

CARTOGRAFIA DO ESPAÇO DE CONSULTORIA BRASILEIRO E AS NOVAS FORMAS DE RECONTEXUALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DOS INTERCÂMBIOS E CONTEÚDOS GERENCIAIS

Julio Cesar DONADONE¹

RESUMO: Coloca-se como objetivo estudar diretamente as articulações sociais que produzem a internacionalização e as formas de naturalização dos conteúdos gerenciais, ou seja, investigo os atores engajados na temática da consultoria, relacionados as consultorias em gestão com os espaços sociais dos diversos agentes, que trabalham para a internacionalização econômica, bem como os cenários que eles constroem para realizá-la. Para tanto, o estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultorias brasileiro, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, procurando identificar suas características, principais mudanças nas últimas décadas e as especificidades do setor no Brasil. Nesta parte do trabalho, objetivo, em conjunto com o mapeamento dos diversos agentes presentes, compreender como os consultores constroem as representações sociais de si próprios e do espaço da consultoria, como posicionam os concorrentes, suas formas de agir, a dinâmica das lutas internas do meio, suas interdependências com o mercado de consultoria internacional e como se relacionam com setores que interagem de formas mais diretas com o universo das consultorias, em especial, os quadros gerenciais das empresas e os setores relacionados à produção e difusão de conceitos e práticas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Intermediários. Consultoria. Gerentes. Internacionalização.

Introdução temática

Ao se visualizar o mundo organizacional nas últimas duas décadas, nos deparamos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como uns dos setores mais dinâmicos do período. Com presença constante na mídia, seus membros ocupam, com frequência, lugar em evidência nas principais revistas econômicas e gerenciais. Além disso, suas sedes estão situadas nas mais importantes cidades do mundo, comumente se destacando pela imponência de suas construções e de sua localização. As consultorias apresentam um faturamento e um crescimento que chamam a atenção no mundo empresarial, com as empresas líderes crescendo

¹ UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos. Núcleo de Sociologia Econômica. São Carlos – SP - Brasil. 13565-905 - donadojc@uol.com.br

a uma taxa média de vinte por cento ao ano; o que as coloca entre os setores econômicos mais rentáveis do período, suplantando as taxas anuais de crescimento das principais economias. Em 1995, estima-se que o mercado mundial de consultorias em gestão organizacional alcançou a cifra de 40 bilhões de dólares e em 2000 o valor já superava os 100 bilhões (ver os gráficos 1 e 2).

O mercado de consultoria internacional

Para entender o processo de formação das empresas de consultoria que aparecem em destaque no cenário atual faz-se necessário retornar ao final do século XIX e início do século XX. Neste período, entre as décadas de 1850 e 1920, surgem as empresas que posteriormente por meio de fusões e aquisições iriam consolidar-se como os pólos dominantes do espaço de consultoria mundial.

Dois países destacam-se como locais de origem das empresas de consultoria: a Inglaterra e os Estados Unidos. Este último configurando-se como principal espaço de construção das características que se tornariam elementos estruturantes das empresas líderes do setor². Como referência cronológica podemos citar a fundação, nos Estados Unidos, em 1886, da Arthur D. Little; 1906, Ernst & Ernst e Arthur Young & Company; 1914, Booz Hallen & Hamilton; 1913, Arthur Andersen; 1926, Mckinsey; e na Inglaterra, tem-se em 1849 a fundação da Price³ e, em 1854, a Coopers⁴.

A primeira fase do desenvolvimento das consultorias está relacionada ao crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos, na passagem do século. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para a atuação de engenheiros, advogados e contadores, como agentes externos detentores de um conhecimento específico, no auxílio da resolução dos problemas originários no processo de expansão das empresas.

Como formulado por Mckenna (1995), no período, as empresas em fase de expansão, que buscavam auxílio técnico, poderiam encontrá-lo em consultores como o engenheiro

² Segundo pesquisa da Revista *Consultants News* de 2000, dentre as dez maiores empresas do setor, seis têm origem americana, duas têm sua origem na fusão de firmas inglesas e americanas, uma tem origem inglesa e somente a francesa Gemini Consulting, não é originária desses países.

³ Segundo Coget (1999), a Price, que posteriormente em 1865 tornar-se-ia a Pricewaterhouse, aparece como a mais antiga empresa de consultoria.

⁴ Dentre as empresas citadas e que surgiram neste período, encontra-se oito das dez maiores empresas de consultoria do mercado mundial.

químico Arthur D. Little⁵; em Firmas de Contabilidade como Arthur Andersen e Ernst & Ernst, que na primeira década do século já tinha atuação em todo o território americano, e em subsidiárias de firmas de contabilidade inglesas, como a Price Waterhouse, as quais providenciavam auditoria externa e controle financeiro para as empresas em crescimento⁶. Quanto às questões jurídicas, havia um crescimento de firmas regionais, que conjuntamente com as situadas em Nova York, atendiam as divisões de companhias distribuídas nos estados americanos. Ou seja, as três profissões: Engenharia, Contabilidade e Direito, apresentavam um forte crescimento no número e tamanho das empresas a partir de 1890, fornecendo conselhos corporativos a um mercado que se expandia rapidamente.

Nas questões de contabilidade e jurídicas, o crescimento da demanda de auxílio técnico estava relacionado à ratificação da décima sexta emenda da constituição americana, que discorria sobre a taxaço dos lucros das empresas, e que em 1916 tornava-se lei. Antigos apontadores (guarda livros) transformavam-se em contadores. Auditores que anteriormente vinham sendo utilizados para atestar a verdade dos balanços e operações financeiras perante os acionistas, proprietários e credores ganhavam um novo papel. Eles passavam a orientar seus clientes sobre o funcionamento das leis referentes aos impostos e sobre como minimizar as despesas com os mesmos. Como resultado da aplicação dos novos impostos nas empresas, obteve-se um crescente acúmulo de informações sobre as questões financeiras: produtividade de ativos, fontes de lucros e a natureza e causas de custos e despesas; o que proporcionou aos contadores um poder crescente para usufruir destes dados no gerenciamento das empresas (WASBURN, 1996). Tal fato possibilitou ganho de espaço para a categoria na luta pelas posições dominantes do nascente mercado de consultoria e teve influência marcante nas formas de constituição e atuação das empresas de consultorias no decorrer do século⁷.

Outro aspecto que aparece constitutivo do período é a ligação entre as diversas empresas, sejam elas especializadas em uma das demandas específicas de engenharia, direito ou contabilidade, ou, o que se tornava mais comum na década de 1920, por meio das

⁵ Fundador e origem do nome da empresa que nas décadas seguintes se tornaria uma das mais importantes do setor. No ano de 1996, A Arthur D. Little apresentou receita de 574 milhões de dólares e contava com um contingente de aproximadamente dois mil consultores (*The Economist*, p.4, 22 de mar. 1997).

⁶ As leis que discorriam sobre corporações Inglesas (the Companies Act de 1879 e The Bankruptcy Act of 1883) mudaram o papel dos contadores que passaram de “guarda livros” para auditores. Fato que nos Estados Unidos só ocorreu na primeira década do século XX (WILKINSON, 1995).

⁷ Voltarei a questão da relevância dos contadores e auditores nas sociedades Anglo-saxônicas e suas consequências para configuração do formato das consultorias quando discutir a difusão das consultorias em outros países cujos ambientes institucionais configuram outras formas de atuação e relevância para estes profissionais, por exemplo, a França e o Brasil.

combinações destas habilidades através do “Management Engineering”, com o setor financeiro. Muitas vezes estas empresas eram contratadas pelos Bancos no sentido de orientar suas companhias clientes quanto a aspectos organizacionais e contábeis, bem como para utilizá-las com a função de salvaguardas externas para os interesses dos investidores.

