



A IA não está a matar a consultoria. Está a acabar com a mais valia do conhecimento.

Durante décadas, uma das maiores vantagens da consultoria foi a escassez.

As consultoras tinham acesso a conhecimento especializado, benchmarks de mercado, recursos analíticos e pessoas experientes que a maioria das organizações não conseguia reunir sozinha. Os clientes pagavam não só pelo conselho, mas pelo acesso a informação e a uma visão que não conseguiam obter de outra forma.

A inteligência artificial está a dismantelar essa vantagem.

Informação que antes exigia dias de investigação pode hoje ser reunida em minutos. Os dados podem ser resumidos, comparados e apresentados quase instantaneamente. Uma análise com aparência credível pode ser produzida antes de uma equipa de consultoria tradicional terminar de organizar o primeiro workshop.

Isto não significa que a especialização se tornou irrelevante.

Significa que o conhecimento, por si só, deixou de ser suficiente.



O fosso tradicional está a desaparecer

O impacto mais significativo da IA na consultoria não é simplesmente o ganho de produtividade. É a comoditização do conhecimento.

Informação geral, metodologias estabelecidas, frameworks setoriais e análises preliminares estão a tornar-se amplamente e facilmente acessíveis. Um cliente já não precisa de contratar uma consultora apenas para explicar um mercado, resumir um conjunto de dados ou identificar uma lista de ações possíveis.

A IA está a elevar a fasquia mínima.

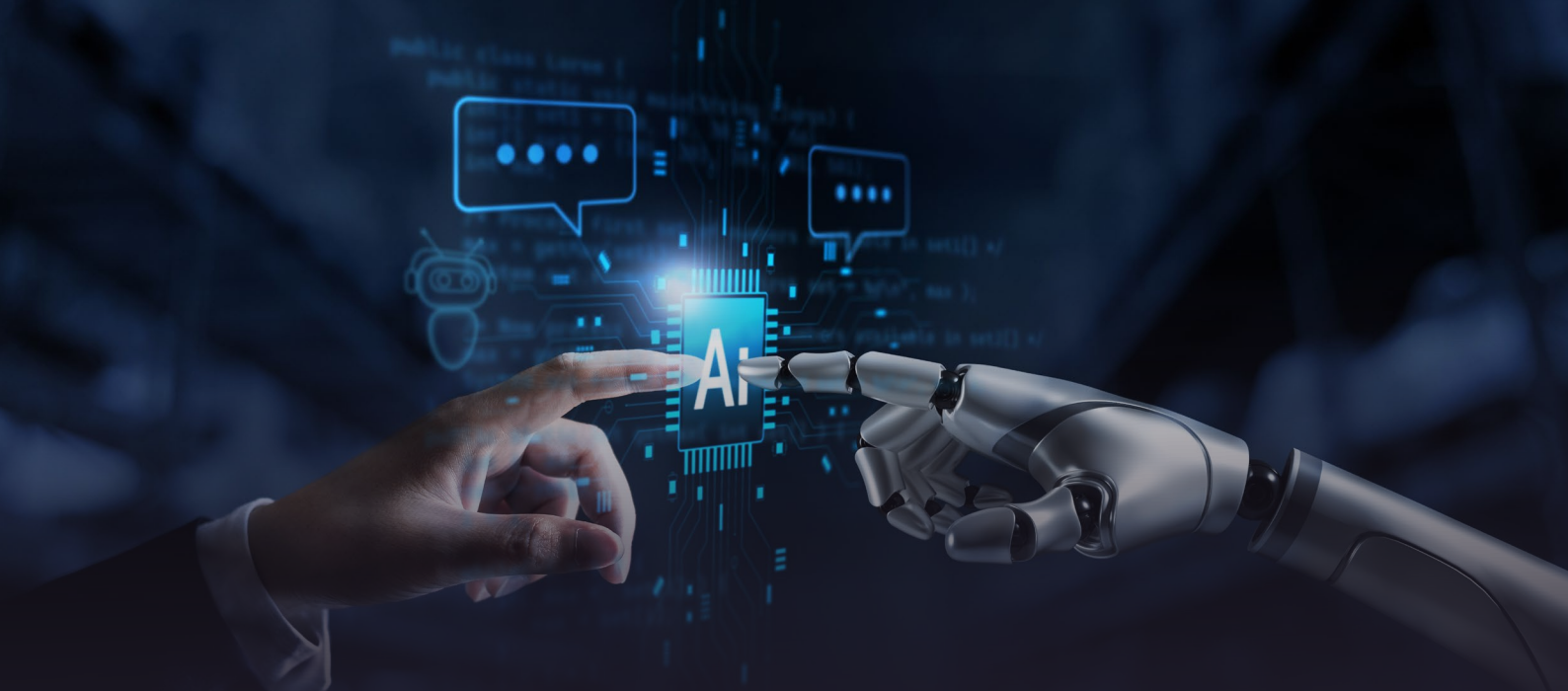
Consegue ajudar uma pessoa inexperiente a produzir trabalho competente. Consegue dar a

