, tanto individuais, como a inteligência, a competência, a capacidade de trabalho e o empenho e determinação, como coletivas. como o espírito de equipa e a preocupação mais lata com toda a sociedade e com o nosso impacto", clarifica Bruno Padinha.

A Mazars deu a boas-vindas a 2020 com uma aposta concreta nesta área, anunciando o lançamento de uma nova linha de serviços de Consulting em Portugal com seis fundamentos: estratégia, transformação, organização e performance, TI e digital. Depois de ter nomeado recentemente 35 sócios e recrutado 500 profissionais para desenvolver esta vertente no mercado indiano, a multinacional recorre agora a Rui Lavado para assegurar a liderança do segmento de consultoria no país. Ao JE, a firma reforça a ideia de que o mercado procura uma opção distinta das Big Four e que ainda persiste a necessidade de introduzir, a nível nacional, a obrigação da auditoria conjunta (ioint audit) em Portugal para "credibilizar o setor" e "evitar as práticas abusivas". "Esperamos continuar a afirmar-nos como uma alternativa credível, profissional, eticamente exemplar, capaz de servir os nossos clientes em mais de 91 países e aproveitar esta oportunidade para reforçar o nosso crescimento", explica o partner e head of Tax, Sérgio Santos Perei-

Mário Patrício, senior de Tax da mesma consultora, refere que pretendem integrar 50 novos profissionais, divididos pelas quatro áreas core de negócio (Audit, Tax, Consulting e Accounting and Outsourcing Services) e pelo trio de escritórios que têm em Portugal (nas cidades de Lisboa, Porto e Leiria). Os próximos «Mazarsers» serão, segundo os mesmos porta--vozes, incluídos num ambiente de procura constante por soluções que aumentem a eficácia, segurança dos processos e possam dar origem a novos serviços.

O mesmo reforço far-se-á nas chamadas 'boutiques', mas a um ritmo e a uma dimensão distintas. Andreia Teixeira, CEO da consultora Teixeira & Gonçalves, prevê recrutar mais dois consultores ao longo deste ano para a apoiar no escritório de Lisboa, especializado em assessoria financeira e em processos de reestruturação de empresas. Neste âmbito, as suas maiores preocupações prendem--se com a fiscalidade. "Há uma modificação que urgia corrigir - e não foi nem tão pouco se vislumbra que venha a ser. É da maior urgência a possibilidade de as empresas credoras de entidades em insolvência possam recuperar de forma célere o IVA e consequentemente deduzir lucros calculados relativamente a faturas que se demonstrem irrecuperáveis", lamenta. Para a fiscalista, seria igualmente importante que um credor de uma empresa com um plano de recuperação ou de insolvência aprovado, onde seja contemplado um perdão de divida aos fornecedores, pudesse deduzir de forma simplificada o IVA da percentagem de dívida reduzida mesmo que o perdão não fosse de 100%.

O secretário de Estado dos Assuntos Fiscais. António Mendonça Mendes, disse recentemente numa conferência que "as consultoras devem estar muito zangadas com o Governo" porque o Executivo liderado por António Costa não fez "da política fiscal uma manta de retalhos". Ouestionado sobre a afirmação, Luís Magalhães, partner e responsável de Fiscal da KPMG, reconhece "competência técnica e visão estratégica" ao governante e refere que lhe parece "sensato que, em lugar de avançar com medidas avulsas e não ponderadas quanto ao respetivo alcance, o Governo prefira adotar as medidas de política fiscal que considere adequadas no momento próprio".

### Milhões para a informática

Nos próximos cinco anos, a KPMG irá investir 5 mil milhões de dólares (cerca de 4.6 mil milhões de euros) na transformação digital. "Será distribuído por tecnologia, pessoas e inovação, e que demonstra bem a importância que a KPMG dá a esta área. A Microsoft, com quem reforcámos a nossa aliança global para este propósito, será o nosso parceiro nesta iniciativa transformadora, dando continuidade a uma ligação de sucesso", esclarece o sócio e líder de Advisory, Nasser Sattar. No mesmo sentido, a EY disponibilizou mil milhões de dólares para investir em inovação em dois anos e a Mazars alocou 15 milhões de euros só para o desenvolvimento de uma nova ferramenta de auditoria baseada em analítica de dados. A Deloitte não fala em valores mas realca que tem feito "importantes investimentos em inovação e conceção de novos sistemas tecnológicos". O sócio João Paula de Carvalho, responsável pela área de consultoria, defende que é uma "forma de diferenciação de ofertas para o mercado". As pequenas firmas optam por instalar sistemas de CRM [Customer Relationship Management] e de gestão de pro-