Os bancos utilizavam serviços internos e externos de engenheiros, contadores e advogados no intuito de avaliar o desempenho, a organização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas. Nos anos vinte, a atuação da Arthur Andersen & Company e suas investigações sobre produtos, mercados, organização e perspectivas futuras serviam de avaliação para os financiamentos de bancos de investimentos em Nova York e Chicago. Os bancos, por meio da contratação de uma variedade de serviços que incluíam orientação sobre gerenciamento, planejamento, controle da empresa e que tinham como respaldo a reputação do próprio estabelecimento financeiro, desempenharam um papel que encontraria semelhança somente nas décadas seguintes com a formação das empresas de consultoria (MCKENNA, 1995).

Entretanto, nos anos trinta, o congresso americano aprovou o *Glass-Steagall Banking Act* em 1933, como uma tentativa de resposta às questões relacionadas à quebra da bolsa de Valores de Nova York, em 1929. O ato dividia, em categorias opostas, os bancos de investimento e os que trabalhariam com depósito de correntistas, ou seja, os bancos comerciais e os de investimentos. Conjuntamente foi criada pelo congresso a *Securities and Exchange Commission* (SEC) no intuito de regular os mercados financeiros e o funcionamento da alavancagem financeira das empresas.

A nova legislação viria a reconfigurar a atuação dos bancos e teve importantes conseqüências para o formato que as consultorias iriam assumir a partir daquele momento. Os bancos comerciais não poderiam atuar mais em atividades como seguros, ramos imobiliários ou atividades de consultoria, sendo forçados, pelas normas federais, a contratar empresas externas quanto às questões de análise de falência ou sobre perspectivas de determinada companhia. Quanto aos bancos de investimento, estes não eram proibidos de realizarem consultorias, mas, no entanto, não poderiam utilizar seus quadros internos de engenheiros, contadores, advogados ou a combinação destes, representados pelo Management Engineering, para validar seus empréstimos ou nas avaliações de empresas.

Perante o novo cenário, houve um rápido crescimento de auditores contábeis independentes e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais. Se,

nos anos 20, as consultorias independentes viviam à sombra dos contadores e engenheiros e demais quadros internos aos estabelecimentos financeiros e companhias locais, e eram responsáveis pelo uso de tais profissionais geralmente na análise de problemas específicos do andamento da produção ou de aspectos contábeis restritos, nos anos 30, grandes corporações, que incluem Union Carbide, Johnson Wax e Sears, passavam a contrata-los para analisar problemas relacionados à estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira.

A depressão econômica seguinte à quebra da bolsa também trouxe novos elementos que influenciaram na caracterização dos novos arranjos institucionais e organizacionais das empresas de consultoria na década de trinta. Se por um lado, ela restringia a possibilidade das empresas de contratarem novos estudos sobre aspectos organizacionais, por outro possibilitava uma série de oportunidades para as empresas, que como no caso específico da Mckinsey, se dedicavam à venda de um modelo de avaliação financeira. Ao mesmo tempo, tal levantamento servia de diagnóstico dos problemas das empresas e de indicativo das possíveis soluções, bem como, de forma mais acentuada, fornecia uma referência de credibilidade perante os possíveis credores do setor financeiro que visualizavam nos “*Survey’s Bank*” uma forma legítima de avaliação dos riscos envolvidos nas transações. Entre as décadas de 1930 e 1940, o número de empresas de consultoria cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940.

A segunda guerra mundial aparece como outro importante elemento na constituição do mercado de consultorias. Durante o conflito, o governo americano contratou, em grande número, consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte para a crescente expansão da administração federal em virtude do esforço de guerra. Como por exemplo, os estudos da Booz Alan & Hamilton na reorganização do exército e da marinha (HEWES JUNIOR apud MCKENNA, 1996).

A utilização de consultores pelo governo, durante os esforços de guerra, trouxe consigo a possibilidade da abertura do setor público à atuação das empresas de consultoria. A criação, pelo congresso americano, da *Hoover Comission* representa de forma emblemática o inter-relacionamento entre os dois setores. Criada em 1947, a comissão tinha o objetivo de coordenar forças tarefas que seriam responsáveis pela reorganização do setor público americano. Ele havia crescido nas últimas duas décadas, passando de 500 mil para dois milhões de empregados; o número de unidades administradas passara de menos de 500 para

1880; e as despesas de 3,6 para 42 bilhões de dólares (HERBERT apud MCKENNA, 1996). O trabalho foi estruturado em forças tarefas que eram lideradas por doze diferentes executivos, que tinham como suporte o emprego de consultores externos. Cabia às empresas de consultoria formular e reestruturar o setor executivo do governo, passando por questões que envolviam desde o gerenciamento do corpo diretivo da Casa Branca até novas estruturas organizacionais do correio americano.

Assim, ao se visualizar o período entre o surgimento das primeiras firmas até os anos quarenta, pode identificar-se dois processos, inter-relacionados, que aparecem como características estruturais na formação do mercado de consultoria. Um primeiro, é o processo de legitimação dos consultores como alternativa possível na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. Impulsionados pelas mudanças nas legislações, quanto aos impostos e à normalização das relações entre setor financeiro e empresas, os consultores percorrem um interessante caminho, surgindo como auxílio externo para problemas específicos, e, depois, ganhando o status de alternativa legítima e referencial para a análise do desempenho das empresas. Vale lembrar que o banco perante a impossibilidade, imposta pela lei, de oferecer o serviço de análise das empresas, buscavam alternativas externas, mas também, recomendavam às empresas, com que tinham relacionamento, esta forma como a maneira de produzir análises que pudessem ser reconhecidas tanto pelo setor empresarial como pelo financeiro. Reconhecimento que na década de quarenta, era estendido ao setor público. Como indicado por Mckenna (1995) sobre estudo da Commission Hoover, os consultores eram vistos como elos de ligação institucional responsáveis pela transferência do conhecimento organizacional do setor privado para o setor público.

Um segundo processo, que está intrinsecamente ligado à questão dos mecanismos de obter legitimidade por parte dos consultores, está relacionado como as transformações do espaço contábil, ocasionado pelas mudanças nas leis referentes aos impostos e as formas de relacionamento entre o setor financeiro e empresarial. Tais transformações iriam colocar a questão da utilização de conhecimentos contábeis como elemento central do trabalho dos consultores do período. Assim, a análise da gestão financeira, seja no intuito de reduzir a carga tributária ou de avaliar o desempenho financeiro da empresa, para fins de alavancar empréstimos bancários ou medir rentabilidade de investimentos, orienta o formato e a maneira de atuar das principais empresas do período.

O formato do espaço de consultoria que emerge do período vinha a refletir a importância da questão contábil. De um lado as “Accounting Firms”, tendo como principal característica de atuação a auditoria contábil, orientação sobre questões jurídicas e, relacionado a essas duas áreas de setores orientados, sobre questões relacionadas à gestão das empresas. Este arranjo organizacional serviu de matriz para o desenvolvimento, nas décadas seguintes, das principais empresas de consultoria atuantes no mercado mundial: Pricewaterhouse, Coopers & Lybrand, Deloitte, Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur Andersen, Touche, e Peat Marwick. Como outro pólo do mercado de consultoria surgiam as empresas não relacionadas a Accounting Firms, com especial destaque para Mckinsey e Booz-Allen & Hamilton. Cabe ressaltar que, ainda que não estivesse dentro da categoria anterior, a importância da questão contábil para sua estruturação, como exemplo, mais emblemático, a trajetória da Mckinsey que foi fortemente influenciada por sua atuação na elaboração de análises de saúde financeira das empresas que tinham origem nos relatórios encomendados por instituições financeiras, os denominados *Survey's Bank*⁸.

A questão da separação entre as consultorias originárias de “Accounting Firms”, ou especializadas em estratégias, abre um espaço de diferenciação dentro do mercado de consultoria e que nas décadas seguintes constituiriam pólos antagônicos dentro do espaço dominante internacional, direcionando as possibilidades e formas de atuação entre os consultores.