uma equipa interna acesso a capacidades que antes exigiam apoio externo. Consegue fazer com que quase qualquer organização se sinta mais bem informada.

Isso cria um desafio genuíno para a indústria da consultoria, porque o conhecimento foi historicamente um dos seus fossos mais fortes.

Quando todos conseguem aceder a uma resposta, o valor de produzir essa resposta cai.

O que diferencia passa a ser saber se essa resposta está correta, é relevante e é possível de implementar.



A análise já parece um clique

Há também uma questão de percepção.

Mesmo quando uma análise com significado exige dados limpos, interpretação cuidadosa e julgamento experiente, os clientes percebem-na cada vez mais como algo que a tecnologia consegue produzir com um clique.

Essa percepção muda o valor comercial atribuído ao trabalho analítico.

Um cliente pode legitimamente perguntar por que motivo deveria pagar por várias semanas de análise quando um software consegue processar a informação quase de imediato. O facto de a resposta gerada automaticamente poder estar incompleta, ser enganadora ou assentar em pressupostos fracos não elimina a pergunta.

Torna a validação mais importante.

A IA consegue identificar um padrão. Nem sempre consegue determinar se esse padrão reflete uma oportunidade comercial genuína, uma anomalia temporária ou um problema nos dados subjacentes.

Consegue comparar preços. Pode não compreender diferenças de nível de serviço, obrigações contratuais, risco operacional ou desempenho do fornecedor.

Consegue recomendar a mudança de fornecedor. Não carrega a responsabilidade pela disrupção caso a recomendação se revele errada.

É aqui que o papel do especialista muda.

O especialista já não tem valor apenas porque consegue produzir a análise. Tem valor porque consegue testá-la, desafiá-la e determinar o que deve acontecer a seguir.

De produzir respostas a validar decisões

Num mercado ativado por IA, a especialização demonstra-se através do julgamento.

O consultor de valor é aquele que consegue distinguir uma observação interessante de uma oportunidade acionável. Compreende que pressupostos precisam de ser desafiados, que benchmarks são genuinamente comparáveis e que poupanças aparentes criariam consequências operacionais inaceitáveis noutro lugar.

Isto exige mais do que dados.

Exige experiência de organizações reais, fornecedores, negociações e implementação. Significa compreender como um mercado se comporta na prática, e não apenas descrever como deveria comportar-se em teoria.

Na otimização de custos, por exemplo, um dashboard pode indicar que uma empresa está a pagar mais do que um benchmark externo. Isso não significa automaticamente que o fornecedor está sobrevalorizado.

A diferença pode refletir geografia, volume, especificação, requisitos de serviço, alocação de risco ou histórico contratual. Um especialista credível investiga essas variáveis antes de apresentar uma conclusão.

A validação protege o cliente de agir com confiança sobre a resposta errada.

Essa capacidade torna-se mais valiosa, não menos, à medida que a quantidade de análise gerada por IA aumenta.

A execução é onde o valor se torna real

A segunda grande mudança é passar da recomendação para a execução.

A IA consegue gerar uma lista de oportunidades. Não consegue assumir a responsabilidade de as concretizar.

Não envolve os stakeholders internos, não prepara uma estratégia de negociação nem gere a relação com o fornecedor. Não antecipa a resistência de uma equipa operacional nem redesenha uma recomendação quando surge nova informação.

Mais importante ainda, não permanece responsável até o resultado aparecer no desempenho financeiro do cliente.

Uma recomendação sem execução continua a ser apenas uma ideia.