Mazars investiu 15 milhões de euros em nova ferramenta de auditoria e lançou em janeiro o serviço de Consulting em Portugal



More than Consultants Your Business Advisor!

### **AUDIT. TAX. ADVISORY** OUTSOURCING, DIGITAL

Lisboa, Porto, Leiria

Conecte-se à Baker Tilly









### ESPECIAL DESAFIOS DA CONSULTORIA

ENTREVISTA BRUNO PADINHA E MIGUEL FARINHA Partners da EY

# "Temos outras aquisições no radar"

A EY integrou em janeiro uma nova equipa de consultoria SAP, que veio da empresa britânica AgilityWorks, comprada pela consultora no final de 2019.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@iornaleconomico.pt

Bruno Padinha e Miguel Farinha são os responsáveis pelas áreas de consultoria de gestão e de transações, respetivamente, na EY. Em entrevista ao Jornal Económico, a dupla de sócios da consultora explica como nos últimos cinco anos as empresas passaram a recorrer mais aos designados "serviços geridos", nos quais estes profissionais não só os aconselham e assessoram, como acompanham em toda a execução dos projetos ou monitorizam permanentemente ameaças cibernéticas.

Uma das oportunidades que apontam para a consultoria é desenvolver novas formas de servir os clientes. Quais?

Bruno Padinha (BP) - A mudança geral é no modelo clássico de consultoria – ao qual chamamos time and materials - quer dizer que, para resolver um certo problema ou para atingir um certo objetivo do cliente, nós compomos uma equipa, um calendário e aquilo corresponde a um certo conjunto de horas por pessoa que vão ser gastas e cobramos um valor (um pouco como hoje ainda é o negócio dos advogados e de outras profissões). Em consultoria ainda temos muito esse tipo de relação com os clientes, mas nalgumas áreas pedem-nos que cobremos pelo valor, pelo resultado. Vou-lhe dar apenas um exemplo específico, mas existem muitos outros. Um cliente que tem um problema de custos elevados e que quer um programa para identificar oportunidades de reduzir os seus custos, eventualmente, está mais interessado não em pagar as horas que os nossos consultores gastam mas sim uma percentagem da redução de custos que consiga. É aquilo a que se chama success fee. Trabalhar em success fee é o exemplo de uma relação diferente e que está a haver

mais e mais, apesar de não ser uma coisa moderna. Outro exemplo mais recente é o facto de os clientes pedirem-nos não apenas um conselho ou um plano para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade, mas que nos envolvamos quer na execução propriamente dita (por exemplo, para mudar um grande sistema) quer na operação. Nalguns casos os clientes pedem-nos que substituamos uma parte da organização deles a tomar conta de um risco em cibersegurança. Em vez de quererem apenas aconselhamento sobre as ameaças e aquilo que devem fazer pedem-nos que assumamos nós a responsabilidade, que estejamos permanentemente a monitorar as ameaças e a executar o que for necessário (modelo managed services).

66

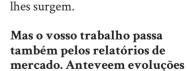
Há uns cinco anos que várias consultoras de gestão começaram a comprar e a integrar dentro de casa agências de marketing para ajudar as empresas no ciclo todo de relação com o seu cliente