Nas décadas seguintes a guerra, a difusão das consultorias ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa no período pós-guerra. A introdução de práticas gerenciais compunham um dos elementos da ajuda americana, e abriam novas áreas de atuação os consultores. Como exemplo, a Arthur D. Little abriu representações em Paris onde o Escritório central de coordenação do plano Marshall estava localizado. A partir dos anos sessenta, o uso das consultorias ganha impulso com a penetração crescente de

⁸ A desenvolvimento cronológico da Booz-Allen também vem fornecer elementos que vem corroborar com a questão das similaridades de origem entre as “Accounting Firms” e as Consultorias em estratégia. Em 1915 Ed Booz organiza um a joint venture, *Business Research & Development Company*; com o objetivo de investigar as condições de mercado em diferentes ramos; em 1919 Ed Booz funda *Edwin G. Booz, Business Engineering Service* e o *State Bank & Trust of Evanston -IL*, providenciou o empréstimo para o negócio e também se tornou o seu primeiro cliente, sendo a partir de tal estruturação e com as mudanças na legislação fatores determinantes para a constituição e crescimento da empresa.

multinacionais americanas⁹. Arthur D. Little, Booz-Allen e Mckinsey começam abrem representações na Europa e suas atuações se concentravam em aspectos organizacionais, especialmente com a difusão das formas de gestão e organização relacionados a implementação da estrutura multidivisional, mais popularmente denominada “formatos M”.

A trajetória da Mckinsey parece servir de referência para o entendimento da difusão e do crescimento do setor na Europa. No final dos anos cinquenta, a firma se instala na Inglaterra. A escolha deve-se a forte ligação entre as firmas americanas e inglesas, referente à origem das empresas e semelhanças da legislação sobre a contabilidade dos dois países; e a difusão de multinacionais americanas na Inglaterra. Durante os anos 60, das cem maiores empresas inglesas, 32 duas haviam usado consultores com o intuito de realizar mudanças na sua organização, sendo a Mckinsey responsável por 22, dentre elas a empresa de grande representatividade como a ICI e Dunlop. A Inglaterra serviu de cabeça de ponte para atuação da empresa nos outros países europeus, como exemplo a Mckinsey iniciou suas atividades na Alemanha, na cidade de Dusseldorf em 1964 e na França, com a abertura de escritório de Paris em 1965 (KIPPING, 1996).

A configuração nas últimas décadas

Os anos oitenta marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria organizacional. O crescimento e maior vislumbre do setor, associados a mudanças nas formas de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos noventa.

No período destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa. Tais ferramentas, respaldadas pela divulgação do sucesso das indústrias japonesas, em especial no que diz respeito à conquista de consideráveis parcelas do mercado norte-americano de automóveis, apareciam como uma referência para as empresas.

⁹ De maneira análoga, a crescente presença das multinacionais teve importante papel para introdução da empresas líderes do setor de consultoria no Brasil a partir do final dos anos cinquenta. Por exemplo, a chegada da Arthur Andersen em 1957.

As tentativas de recontextualização das práticas japonesas serviam de um fértil terreno para a expansão das consultorias. Abriam-se novas frentes de atuação. Num primeiro momento, com as tentativas de interpretação e introdução de elementos das práticas gerenciais japonesas nas empresas ocidentais, sendo emblemática a discussão e implantação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Outro destaque do período e que fornecia novos campos de atuação era o crescente mercado de certificação sobre procedimentos de gestão e de processo produtivos, representados principalmente pelas normas ISO e posteriormente, nos anos seguintes, as suas versões específicas como a QS do setor automobilístico americano.

Com o decorrer da década, os espaços de atuação das consultorias ganham novas dimensões, mudando o enfoque de características funcionais das práticas japonesas para pacotes gerenciais que visavam contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Tal passagem se evidencia na semântica e abrangência das propostas que passam a focar “Filosofias da Qualidade” como o Kaizen, e principalmente pelos conteúdos atribuídos ao TQM (Total Quality Management).

Como discutido por Cole (1998) nos seus estudos sobre a constituição e dinâmica dos movimentos pela Qualidade nas empresas americanas, os consultores apareceram como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão com inspiração japonesa. Segundo o autor, no decorrer dos anos oitenta ocorre um processo de institucionalização de diversos agentes e instâncias profissionais e governamentais que buscam formular os conteúdos atribuídos ao tema qualidade; e um acirramento na disputa pela divulgação e implantação relacionadas ao assunto. Tal formulação tem importância neste estudo por fornecer tanto indicações para os motivos do crescimento da utilização de consultores quanto nas estratégias de conquista de espaço de atuação das empresas de consultorias nos anos noventa.

Se nos anos oitenta correm uma série de posicionamentos e eventos que davam suporte a novos espaços para a atuação das consultorias, nos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresariais. Destacando-se por suas taxas de crescimento nas receitas e no porte das empresas; e pela exposição na mídia. As receitas passaram de 22 bilhões em 1990 para mais de 100 bilhões dez anos depois, e entre as dez maiores empresas, é comum encontrarmos um contingente de empregados que superam 50.000 consultores e a receita de Cinco bilhões de dólares. Vale lembrar que a Andersen que nasceu

como a maior empresa de consultoria do mundo em 1989 contava com 21600 empregado e um faturamento de 1,6 bilhões (ver gráficos 1, 4 e 5).

Um primeiro componente que traz contribuições para o entendimento da dinâmica do período é a questão dos processos reengenharia presentes a partir do início dos anos noventa. As mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, a partir “Core Business” da empresa contribuíram para ampliar espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais.

Isso não ocorria apenas com um aumento nas possibilidades da atuação, mas principalmente pelas características intrínsecas e as conseqüências da implantação da reengenharia. O processo de construção e divulgação apresentava características que contemplavam aspectos da dinâmica do setor de consultoria no período. Dentre eles, pode-se destacar as questões relacionadas às formas de interação entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e a setores acadêmicos, estes últimos representados principalmente pelas “Business Schools”.

Entretanto este crescimento vem acompanhado de uma série de questionamentos relacionados com o cenário nas quais estas organizações estão inseridas. De um lado, se observa sua inserção no crescente mercado de venda de pacotes gerenciais e de novidades organizacionais, em especial sua ligação com a imprensa de negócios e as “Business School”, proporcionando um inter-relacionamento que fortalece o crescimento e dá maior visibilidade ao setor, gerando ainda um flanco de ataque por intermédio das críticas aos chamados modismos gerenciais (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1996). Por outro ângulo de visão, há o mistério associado ao mundo das consultorias, quase sempre relacionado aos escassos dados disponíveis, e às suas formas de atuação, que recorrem ao sigilo, em diversas ocasiões, como uma importante alavanca de criação de confiança entre cliente e consultor (O’SHEA; MANDIGAN, 1997).

Ao se focar este pano de fundo, cuja diversidade de atores, instituições e organizações relacionadas ao tema tende a aparentar um complexo cenário de bricolagem, também é possível destacar a relação entre o crescimento do espaço de consultoria organizacional e os processos de mudança organizacional pelos quais passam as empresas no decorrer do período. A partir dos anos oitenta, a multiplicação da difusão de “novas formas de gerenciamento” ganha impulso, primeiramente, com a tentativa das organizações ocidentais de acompanharem e recontextualizarem as formas de gestão japonesa; e no início da década de 1990, com as

reestruturações organizacionais, sendo emblemático o exemplo das idéias vinculadas ao processo de reengenharia¹⁰. Ganham destaque também no período os processos de fusões empresariais e de privatização. Em especial, quando se analisa o ocorrido no tecido organizacional brasileiro, com a privatização de setores importantes da base industrial brasileira como o siderúrgico, telecomunicações e elétrico e o crescente processo de fusões e aquisições no decorrer da década de 1990¹¹.

As empresas de consultoria despontam como um dos elementos de difusão e introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e, em muitos casos, direcionando a agenda dos possíveis formatos organizacionais. O relacionamento entre as firmas de consultoria e as demais organizações aparece como um importante elemento para o entendimento da dinâmica organizacional do período.