O consultor moderno precisa, por isso, de fechar o fosso entre identificar uma oportunidade e concretizar o seu valor. Isso significa trabalhar lado a lado com o cliente, envolver fornecedores, gerir a implementação e medir o que foi realmente alcançado.

Na ERA Group, este princípio molda o nosso modelo desde 1992. Não cobramos aos clientes simplesmente pelo tempo gasto a analisar as suas despesas. A nossa remuneração está ligada às poupanças entregues.

Essa distinção importa ainda mais na era da IA.

Quando a análise se torna mais rápida e mais acessível, os clientes não deviam ser chamados a pagar um prémio apenas por a produzir. Deviam pagar pelo julgamento, pela validação e pela execução que convertem análise em resultados mensuráveis.



“Uma recomendação sem execução continua a ser apenas uma ideia.”

A velocidade muda a equação de valor

A IA também muda as expectativas em torno da velocidade.

Os clientes deixarão de aceitar projetos longos apenas porque assim é que os projetos de consultoria têm sido tradicionalmente estruturados. Vão esperar que a tecnologia acelere o processamento de dados, a investigação e a identificação inicial de oportunidades.

Mas a velocidade não deve significar contornar o julgamento.

A oportunidade está em combinar o ritmo da tecnologia com a experiência dos especialistas. A IA pode reduzir o tempo necessário para chegar a uma primeira hipótese. Um especialista pode depois determinar se é credível, refiná-la com conhecimento de mercado e avançar rapidamente para a implementação.

O resultado não deve ser simplesmente um relatório mais rápido.

Deve ser um caminho mais rápido para uma melhor decisão e, no fim, um resultado mensurável.

Essa combinação de velocidade e responsabilização vai separar, cada vez mais, os consultores de valor daqueles cuja proposta ainda depende de análises longas e horas faturáveis.

Como é a especialização hoje

A ERA Group conta com mais de 1000 especialistas em mais de 60 países, a trabalhar em mais de 50 categorias de custo. O valor dessa rede não está simplesmente em deter mais informação.

A informação está a tornar-se cada vez mais fácil de aceder para todos.

O seu valor está em saber como os mercados funcionam, o que os fornecedores estão dispostos a aceitar, que benchmarks são realmente significativos e como as mudanças podem ser implementadas sem comprometer o serviço, a qualidade ou a resiliência.

Está também em saber quando não avançar.

No caso da Carmim, uma das maiores adegas de Portugal, os nossos especialistas identificaram categorias onde era possível gerar poupanças

relevantes, com resultados entre 4,5% e 20%. Nas áreas em que a evidência mostrou que não restava oportunidade significativa, a equipa disse-o, em vez de fabricar uma recomendação.

Essa é uma forma importante de valor.

A especialização não se demonstra ao encontrar uma oportunidade em todos os conjuntos de dados. Demonstra-se ao entregar uma conclusão em que o cliente pode confiar.

De forma semelhante, a CUGA, o maior produtor de cogumelos frescos de Portugal, descreveu a diferença como passar de um diagnóstico teórico para uma equipa capaz de analisar o detalhe, comparar o mercado, negociar e gerar resultados concretos.

Essa é a jornada que a IA não consegue completar sozinha.

A nova vantagem da consultoria

A IA não está a eliminar a necessidade de consultores. Está a eliminar a proteção de que beneficiavam as consultoras cujo valor assentava sobretudo no acesso a conhecimento, na capacidade analítica ou em recomendações bem apresentadas.

O futuro pertence aos especialistas que usam a tecnologia para avançar mais depressa, mas não confundem velocidade com certeza.

O seu papel é validar a análise, aplicar julgamento comercial, navegar a complexidade e permanecer envolvidos até o resultado ser entregue e medido.

O conhecimento está a tornar-se uma commodity.

O julgamento não.

A execução não.

A responsabilização não.

A pergunta para os clientes deixa, por isso, de ser se uma consultora tem acesso a informação. Quase todas têm, hoje em dia.

A pergunta é se essa consultora consegue transformar informação numa decisão validada, e transformar essa decisão em resultados, com rapidez.



João Costa

*Senior Partner,
ERA Group*



Paolo Massimilla

*CEO Europe & LATAM,
ERA Group*

Os seus custos
estão onde
sempre estiveram.
A questão é:
deviam estar?

eragroup.com

value through insight™