#### Quando é que esse modelo começou a ser utilizado? BP - O mercado da consultoria é

muito diversificado. Chama-se consultoria a muita coisa diferente. Pegando no exemplo dos managed services, há muito tempo que existia o que se chama de outsourcing na tecnologia (empresas que tomam conta da TI ou de alguma parte da informática de um cliente). Já managed services de coisas como campanhas de marketing, relação com o cliente ou cibersegurança é algo relativamente mais recente. Mas depois as consultoras não têm todas o mesmo posicionamento e o mesmo leque de servicos. O que tem acontecido é que o mercado tem evoluído muito e tem havido muita combinação de competências. Desde, talvez, há uns cinco anos que várias consultoras de gestão, como nós, começaram a comprar e a integrar dentro de casa agências de marketing para ajudar os clientes no ciclo todo de relação com o seu cliente, desde a comunicação e da definição do produto ou do serviço. Há outra questão que é: isto não é branco ou preto, não estamos absolutamente num mundo ou no outro. A minha sensibilidade diz--me que talvez nos últimos cinco ou dez anos acelerou muito a transição para modelos alternativos ao tradicional time and materials.

Miguel Farinha (MF) - Na área de M&A (Mergers & Acquisitions) é um costume que existe há muitos anos. Ou seja, todos os trabalhos de fusões e aquisições focados num mandato de compra ou de venda de uma sociedade são baseados num modelo de success fee. Ou seia. depois todos os honorários são baseados no sucesso da operação. No mercado de transações não existiu assim uma alteração tão radical na forma de se fazer o trabalho ou de se fazer o pricing para os clientes. O que aconteceu foi na forma de os fazer, no volume, na recorrência aí sim. A forma de negociar e de apresentar um projeto a um cliente ou das comissões que são cobradas não tiveram grandes alterações. Essas mudanças foram mais nas áreas de Tecnologia.

BP - Na consultoria de gestão e tecnológica ajudamos os clientes a lidar com esta disrupção digital e transformação relacionada com o progresso tecnológico, então, temas com os quais trabalhamos mudam mais depressa. Há esta constante de que a aceleração vai aumentando mas não há agui um marco específico, tirando, obviamente, os ciclos económicos. Com a crise que começou em 2008 o tipo de serviços mudou, porque os clientes estavam mais preocupados com a sua sobrevivência do que com o seu crescimento, pelo menos, nalguns setores. Enquanto consultores ajudamos os clientes a resolver os problemas que têm ou a aproveitar oportunidades que lhes surgem.



na produção destes conteúdos? BP - Há dois tipos de reports ou de research que fazemos. Um deles é pago, para clientes, porque muitas vezes precisamos de os ajudar a estudar um mercado ou um certo assunto. Esse é um dos tipos de serviço e, a prever algo, prevejo que no nosso mix de servicos vá diminuindo, porque hoje vamos fazendo mais trabalho de transformação ou de execução. Depois, há a publicação e a promoção de relatórios e de análises para dar um contributo para a discussão sobre o tema e para promover o nosso conhecimento. Isso sei que é muito rele-





vante para nós e iremos continuar a investir. Como aquilo que vendemos e o motivo pelo qual os clientes nos escolhem é o nosso know--how, uma forma de o afirmar é justamente fazendo esse tipo de publicações. É muito interessante.

MF - Sim. Acho que o que tem acontecido também, e noto mais na nossa área, é que tem evoluído o tipo e a dimensão dos relatórios. Hoje em dia são muito mais feitos por pontos, curtos e focados naquilo que interessa do que propriamente "calhamaços" com 300 páginas que ninguém tem paciência para ler. Mais recentemente, se calhar nos últimos três ou quatro anos, passámos a ter mais um tipo de report ao cliente muito mais digital, com mais ferramentas, mais próximo durante os projetos. Dou--lhe um exemplo. Na área de transações, há uns anos atrás se calhar estávamos três semanas a trabalhar num relatório como um fim, para entregar um pedaço de papel cheio de notas, hoje em dia temos mecanismos muito mais perto do cliente, estamos quase permanentemente a dar-lhe informação sobre como é que as coisas estão a correr e sobre o que está a acontecer naquele processo/transação.

#### A EY anunciou em 2018 um investimento de mil milhões de dólares a dois anos, a nível global. É um orçamento a reforcar no término deste período?