O primeiro eixo da análise: a cartografia do espaço de consultoria brasileiro

Assim sendo, o presente estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultorias brasileiro, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, a partir de três pontos de referência. Num primeiro momento, enfocando o mercado de consultoria internacional, procurando identificar suas características, principais mudanças nas últimas décadas e as especificidades do setor no Brasil. Nesta parte do trabalho, objetivo, em conjunto com o mapeamento dos diversos agentes presentes, compreender como os consultores constroem as representações sociais de si próprios e do espaço da consultoria, como posicionam os concorrentes, suas formas de agir, a dinâmica das lutas internas do meio e como se relacionam com setores que interagem de formas mais diretas com o universo das consultoras; em especial os quadros gerenciais das empresas e os setores relacionados à produção e difusão de conceitos e práticas organizacionais¹².

¹⁰ Segundo Pascale (1990), nos anos oitenta há um forte incremento na velocidade de surgimento e difusão de novas formas de gestão empresarial. Retornarei a questão no capítulo 3 quando analisarei os mecanismos de difusão de novidades gerenciais.

¹¹ Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, o valor total de fusões e aquisições no Brasil no ano de 2000 foi de US\$ 23,013 bilhões, mais do que o dobro do que o registrado em 1999, de US\$ 9,357 bilhões. O Brasil foi também o responsável por mais de 50% de todas as fusões e aquisições internacionais registradas na América Latina a partir de 1995. (*Estado On line.*, 27 jul. 2001).

¹² Recorro aos dois tipos de referências teóricas no intuito de alcançar os objetivos propostos: o primeiro está contido na generalidade dos trabalhos de Bourdieu e sua escola, podendo ser rapidamente acessado em P. Bourdieu (1979, 1989, 2000). A segunda inspiração refere-se às pesquisas relacionadas às questões etnográficas

Na segunda parte, enfoco as mudanças no espaço empresarial e gerencial no decorrer do período. O conjunto tem a função de ser uma forma de visualizar a atuação dos quadros gerenciais frente às novas configurações e demandas organizacionais, formadas a partir dos anos oitenta, e um contraponto ao ideário oriundo das consultorias. A partir deste ponto, recorre-se às formulações que vêm dar suporte aos conceitos associados à crescente influência da lógica financeira nas formas de gestão empresarial, procurando relacioná-los com a questão do crescimento e das formas de atuação das consultorias, bem como com os papéis desempenhados pelos quadros gerenciais frente a estas circunstâncias. No intuito de recontextualizar tais construções e suas conseqüências no tecido organizacional brasileiro, enfoca-se os vínculos entre tais formulações, processos de fusão e privatizações que ocorreram no país nos últimos anos.

Como outro elemento componente da construção desta pesquisa, busca-se discutir as formas e os mecanismos de difusão de idéias gerências e os diversos setores envolvidos no processo, focalizando a atuação das empresas de consultoria e sua ligação com demais setores do campo de venda de novidades organizacionais, em especial a imprensa de negócios. A escolha pretende contribuir para o entendimento das relações empresas – consultorias, partindo da questão da difusão de novas referências gerenciais.

O formato da pesquisa

Na construção e formatação da pesquisa recorre-se, primeiramente, às formulações teóricas e procedimentos relacionados aos estudos etnográficos e ao interacionismo Simbólico¹³. Como outro elemento constituinte no processo de estruturação da pesquisa de campo, utilizo os conceitos formulados por Bourdieu, buscando não apenas a representação pré-construída do mundo do entrevistado mas, também, os esquemas cognitivos nos quais estão fundamentados a construção desta imagem. Busca-se, desta forma, aliar o ferramental desenvolvido pelos procedimentos etnográficos e do interacionismo simbólico. Em especial os estudos que buscam entender como as pessoas dão sentido à suas situações de vida e os meios nos quais elas partilham e estruturam suas atividades (PRUS, 1989); além de um

e interacionismo simbólico de George Mead (1936); Herbert Blumer (1969); e mais recentemente de Robert Prus (1996, 1989).

¹³ Recorro, como suporte teórico, às questões etnográficas e às questões relativas ao interacionismo simbólico encontrados nos trabalhos de George Mead (1936); Erving Goffman (1956); Herbert Blumer (1969); Harold Garfinkel (1967); e mais recentemente de Norman Denzin (1992) e Robert Prus (1996).

questionamento das condições sociais que as tornam possíveis, focalizando-se “[...] a correspondência entre as estruturas sociais e as estruturas mentais, a estrutura objetiva do mundo e as estruturas cognitivas através das quais a anterior é completamente entendida.” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p.247).

O trabalho de campo foi realizado com a utilização de 80 entrevistas semidirigidas, enfocando os seguintes conjuntos temáticos:

1. As formas de atuação e a divisão do mercado brasileiro de consultoria, procurando identificar:

- principais empresas do mercado;
- diversidade de atuação;
- origem e fontes de referência;
- redes de relações;

2. As formas de construção da rede de legitimação e difusão das novidades organizacionais, tomando como ponto de referência as relações entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e academia, procurando identificar:

- a divulgação dos “pacotes gerenciais” nos últimos anos;
- a utilização das empresas de consultoria como fontes de “pautas”;
- as formas de relacionamento entre consultores e jornalistas econômicos;
- a criação de fundações universitárias ou outros organismos relacionados com a atuação de docentes como consultores.

3. Na terceira etapa, as relações do consultor/empresas de consultoria com as empresas contratantes, procurando identificar:

- as formas de atuação dos consultores nas empresas;
- a relação consultor – gerentes;
- as formas de legitimação do conteúdo organizacional proposto pelo consultor

A pesquisa de campo foi conduzida, primeiramente, por meio de uma série de 25 entrevistas assim divididas: um primeiro bloco focalizando as empresas de consultoria que apareciam com destaque internacional e verificando sua atuação no mercado brasileiro. Numa

segunda etapa, após um levantamento das organizações relacionadas ao setor de consultoria brasileiro, focalizando as empresas brasileiras em destaque, sindicatos patronais e organizações/ associações profissionais vinculadas ao setor.

A segunda fase do trabalho de campo

Após esta primeira série exploratória, e a partir das combinações dos dados obtidos e das formulações que recorriam à construção teórica do mercado de consultorias, foram selecionados subespaços que apareciam como pólos de influência do espaço de consultoria. Para tal escolha, utilizei como referências as idéias de espaço relacional, que servem de suporte ao conceito de campo de Bourdieu. Segundo o conceito de Bourdieu (2000) o campo consiste de um sistema de forças objetivas e relações históricas entre posições ancoradas em certa forma de poder (ou capital). O campo é modelado como um sistema de forças objetivas (da mesma maneira que um campo magnético), uma configuração relacional que é portadora de uma gravidade específica, que é imposta a todos os objetos e agentes que nela entrem. O campo é ao mesmo tempo um espaço de conflito e competição, sendo uma analogia possível à idéia de um campo de batalha, no qual portadores de lutam por estabelecer o monopólio das diversas formas de capital presentes e o poder para decretar hierarquizar as taxas de conversão entre todas as forma de autoridade dentro do campo de poder.

Busca-se com isso não ser pego na armadilha de pré-conceber e tomar de antemão o campo, mas sim recorrer ao que esta conceituação fornece de intrínseco na sua construção, ou seja, a possibilidade de se entender a construção de mundo, as formas de atuação e a representação social dos atores, a partir da maneira como eles referenciam-se em relação aos demais atores relacionados a questão. A opção por tal formato de pesquisa também visava proporcionar elementos que pudessem estar relacionados à forma de construção e legitimação dos argumentos proferidos pelos entrevistados, verificando mais diretamente a lógica de justificação apresentada. Para tanto, recorreu-se aos conceitos desenvolvidos por Douglas¹⁴, em especial para o entendimento das formulações gerenciais e dos consultores pesquisados, acerca das questões relacionadas aos conteúdos atribuídos ao trabalho gerencial e as formas de gestão das empresas.

¹⁴ Em especial seus trabalhos: *Thought Styles: critical essays on good taste* (DOUGLAS, 1996); *Understanding the enterprise Culture: themes in the work of Mary Douglas* (DOUGLAS, 1992). *Risk and Culture: an essay on the selection of technological and Environmental Dangers* (DOUGLAS; WILDAVSKY, 1982).

Como discutido por Henry (1992), a opção de pesquisa centrada no discurso dos agentes apresentaria três problemas: o discurso poderia estar descolado das propriedades sociais de quem está proferindo-o; a questão do discurso consagrado, ou seja, a tentativa de sobre-valorizar determinadas características; e a utilização de “chavões” que em pouco acrescentaria à análise. Entretanto, ao recorrer a idéia de campo e, implicitamente, a formulação de *habitus*, tem-se possibilidade de resolver estas questões uma vez que as diferenças entre os discursos e as práticas não contam de uma autonomia absoluta, mas sim de uma história e posição social própria ao entrevistado. Cabe ressaltar que a seqüência e a execução das entrevistas se dará de forma a contemplar dois processos simultâneos e complementares. O primeiro, no qual buscava-se focalizar determinado agrupamento até o momento no qual as entrevistas convergiam para uma recorrência de idéias sobre seu posicionamento perante os demais pólos de influência e, as formulações acerca das formas específicas de concepção e atuação no espaço de consultoria. Um segundo, no qual a partir das seqüências das entrevistas, as pré-disposições iniciais eram revistas e re-elaboradas, visando recontextualizar as ligações e o poder de influência dos diversos agrupamentos anteriormente escolhidos.

Nos agrupamentos selecionados, referentes à discussão teórica exposta anteriormente, serão realizadas 55 entrevistas, procurando um recorte que pudesse dar conta das diversas camadas hierárquicas presentes, ou seja, entrevistando, nas diversas organizações dos sub-pólos escolhidos, pessoas que ocupassem cargos desde o alto escalão, até as recém inseridas no setor de consultoria. Em duas das empresas será realizado um trabalho específico que tem como intuito procurar responder às questões desta pesquisa, por meio de entrevistas que percorreram os diversos níveis da estrutura organizacional. De maneira complementar, foi escolhido um agrupamento de entrevistas compostas por alunos em final de curso, oriundos de escolas que têm seus membros comumente selecionados para ocupar postos de consultoria, que buscavam os postos ou haviam trabalhado como estagiários, além de recém egressos de universidades que haviam fundado empresas para atuar no setor. Cabe ressaltar que a seqüência e a execução das entrevistas ocorreram de forma a contemplar dois processos simultâneos e complementares. O primeiro no qual busca-se focalizar determinado agrupamento até o momento no qual as entrevistas convergiam para uma recorrência de idéias sobre seu posicionamento perante os demais pólos de influência e as formulações acerca das formas específicas concepção e atuação no espaço de consultoria. Um segundo, no qual a

partir das seqüências das entrevistas, as pré-disposições iniciais serão revistas e reelaboradas, visando recontextualizar as ligações e o poder de influência dos diversos agrupamentos anteriormente escolhidos.

O material de análise foi complementado ainda por informações extraídas de entrevistas com pessoas relacionadas ao setor de consultoria, como por exemplo, membros de associações profissionais, gerentes contratantes do serviço, ex-consultores, e pela consulta de literatura sobre aspectos específicos do assunto desta pesquisa.

O segundo eixo de análise: as novas formas de recontextualização e internacionalização dos intercâmbios e conteúdos gerenciais

O universo empresarial brasileiro passou por enormes transformações nos últimos 20 anos, tornando-se mais complexo e ampliando sucessivamente seu grau e forma de exposição à internacionalização. Nesse sentido, mudaram drasticamente não só as formas de gerenciar as organizações, como também as estruturas de propriedade, sendo que cada processo, ainda que deva ser investigado em sua particularidade, depende estreitamente do outro. Em ambos os casos, defrontamo-nos com um avanço significativo da “financeirização¹⁵”: as técnicas de gestão interna das empresas são cada vez mais derivadas de abordagens financeiras do mundo organizacional e a propriedade empresarial adquire cada vez mais o contorno de conjunto entrelaçados de portfólios de haveres financeiros e assim são tratados pelos seus proprietários¹⁶. Um corolário importante é que haveres financeiros bem tipificados são cotados e negociados (pelo menos potencialmente) cotidianamente e seu valor de mercado depende estreitamente da reputação adquirida e renovada diante dos produtores de avaliações e de notícias¹⁷.

¹⁵ Useem (1993, 1996).

Lazonick e O'sullivan (2000).

Fligstein e Markowitz (1993).

Dentre a já extensa literatura sobre o fenômeno, ver o recente livro de A. Orléan (1999).

¹⁶ Quanto a essa questão não posso deixar de mencionar a ajuda inestimável do professor Neil Fligstein tanto curso ministrado e nas inúmeras reuniões durante minha estadia em Berkeley no segundo semestre de 1998; quanto na minha visita à University of Califórnia no segundo semestre de 2002; bem como, as discussões e projetos e pesquisas conjuntas com meu companheiro de Departamento na UFSCar, Roberto Grun. Como referência dos seus trabalhos acerca do tema veja Grun (1999).

¹⁷ Tal construção teórica traz contribuições importantes a este trabalho. Primeiramente pelas questões relacionadas à necessidade da transparência das codificações das informações econômicas como instrumentos essenciais do poder e de influência da lógica financeira na empresas, ou seja a capacidade de avaliar o desempenho da empresas e arbitrar entre eles. Neste sentido, vale lembrar que a formação e desenvolvimento do setor de consultorias em muito foi fundamentado nos relatórios sobre a saúde financeira das empresas, como

Essa transformação produziu efeitos importantes na relação do campo empresarial com outros universos outrora distantes, principalmente aqueles afeitos à “produção de sentido”. A tradicional divisão entre produtores de mercadorias e produtores de idéias enfraquece-se, aproximando o campo empresarial de diversas esferas nas quais transitam os intelectuais e demais produtores de bens simbólicos. Desta maneira, olhando para o mundo empresarial encontramos uma faceta por onde podemos adentrar no campo do poder no Brasil. Isto porque, seguindo a idéia do que Bourdieu (1989) chamou de *allongement des circuits de légitimation*, nosso objeto tornou-se muito sensível a desenvolvimentos de outras esferas, em relação às quais ele encontra-se cada vez mais interdependente¹⁸. De um lado, temos a interface cada vez mais cotidiana entre o que poderíamos chamar de campo empresarial com a esfera da mídia, em particular a imprensa de negócios, que tece relações cada vez mais complexas com o que um olhar desavisado chamaria apenas de “seu objeto de investigação.”¹⁹

Sob outro ângulo, nossos financistas que agora ocupam-se cada vez mais de perto da condução das empresas manufatureiras e comerciais, utilizam-se crescentemente de serviços de consultoria²⁰, primeiro na arbitragem da avaliação dos valores das empresas a serem

nos emblemáticos Survey's Bank. A questão também nos remete aos conteúdos teóricos formulados por Fligstein (1990) sobre o processo de construção da lógica financeira, ou seja, as empresas recorriam à análise financeira como forma de acompanhar e avaliar o desempenho das aquisições em setores que tinham pouca familiaridade. Característica, também, presente e intrínseca dos investidores institucionais.

¹⁸ Sobre o conceito, ver Bourdieu (1989).

¹⁹ Como procurei demonstrar no meu trabalho de doutorado, os diversos grupos de atores, investidos ao mesmo tempo na condição de homens de ação e de intelectuais do novo tempo, não só concorrem entre si, mas também legitimam-se uns aos outros, através da recuperação parcial das construções de sentido já produzidas pelos seus contêdores, procurando flexioná-las para nuances que lhes seriam mais convenientes. Nua e crumentemente, eles “estão no mesmo barco”. Para a imprensa de negócios o sucesso das consultorias vinha realimentar, e principalmente incrementar sua legitimidade como porta voz, no mercado de divulgação de “novidades organizacionais” possibilitando “novos vôos”. Para o campo gerencial, as idéias divulgadas na imprensa de negócio e consultorias serviam de novas armas por posições frente as transformações do conteúdo atribuído a trabalho gerencial e no formato das empresas nos últimos vinte anos (DONADONE, 2002b). Uma avaliação recente do fenômeno, a partir do caso francês, mas facilmente generalizável, em Duval (2000).