BP - Os valores por país não divulgamos, mas garantidamente tem crescido o nosso investimento em Portugal, porque, por um lado, os serviços que prestamos aos nossos clientes têm que ver com tecnologia e, por outro, para nos relacionarmos com o cliente também utilizamos muito mais tecnologia de colaboração e automação (robótica de processos) nalguns serviços mais tipificados ou standardizados para substituir trabalho humano. Para sermos capazes de fazer isso temos de fazer investimentos muito grandes em tecnologia. Outro exemplo de investimentos que fazemos é em soluções. Em vez de a nossa relação ser aquela tradicional – analisar o problema e, no fim, produzir o tal relatório - hoje em dia, nalguns casos, conseguimos dar-lhes acesso a bases de dados de informação que temos ou ferramentas eletrónicas com determinadas funcionalidades. e essas ferramentas também têm de ser criadas.

### Qual é o plano interno de aquisições?

MF - Queremos crescer, estando sempre para o mercado e àquilo que ele nos pode trazer de novas competências e que se possam adicionar às que a EY já tem hoje em dia. Acho que isso se aplica em qualquer área da firma. Nós somos uma empresa que desenvolve talento interno às equipas e vamos, seguramente, olhar para elas no mercado.

BP - Fizemos recentemente a aquisição da AgilityWorks, uma empresa que nos completou a capacidade e competência tecnológica em SAP. Já estávamos à procura de uma aquisição desse género há muito tempo e temos outras no radar. Não temos um plano concreto ou anunciável, porque depende muito da nossa análise e do mercado em si. Tecnologia é uma área onde isto é muito relevante, porque tem mais procura. É importante realçar que aquisições não são a única estratégia. A tendência no ecossistema é também ter parceiros e trabalhar em conjunto sem lógicas de integração.

### De agentes a consultores ao longo de todo o ciclo de inovação



ANA Mª MORATO Direcção Geral ClarkeModet Portugal

Se há uma coisa de que estamos todos certos neste mundo conturbado e agitado, é de que vivemos numa era de permanente mudança e evolução. A tecnologia permeia as nossas vidas como sociedade e transforma a forma como administramos os negócios, mas essa tecnologia deve estar alinhada com uma estratégia clara de como orientar a atividade económica e saber como se adaptar à constante mudança.

Tudo isto resultou em empresas de consultoria que passaram de oferecer serviços específicos para fornecer soluções abrangentes, a problemas complexos. Para isso, as empresas de consultoria tiveram que evoluir para estruturas mais sofisticadas e multidisciplinares, onde especialistas em organização e recursos humanos coexistem com especialistas em diversas tecnologias e em transformação digital. Ao mesmo tempo, outras empresas pequenas e altamente especializadas surgem a oferecer serviços baseados em tecnologias como Inteligência Artificial ou Big Data para revolucionar o mundo do marketing, vendas ou gestão de aprovisionamentos.

O mundo da propriedade intelectual também está a sofrer mudanças estruturais. As empresas e organizações de investigação já não precisam apenas de agentes para tratar da proteção das suas marcas, patentes ou desenhos. Hoje em dia, precisam de consultores especializados que aprofundem a evolução futura das tecnologias; que analisem os mercados e a sua permanente transformação; que se sentem com os seus clientes para, à luz de sua estratégia empresarial, desenhar a melhor estratégia para a proteção de seus intangíveis, que os aconselhem sobre como rentabilizar seu know-how... Em suma, que sejam verdadeiros consultores para os seus clientes sobre como administrar os seus ativos intangíveis que, hoje e nas empresas modernas, representam entre 80 e 90 por cento dos ativos financeiros.

Na ClarkeModet, compreendemos estas necessidades e evoluímos de uma empresa especializada em propriedade intelectual para oferecer aos nossos clientes um aconselhamento abran-

gente ao longo de todo o ciclo dos seus processos de inovação. As empresas e centros de pesquisa precisam de antecipar o futuro para planear as suas atividades de I+D+I. Para isso, devem entender a evolução da tecnologia e das demandas do mercado através de relatórios sobre tendências tecnológicas e análise de inteligência competitiva.