²⁰ Como suporte a tais construções teóricas, recorro as pesquisas referentes ao meu trabalho de doutorado, citado anteriormente, onde procuro discutir o espaço de consultoria internacional a partir de três eixos: i) num primeiro momento discuto o mercado de consultoria internacional, procurando identificar suas características, as principais mudanças nas últimas décadas e as especificidades do setor no Brasil. Nesta parte do trabalho, objetivo, em conjunto com o mapeamento dos diversos agentes presentes, compreender como os consultores constroem as representações sociais de si próprios e do espaço da consultoria, como posicionam os concorrentes, suas formas de agir, a dinâmica das lutas internas do meio e como se relacionam com setores que interagem de formas mais diretas com o universo das consultoras; em especial os quadros gerenciais das empresas e os setores relacionados à produção e difusão de conceitos e práticas organizacionais; O segundo eixo, enfoca as mudanças no espaço empresarial e gerencial no decorrer do período. O conjunto tem a função de ser uma forma de visualizar a atuação dos quadros gerenciais frente às novas configurações e demandas organizacionais, formadas a partir dos anos oitenta, e um contraponto ao ideário oriundo das consultorias. A partir deste ponto, recorre-se às formulações que vêm dar suporte aos conceitos associados à crescente influência da lógica financeira nas formas

compradas/vendidas e em seguida, para a solução de problemas nas esferas organizacional e informática, solução por eles preferida ao invés da tradicional contratação de gerentes e profissionais internos das empresas regidos pela legislação trabalhista. Essa preferência é explicada não só por razões de ordem contábil²¹, mas também pela contemporaneidade propalada das consultorias em relação aos modos de gestão considerados eficientes na cena internacional hegemônica pelos EUA no momento.

Se observarmos os espaços tanto da imprensa de negócios quanto da consultoria, estaremos diante de universos onde o processo de internacionalização avançou muito rapidamente, tornando os agentes nacionais ligados à cena mundial de maneira muito mais forte do que em estágios anteriores (Essa afirmação só é cabível numa perspectiva linear, que dificilmente seria cabível numa análise histórica. Talvez o mais correto seja dizer que a ligação é mais intensa do que no período imediatamente anterior). Tanto as pautas dos órgãos da imprensa quanto os produtos oferecidos pelas consultorias são atualmente importados dos centros hegemônicos mais rapidamente e sofrem contextualizações de **menor** envergadura do que no passado²² (falo especificamente dos EUA, embora, por raras vezes, encontramos

de gestão empresarial, procurando relacioná-los com a questão do crescimento e das formas de atuação das consultorias, bem como com os papéis desempenhados pelos quadros gerenciais frente a estas circunstâncias; Como parte final, Como outro elemento componente da construção desta pesquisa, busquei discutir as formas e os mecanismos de difusão de idéias gerenciais e os diversos setores envolvidos no processo, focalizando a atuação das empresas de consultoria e sua ligação com demais setores do campo de venda de novidades organizacionais, em especial a imprensa de negócios. A escolha pretende contribuir para o entendimento das relações empresas – consultorias, partindo da questão da difusão de novas referências gerenciais.

²¹ No pensamento empresarial em voga, enfatiza-se que consultoria pode ser contratada e destrutada a qualquer momento, sem custos residuais diretos, enquanto contratos de trabalho guardam conseqüências de médio e longo prazo, estigmatizadas como imprevisíveis. Muito provavelmente essa percepção está encadeada à noção, de inspiração financeira, de que as empresas devem estar sempre prontas para serem vendidas, e nesse caso, a difícil avaliação dos “contenciosos trabalhistas e previdenciários” torna menos claro o valor dos passivos empresariais, diminuindo a sua liquidez. Uma abordagem sociológica da tentativa de implantação dessa tendência para fora do espaço econômico norte-americano de onde ela surgiu em Dezalay (1995).

²² A questão dos espaços diferenciais para a contextualização parece-me uma grande chave explicativa. A expressão feliz de R. Cole, lembrando-nos que para fazer funcionar eficientemente os métodos da qualidade total oriundos do Japão em outros países é necessário “reinventar a roda”, condensa a diferença das novas formas de organização empresarial em relação às antigas, ver Cole (1989). Já na abordagem financeira ora prevalecente, justamente não se deve reinventar a roda, já que ela deve funcionar da mesma maneira em todos os ambientes. É claro que as novas abordagens organizacionais derivadas da financeirização tem como pressuposto sociológico não explicitado uma visão “dessocializada” do agente, muito próxima da idéia do ator racional dos manuais de economia “mainstream”; enquanto a anterior, caracterizada por Cole, é bem mais atenta à variação dos contextos sociais que dão um sentido específico à ação. Dessa maneira, é difícil deixar de notar a homologia entre a base conceitual dos novos métodos de gestão “micro” com a abordagem macroeconômica prevalecente, fonte de “entre-reforçamentos” nas mais diversas esferas entre as autoridades econômicas, os banqueiros promotores da financeirização e diversos outros grupos de agentes que, agora atuando no universo interno das empresas, procuram libertar-nos “da carga do passado”.

Como referências de trabalhos de Robert Cole desenvolvidos sobre esta temática podemos destacar: *Fads, imitation, and learning: the case of American Quality Movement* (1994); e mais recentemente *Managing quality fads: How american business learned to play the quality game* (1998).

nesses espaços aberturas para a absorção de contribuições européias ou japonesas. Entretanto, a receptividade que o chamado método SAP de gestão empresarial, alemão, e comercializado por empresa daquela nacionalidade, obteve na segunda metade dos anos 1990, mostra que esse processo está longe de estar fechado).

Coloca-se assim para a próxima fase o objetivo de estudar diretamente as articulações sociais que produzem essa internacionalização e suas formas de naturalização. Para tanto, pretendo dialogar intensamente e talvez inserir-me nos quadros de uma ampla pesquisa sobre as formas que a internacionalização foi usada como recurso nas disputas sociais travadas pelas elites brasileiras desde o fim do XIX século até o presente. Topicamente, pretendo investigar os atores que trazem, em especial nesta pesquisas os espaço dos diversos agentes relacionados as consultorias em gestão, para o Brasil a nova internacionalização econômica e os cenários que eles constroem para realizá-la²³

A cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro

O espaço internacional

Como trabalhos que se originaram a partir da minha estadia posso citar: Difusão de novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro: Teoria e Pesquisa (DONADONE, 1999); e Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais, no I Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO. Org. Associação Nacional de Pesquisa em Administração – ANPAD. (DONADONE, 2000). Tais construções foram desenvolvidas principalmente durante a minha estadia como pesquisador visitante sob a orientação do Professor Robert Cole, do Haas School of Business, da Universidade da Califórnia, Berkeley, (1998/99) e por meio dos trabalhos relacionados à construção e legitimação dos gurus gerenciais. Veja Donadone (2000, 2002a, 2002b) e Donadone e Grun (2001).

²³ Para a realização desse percurso, recorro também a articulação internacional da pesquisa com os colegas franceses permite-nos aproveitar de sua experiência analítica e dos dados por eles levantados, destacando-se os trabalhos de Odile Henry, que se ocupa do ramo da consultoria e suas articulações entre elementos e formas de atuação locais e internacionais. Em especial, na discussão e elaboração de trabalhos centrados na comparação do espaço de consultoria francês e brasileiro; No aprofundamento sobre as questões Internacionalização dos intercâmbios científicos e recomposição das elites nacionais e o papel das consultorias. Como também na elaboração artigos conjuntamente de artigos e projetos de pesquisa com os pesquisadores franceses. Nesse sentido as contribuições de alguns colegas do grupo de sociologia econômica abrigado no CSE, constituído por Yves Dezalay, que tem pesquisado a internacionalização das elites jurídicas e acadêmicas e seu papel na construção da nova ordem econômica mundial; por Frédéric Lebaron que estuda os espaços ocupados pelos economistas e a relação entre as transformações desse espaço e as novas formas de governança financeira; e de Marie-France Garcia, empenhada em estudos sobre construção social dos mercados e de certificação de origem de produtos agrícolas, que articulam agentes e critérios locais, nacionais e internacionais. Já nos quadros do Centre d'Etudes des Mouvements Sociaux, pretendo valher-me das contribuições do grupo reunido em torno de Monique de Saint-Martin, que pesquisa o espaço das escolas de administração e de sua internacionalização crescente. Por fim, pretendo também trabalhar em conjunto com o CRBC, em particular com Afrânio Garcia, que investiga as articulações entre recursos nacionais e internacionais nas carreiras de grandes intelectuais brasileiros como Celso Furtado e José Américo.

Como um primeiro pólo de influência no espaço de consultoria brasileiro a ser enfocado pela pesquisa se encontram as empresas oriundas de Accounting firmas e líderes do mercado mundial. Ao verificar a lista das empresa líderes do mercado de consultoria internacional nos anos noventa: Pricewaterhousecoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting observa-se que todas têm escritórios no Brasil. Elas chegaram ao país a partir do final dos anos cinquenta acompanhando o movimento de seus clientes, as multinacionais americanas, sendo que algumas já atuavam no setor de auditoria desde o início do século²⁴

Quanto aos competidores brasileiros, eles aparecem comumente diluídos num universo “*milhares de pequenas consultorias*”. Sendo que duas empresas são as mais comumente citadas, devido a parcerias principalmente nos processo de privatização, e as fundações universitárias pelo fato de disporem de vantagens, garantidas pela lei 8.666 (21/06/1993), em licitações de serviço de consultoria para o setor público. Cabe ressaltar apesar de reconhecerem a presença de tais agentes sua posição como competidores é muito mitigada e praticamente não reconhecida como explicitado na fala de um dos como entrevistados: “[...] tem também as pequenas consultorias e as fundações universitárias, que tem aparecido mais ultimamente, mas pelo porte e o tipo de negócios não são nossos concorrentes.”²⁵

As consultorias universitárias

Outro conjunto que merece destaque no campo de consultorias brasileiro é o que congrega agentes relacionados às universidades. Sua atuação se dá por meio de consultoria vinculada à instituição, como por exemplo a empresa de consultoria da Fundação Getúlio Vargas: *A GV Consulting*; ou por meio da prestação de serviços através de extensão através das Fundações Universitárias.

²⁴ Nas décadas seguintes a guerra, a difusão das consultorias ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa no período pós-guerra. A introdução de práticas gerenciais compunham um dos elementos da ajuda americana, e abriam novas áreas de atuação os consultores. Como exemplo, a Arthur D. Little abriu representações em Paris onde o Escritório central de coordenação do plano Marshall estava localizado. A partir dos anos sessenta, o uso das consultorias ganha impulso com a penetração crescente de multinacionais americanas. Arthur D. Little, Booz-Allen e Mckinsey começam abrem representações na Europa e suas atuações se concentravam em aspectos organizacionais, especialmente com a difusão das formas de gestão e organização relacionados a implementação da estrutura multivisional, mais popularmente denominada “formatos M”. Como por exemplo, a Arthur Andersen instou-se no Brasil em 1957 e a Peat Marwick e Mitchel, uma das empresas centrais na formação da KPMG, já atuava desde 1915 com auditoria.

²⁵ Entrevista com um gerente de um consultoria internacional, veja Donadone (2002b).

A base para sua legitimidade encontra-se comumente relacionada na aplicação dos conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores. Dois outros fatores vêm corroborar para o crescimento e suporte deste tipo de atuação no campo de consultoria brasileiro. O primeiro relacionado a lei 8666 que garante prioridade na contratação de seus serviços em licitações públicas. O segundo relacionado a crescente procura por curso de pós-graduação pelos gerentes das empresas brasileiras, fornecendo novas possibilidades de troca de informações e possíveis consultorias. Neste último aspecto vale notar uma realimentação, uma vez que, com as mudanças nas empresas os quadros gerenciais buscam novas formas de atuação e de legitimidade criando uma demanda por cursos que os aproximam das propostas e lógica acadêmica para a abordagem de aspectos organizacionais, facilitando aos agentes que militam neste setor entrada na empresas como consultores²⁶.

As consultorias brasileiras

Apesar da fragilidade das estatísticas sobre o setor no Brasil, é possível indicar que sua base de legitimação está fundamentada no conhecimento de características específicas das instituições e dos mercados brasileiros, sendo mais emblemático as questões relacionadas a aspectos fiscais. Neste último aspecto, elas ganharam espaço ao associar-se às grandes consultorias internacionais para realizar os serviço de avaliação da empresas a serem privatizadas, fornecendo seu *know-how* acerca da legislação brasileira.

Também é possível identificar um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais que passam a prestar serviços de consultores, inclusive seus antigos empregadores. Sua atuação está centrada em conhecimentos específicos e em uma rede de relações resultante dos anos de emprego em determinado setor da atividade econômica. Outro mercado que tem se expandido para esses consultores é a contratação de seus serviços no auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades, como o SEBRAE²⁷.

²⁶ As discussões sobre as formas de financiamento, do destino e as das atividades consideradas legítimas das fundações universitárias tem ganhado destaque e intensidade no interior das universidades públicas brasileiras. Como exemplos emblemáticos, pode-se citar o ocorrido na formação da Fundação de Desenvolvimento Gerencial oriunda de uma disputa que levou os membros centrais da fundação Cristiano Othone sair da Universidade federal de Minas Gerais, bem como as acaloradas discussões entre representantes dos sindicatos dos professores e outras entidades da Universidade de São Paulo, que incluíam nas pospostas o fim das fundações e investigações sobre as atividades e a destino do dinheiro das fundações.

²⁷ Ao escolher o SEBRAE, busca-se focar a questão do crescente uso das consultorias pela área governamental, procurando fechar o arcabouço de análise das diversas entidades que utilizam como suporte para

Figura 1: Cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro



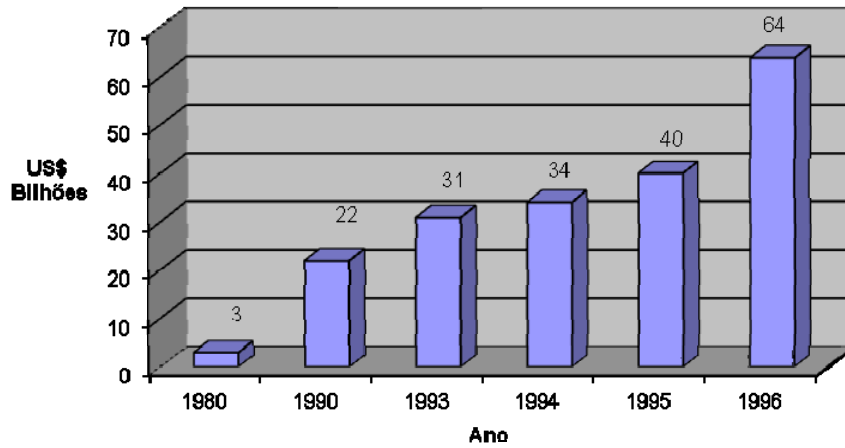
Fonte: Elaboração própria.