Atualmente, a inovação saiu das próprias empresas, atravessou fronteiras e agora é realizada com aliados dentro e fora do país. Neste sentido, é essencial saber escolher o melhor e estabelecer acordos e contratos com eles que salvaguardem sempre os interesses das partes e esclarecam os direitos de propriedade intelectual de quaisquer resultados de projetos conjuntos de desenvolvimento tecnológico. Na ClarkeModet ajudamos em todos estes processos, assim como na implementação de modelos de inovação e gestão da propriedade intelectual alinhados com as estratégias de negócio

Mas muitas vezes grandes quantidades de recursos são investidas em desenvolvimentos sem conhecer o valor real dos resultados e sem obter deles um benefício económico. Por outras palavras, o ciclo que a I+D+I não está a ser fechado. Para isso, é necessário valorizar ativos intangíveis - marcas, patentes, know-how - de empresas, universidades ou centros de pesquisa para diferentes fins: procura de financiamento, processos de venda ou licenciamento ou incorporação às demonstrações financeiras. Em todos estes processos a ClarkeModet acompanha os seus clientes para que eles conheçam o verdadeiro valor destes ativos e aprendam a monetizar adequadamente seus conhecimentos.

No atual modelo económico, as empresas não devem apenas pensar em vender o que fazem, mas também considerar que existe um mercado para o que sabem fazer, o que abre grandes possibilidades para novos produtos e serviços. Neste sentido, muitas vezes é necessário abordar processos de transferência de tecnologia que envolvem a procura de entidades interessadas e processos complexos de negociação. Para tal, desenvolvemos metodologias apoiadas em resultados de sucesso e um modelo de serviço adaptado às necessidades de cada caso.

O mundo da consultoria enfrenta muitos desafios e deve ser capaz de inovar, tanto na sua forma de trabalhar, procurando modelos de colaboração em rede com diferentes consultorias especializadas, para oferecer a melhor proposta de serviços para cada caso, como no perfil dos seus consultores e na incorporação de sofisticadas ferramentas tecnológicas. Por esta razão, a ClarkeModet oferece atualmente novas formas de proteção de segredos comerciais através de Blockchain.



## TALENTO 'TECH' AJUDA CONSULTORAS

As empresas que disponibilizam serviços de consultoria deverão, ao longo deste ano, desenvolver mais parcerias e sinergias externas e agregar competências entre os seus colaboradores, segundo os executivos contactados pelo Jornal Económico.

## QUAL É O MAIOR DESAFIO DAS CONSULTORAS EM 2020?



JOÃO CUNHA Senior Project Manager da Roland Berger

### MODELO DE PLATAFORMA

A evolução de uma abordagem tradicional de verticais de especialização (sectoriais funcionais) para um modelo de plataforma é um dos principais desafios das consultoras. Os consultores têm hoje de agrega novas competências e de se atualizar mais rápido, de se adaptar a uma gestão multi-parceiro e de adotar uma visão mais integrada entre a conceptualização e a implementação. Compatibilizar essa evolução, que é necessária, recorrendo a um novo perfil de recursos e competências internas num quadro de competitividade com outras empresas que são cada vez mais atrativas na captação de talento (ex. startups), e a parcerias externas é um desafio mais presente



JOÃO VIANA FERREIRA Partner da everis Portugal

### INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIA

O grande desafio das consultoras reflete a evolução da sociedade em que os seus clientes e colaboradores se inserem. Mais do que nunca, as consultoras vão ter de ter capacidade para: integrar na sua oferta novos temas e novos problemas, onde tudo tem uma forte vertente tecnológica muitas vezes com desafios éticos que até aqui não existiam e com implicações para a sociedade ainda desconhecidas (robotização inteligência artificial, realidade mista, por exemplo); reter e contratar pessoas capazes não só de apoiar os seus clientes nestes temas, mas de continuarem a fazê-lo daqui a 5 ou 10 anos, em reinvenção permanente, num contexto de concorrência internacional por "cérebros"; manter uma componente de empatia, de ligação emotiva entre consultora, colaboradores e clientes, que ultrapasse a mera relação comercial e permita um crescimento sustentado de todos



JOSÉ GONÇALVES
Presidente
da Accenture Portugal

## ENTREGA DE RESULTADOS CONCRETOS

O grande desafio da Accenture é consolidar-se como o parceiro de referência para a inovação e transformação digital dos seus clientes, comprometido com a entrega de resultados concretos de negócio, mobilizando as nossas capacidades end-to-end que claramente nos distinguem no mercado: (1) Adivsory ("Strategy & Consulting"); (2) Serviços de SI/TI ("Technology"); (3) Outsourcing transformacional de processos ("Operations"); e (4) Agência de marketing e experiência digital ("Interactive"). Queremos ser um plaver que é remunerado em função do valor que criamos às principais empresas portuguesas e, desde logo, à economia nacional, não uma entidade que presta servicos com base na faturação de honorários. Iremos ainda reforçar a aposta na exportação para os principais clientes globais da Accenture, acelerando a criação de centros de competência e de emprego altamente qualificado no nosso país.



RUI ALMEIDA CEO da Moneris

### AUTOMAÇÃO E GESTÃO DE TALENTO

Gostaria de destacar dois desafios essenciais para as empresas de consultoria: tecnologia e gestão de talentos. A tecnologia está a ter um impacto sem precedentes nas empresas de serviços profissionais A inovação tecnológica está, presentemente, a por em causa os modelos tradicionais de prestação de serviços, criando oportunidades e ameacas que têm de ser endereçadas. No que diz respeito à consultoria em processos de rotina, a automação, digitalização e robotização são hoje fatores essenciais, indutores de produtividade e rentabilidade; por outro lado, no que diz respeito à consultoria de processos operacionais não recorrentes, de negócio e estratégicos, a visão tecnológica e de inovação tem de estar claramente enquadrada na proposição de valor apresentada pelos consultores. Num segundo eixo, a gestão de talentos tornou-se iqualmente um dos majores desafios do setor de serviços profissionais. A escassez atual de recursos qualificados leva a que haja uma concorrência permanente pelo conhecimento e pelo capital humano. Atrair, desenvolver e reter talentos tornou-se, assim, um desígnio tão ou mais importante como ganhar novos clientes e novos projetos. Sem os recursos certos e em suficiente escala, qualquer empresa de consultoria está condicionada na sua capacidade de crescer e de se



SÉRGIO SANTOS PEREIRA Partner



MÁRIO PATRÍCIO Tax Senior da Mazars

### ATRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O grande desafio será a retenção e atração de profissionais. Estando o mercado numa fase em que a procura por talento é superior à oferta, este é, para as consultoras, o grande desafio. Acreditamos que esta dificuldade tem que ver com o paradigma de gestão e liderança da majoria das consultoras, que ainda não se adaptou a um realidade em que os profissionais se querem sentir motivados, justamente remunerados, desafiados intelectualmente, parte integrante da organização, e não apenas um recurso para atingir um fim. Nós, na Mazars Portugal, estamos a posicionarmo-nos de forma diferente para que este desafio seja ultrapassado com excelência



**BRUNO MATEUS PADINHA** Partner da EY Portugal

### **FORMAS DE SERVIR ALTERNATIVAS**

A nossa atividade não é imune à disrupção digital que afeta os nossos clientes, pelo que em 2020 a EY continuará a desenvolver novas formas de servir os nossos clientes, seia assentes em tecnologia inovadora que permite maior eficiência e rapidez, seja flexibilizando os modelos de organização do trabalho e de conjugação dos especialistas adequados nas equipas de projeto. E certamente continuaremos também cientes de que o panorama de riscos para a nossa atividade e a nossa continuidade exigem uma atenção e capacidade de reação constante a todos os vetores de risco, desde o tecnológico ao humano