Onde os eixos do gráfico são:

- ♦ Eixo X: proximidade/distância do Campo Acadêmico
- ♦ Eixo Y: Generalidade/legitimidade internacional das Soluções Propostas

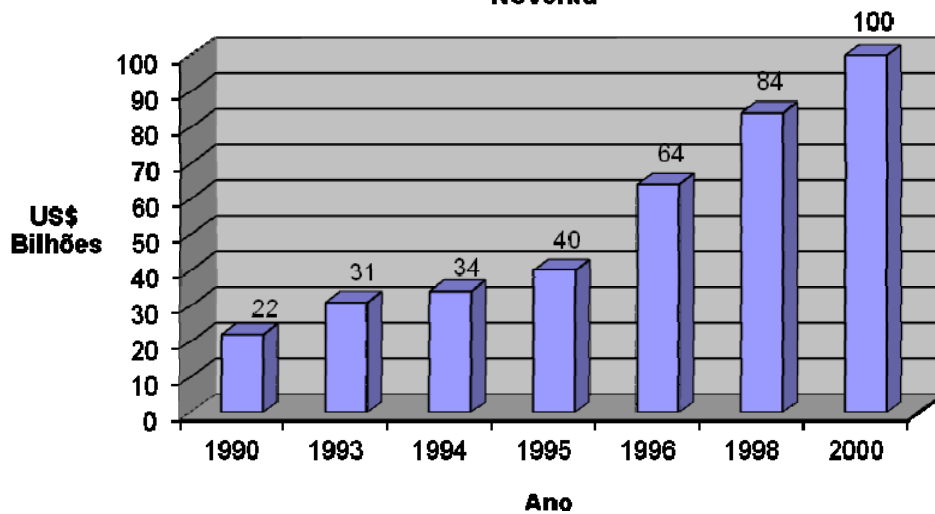
seu crescimento a oferta de serviços de consultoria ao Estado; e como contraponto as setores mais tradicionais do setor de consultoria que tem no governo parcela significativa da suas receitas.

Gráfico1. O Mercado Mundial de Consultorias



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2. O Mercado Mundial de Consultorias nos Anos Noventa



Fonte: Elaboração própria.

MAPPING THE ADVISORY AREA BRAZILIAN AND NEW FORMS OF EXCHANGE AND INTERNATIONALIZATION OF RECONTEXTUALIZATION AND CONTENT MANAGEMENT

ABSTRACT: *The present study intends to contribute to understanding the growth process of the consulting market and its forms of activity and relationship, focusing on the actions of consulting firms and their connection to other sectors in the field of selling organizational innovations, especially the*

business press. The choice intends to contribute to understanding the relationship between businesses and consultants, starting with the issue of dissemination new managerial references. First, it focuses on the international consulting market, seeking to identify its characteristics, the major changes over recent decades and the particularities of the sector in Brazil. In this section of the paper, I aim, using the mapping of the different sectors present, to understand how consultants construct their own social representations and those of the consulting space, how they position their competitors, their forms of action, the dynamic of internal struggles in the area and how they relate to the sectors that interact in more direct ways with the consulting universe; especially the ranks of company managers and sectors related to the production and dissemination of organizational concepts and practices. In the second part, I focus on the changes in business and managerial space during the period. The set functions as a means to visualize the activities of management ranks facing new organizational shapes and demands, formed beginning in the 1980s and a counterpoint to the ideas originating with the consulting firms. From this starting point, I refer to the formulations that come to support the concepts associated with the growing influence of financial logic in management forms, seeking to relate them to the issues of growth and forms of consultant activities as well as the role carried out by the ranks of management in midst of these circumstances.

KEYWORD: *Intermediaries. Consulting firms. Consultants. Managers activities.*

REFERÊNCIAS

BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. (Ed.). **Handbook of management consulting services**. 2. ed. New York: McGraw – Hill, 1995.

BLUMER, H. G. **Symbolic interacionism**. Berkeley: University of California Press, 1969.

BOURDIEU, P. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Éditions du Seuil, 2000.

_____. **La noblesse d'Etat**. Paris: Ed. De Minuit, 1989.

_____. **La distincion: critique sociale du jugement**. Paris: Ed. De Minuit, 1979.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An invitation a reflexive sociology**. Chicago: University of Chicago Press, 1992.

COGET, X. **Les cabinets de conseil en management: origines et funciones**. 1999. 146f. Thèse (Doctorat) - 'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 1999.

COLE, R. **Managing quality fads: how american business learned to play the quality game**. New York: Oxford University Press. 1998.

_____. **Fads, imitation, and learning: the case of American Quality movement**. Berkeley: Center for Research in Management, 1994.

_____. **Strategies for learning: small-group activities in American, Japanese, and Swedish industry**. Berkeley: University of California Press, 1989.

DENZIN, N. **Symbolic interactionism and cultural studies: the politics of interpretation**. Cambridge: Blackwell, 1992.

DEZALAY, Y. Technological warfare: the battle to control the mergers and acquisitions market in Europe. In: DEZALAY, Y.; SUGARMAN, D. (Ed.). **Professional competition and professional power**. Londres: Routledge, 1995. p.77-103.

DONADONE, J. C. A apropriação e recontextualização de práticas organizacionais. **RAE Light**, São Paulo, v.1, n.1, p.43-61, jan./jun. 2002a.

_____. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. 2002. 123f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002b.

_____. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 1., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. p.22-48.

_____. Difusão de novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro. **Teoria e Pesquisa: Revista do Departamento de Ciências Sociais**, São Carlos, n.30/31, p.32-50, jul./dez. 1999.

DONADONE, J. C.; GRÜN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.16, n.47, p.24-44, out. 2001.

DOUGLAS, M. **Thought styles: critical essays on good taste**. London: Sage, 1996.

_____. **Understanding the enterprise culture: themes in the work of Mary Douglas**. Shaun Hargreaves Heap, Angus Roos (Ed.). Edinburgh: Edinburgh University Press. 1992

DOUGLAS, M.; WILDAVSKY, A. B. **Risk and culture: an essay on the selection of technological and Environmental Dangers**. Berkeley: University of California Press, 1982.

DUVAL, J. Concessions et conversions à l'Economie: le journalisme économique en France depuis les années 80. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.131-122, p.56-75, 2000.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

FLIGSTEIN, N.; MARKOWITZ, L. The finance conception of the corporation and the causes of de finance reorganization of large Corporation, 1979-1988. In: WILSON, W. J. (Ed.). **Sociology and social policy**. Beverly Hills: Sage, 1993. p.31-54.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.

GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. Edinburgh: University of Edinburgh, Social Sciences Research Centre, 1956.

GRUN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova era econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.14, n.41, p.121-140, 1999.

HENRY, O. Entre savoir et pouvoir. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.95, p.37-54, dec. 1992.

HERBERT, B. **Symbolic interactionism**. Berkeley: University of California Press, 1969.

KIPPING, M. The U.S. influence on the evolution of management consultancies in Britain, France and Germany since 1945. **Business and Economic History**, Illinois, v.25, n.1, p.22-46, 1996.

LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for cooperate governance. **Economy and Society**, London, v.29, n.1, p.10-35, febr. 2000.

MEAD, G. **Mind self, society**. Edited by Charles W Morris. Chicago: University of Chicago, 1936.

MCKENNA, C. D. Agents of adhocacy: management consultants and the reorganization of the executive branch, 1947-1949. **Business and Economic History**, Illinois, v.25, n.1, p.16-32, 1996.

_____. The origins of modern management consulting. **Business and Economic History**, Illinois, v.24, n.1, p.51-58, 1995.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **The witch doctors: making sense of the management gurus**. New York: Times Books, 1996.

ORLEAN, A. **Le pouvoir de la finance**. Paris: Jacob, 1999.

O'SHEA, J. E.; MANDIGAN, C. **Dangerous company: the consulting powerhouse and the businesses they save and ruin**. New York: Times Business, 1997.

PASCALE, R. T. **Managing on the edge**. New York: Ed. Simon and Schuster, 1990.

PRUS, R. C. **Symbolic interaction and ethnographic research: intersubjectivity and the study of human lived experience**. Albany: State University of New York, 1996.

_____. **Pursuing customers: an ethnography of marketing activities**. California: Sage, 1989.

USEEM, M. **Investidor capitalism: how money managers are changing the face of corporate América**. New York: Basic Books, 1996.

_____. **Executive defense: shareholder power and corporate reorganization**. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

WASBURN, S. A. Challenge and renewal: a historical view of the profession. **Journal of Management Consulting**, Milwaukee, n.2, p.47-53, nov. 1996.