**JOÃO PAULA DE CARVALHO** Partner da Deloitte Portugal

### **DEFINIÇÃO** DA ESTRATÉGIA

Numa década que se espera de rápidas mudancas, um dos grandes desafios será a definição da estratégia perante a volatilidade do mercado e a velocidade a que ocorrem os ciclos de inovação Este contexto traz, essencialmente, dois tipos de desafios para as empresas de consultoria: em primeiro lugar, terem de redefinir o seu posicionamento e modelo organizacional, promovendo sinergias e apostando na definição de ecossistemas inovadores que possam contribuir para o desenvolvimento de novas ofertas disruptivas, alinhadas com as expetativas do mercado: em segundo lugar, a oportunidade de apoiar as organizações no importante caminho que querem percorrer, seja através do desenho de modelos multifuncionais que contribuam para uma maior organização e eficiência interna, seja na definição de algo que deve estar no top of mind de qualquer empresa na era em que vivemos: a diferenciação. Numa perspetiva diferente, há o desafio da captação de talento. O conhecimento tecnológico é cada vez mais abrangente e transversal aos projetos de consultoria, pelo que a aposta num posicionamento inovador e tecnológico só é possível se houver um reforço de investimento no talento e em skills que sejam o suporte da transformação digital da organização. Este é um desafio de hoje mas que se prolongará ao longo

dos próximos anos, uma vez que a procura por este talento é transversa

a vários outros setores.



**PAULO ANDRÉ** Managing partner da Baker Tilly

### PRINCÍPIOS DE ÉTICA

Os desafios são muitos e as oportunidades ainda maiores. O cumprimento da regulação é essencial, devendo a profissão assentar em princípios de ética integridade, independência e confidencialidade. Estamos conscientes de que, nas áreas de auditoria e consultoria, a digitalização será um enorme desafio que permitirá ganhos na eficiência e . qualidade do trabalho (análise de dados/amostras mais alargadas; softwares que relacionam diferentes rúbricas; softwares que facilitam a recolha de dados e comunicação com clientes, entre muitos outros) Tudo isto terá impacto nas pessoas Os auditores e consultores terão de desenvolver capacidades e skills relacionados com as áreas de informática, análise de dados e matemática. Fazer análises críticas, saber relacionar o negócio com os "números" que se auditam, fazer extrapolações e indagar as variáveis de risco, passam a ser o foco. O processo de recolha e documentação será muito automatizado. As equipas terão elementos com menor experiência, em menor número. Os jovens profissionais terão novos concorrentes (trabalho feito à distância/remoto, feito em regime de subcontratação). E quem não se interessar por processos automáticos/digitais/informatizados e não desenvolver os seus conhecimentos em ambientes informatizados e digitais, não tem perfil para desenvolver uma carreira na área dos serviços profissionais.



**NASSER SATTAR** Partner da KPMG

### INTEGRADAS

Na continuidade de 2019, os grandes desafios deste ano são a captação e retenção de talento. Uma prioridade que na KPMG está directamente associada a uma outra, relacionada com a formação específica dos nossos profissionais que a disrupção tecnológica impõe, de forma a continuarmos a entregar resultados reais aos nossos clientes no âmbito das novas tecnologias e dos novos modelos de negócio. Além disto, os dias de hoje exigem soluções integradas cada vez mais específicas de cada cliente e setor, o que encaramos como um estímulo adicional para prosseguirmos a estratégia que temos seguido e que tem sido cada vez mais reconhecida. nomeadamente na área do digital.



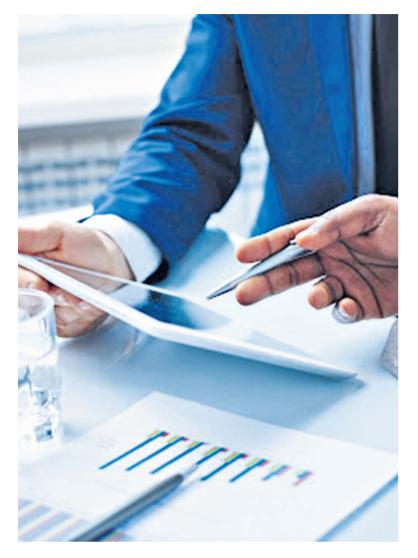
**LUCAS CALAPEZ** CFO da PWKG Consulting

### RESPOSTA **A NECESSIDADES MAIORES**

Numa conjuntura económica em que cada vez mais, tanto as empresas como os particulares sentem dificuldade em cumprir com as suas responsabilidades financeiras, o grande desafio passa por responder a um conjunto de necessidades e exigências cada vez maiores, apresentado soluções diferenciadas e adaptadas a cada realidade. Atribuímos o nosso sucesso ao sucesso dos nossos clientes, por isso, a nossa maior preocupação é definir estratégias que acrescentem valor a todos os envolvidos no processo e que contribuam para o . seu crescimento sustentável

SGS PME lider REDE PME Inovaced

### ESPECIAL DESAFIOS DA CONSULTORIA



**ADVISORY** 

# Firmas veem "oportunidades" na multidisciplinaridade

KPMG e EY falam em oportunidades, vantagens e desafios para as suas organizações com esta potencial flexibilização.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@jornaleconomico.pt

As pequenas e as grandes consultoras consideram que existem vantagens, oportunidades e desafios caso exista uma alteração legislativa que dê 'luz verde' às sociedades multidisciplinares em Portugal (que agregue tanto advogados como consultores e outros profissionais). O modelo organizacional, de inspiração anglo-saxónica, não é novo e está em pleno funcionamento em vários estados norte-

**INFORMAÇÃO** 

-americanos ou mesmo na 'vizinha' Espanha e na maior potência económica europeia, a Alemanha. No entanto, este ano voltou à agenda mediática nacional no final do ano passado na sequência de um relatório da Autoridade da Concorrência (AdC).

De acordo com o documento da AdC, as medidas de liberalização das profissões jurídicas (nas quais se inserem os advogados, os solicitadores, os agentes de execução e os notários) teriam um impacto positivo na economia portuguesa de cerca de 32 milhões de euros. Para a instituição liderada por Margarida Matos Rosa, é importante "reavaliar a proporcionalidade das incompatibilidades e impedimentos que possam inviabilizar a oferta de atividades multidisciplinares por sociedades de profissionais".

A Ernst & Young (EY) garante que, caso a regulação nacional dê maior flexibilidade a estas firmas de "combinarem várias valências", irá "certamente" explorar "as oportunidades de intensificar ainda mais essa combinação". Bruno Padinha, responsável de Advisory da EY Portugal, lembra ao Jornal Económico (JE) que as grandes consultoras são, por definição multidisciplinares, "pela natureza da nossa atividade, com a sua complexidade e abrangência de temas". "O que se reflete, por exemplo, na ampla variedade de cursos e percursos académicos que têm as pessoas que recrutamos à saída do ensino superior, incluindo gestão, direito, tecnologia, psicologia, design e muitos outros domínios", esclarece o mesmo partner.

A consultora financeira Andreia Teixeira reconhece "a utilidade e as vantagens" práticas das sociedades multidisciplinares que esta alteração permitiria às empresas e profissionais deste segmento. No entanto, a CEO desta 'boutique' de Lisboa salienta que existem "outros planos relacionados com o exercício da própria advocacia, com a respetiva deontologia e a regulação, cuja conjugação tem de ser tida em consideração e que é da

maior fundamental para este tema".

Aquando da apresentação da proposta de Orçamento do Estado para 2020, o Governo também sinalizou a liberalização das profissões autorreguladas, estabelecendo como uma das prioridades para os próximos três anos eliminar as práticas que limitem ou dificultem o acesso a este tipo de profissões, "para assegurar o direito à liberdade de escolha e acesso". Neste caso, a inspiração do Executivo - que não apresentou detalhes sobre essa eliminação de barreiras - não foi anglo-saxónica mas da AdC. "Qualquer mudança traz oportunidades e desafios, mas por enquanto esta matéria continua a ser apenas uma possibilidade teórica", afirma Nasser Sattar, sócio e responsável pela área de Advisory da KPMG Portugal.

Para o bastonário da Ordem dos Advogados, Luís Menezes Leitão, a existência de sociedades multidisciplinares em Portugal é "totalmente absurdo". ●

JÁ NOS CONHECE?

WWW.nucase.pt
Sede: CARCAVELOS
Av-General Eduardo Galhardo,nº115
Edifício NUCASE 2775-564 CARCAVELOS
tel:21 4585700 fax:21 4585799

Filiais:
PAREDE - ESTORIL - SINTRA - LISBOA

RECURSOS

SISTEMAS DE

**HUMANOS** 

**DESDE 1978** A OTIMIZAR NEGÓCIOS

"Por enquanto esta matéria continua a ser apenas uma possibilidade teórica", lembra Nasser Sattar, responsável de Advisory da KPMG Portugal