JULIO CESAR DONADONE

***“OS HUNOS JÁ CHEGARAM!”:*
DINÂMICA ORGANIZACIONAL, DIFUSÃO DE
CONCEITOS GERENCIAIS E A ATUAÇÃO DAS
CONSULTORIAS.**

Tese apresentada à
Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo
para a obtenção do título
de Doutor em Engenharia

São Paulo

2001

JULIO CESAR DONADONE

***“OS HUNOS JÁ CHEGARAM!”:*
DINÂMICA ORGANIZACIONAL, DIFUSÃO DE
CONCEITOS GERENCIAIS E A ATUAÇÃO DAS
CONSULTORIAS.**

Tese apresentada à
Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo
para a obtenção do título
de Doutor em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção.

Orientador:
Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar.

Donadone, Julio Cesar

“Os hunos já chegaram”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias, 2001.

123 pág.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1. Empresas de consultoria 2. Dinâmica organizacional 3. Difusão de conceitos gerenciais 4. Representações sociais 5. Trabalho gerencial. I Universidade de São Paulo. II Departamento de Engenharia de Produção.

*Ouçá um bom conselho
Eu lhe dou de graça
Inútil dormir que a dor não passa
Espere sentado
Ou você se cansa
Está provado, quem espera nunca alcança
Venha meu amigo
Deixe esse regaço
Brinque com meu fogo
Venha se queimar
Faça como eu digo
Faça com eu faço
Aja duas vezes antes de pensar
Corro atrás do tempo
Vim de não sei onde
Devagar é que não se vai longe
Eu semeio o vento na minha cidade
Vou pra rua e bebo a tempestade...*

BOM CONSELHO
De: Chico Buarque

À Célia.
Pelos momentos juntos,
paciência e as intermináveis
conversas nos “botecos”.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Laerte Idal Sznelwar pela orientação, amizade e paciência pelas intermináveis visitas à sua sala.

Ao amigo Roberto Grun pelas contribuições na formulação e discussão do tema deste doutorado, bem como pelo esforço intelectual e pessoal que me possibilitaram a estadia em Berkeley.

Ao professores Robert Cole, pelo convite e orientações, e Neil Fligstein com quem pude debater e aprimorar este trabalho, durante o período que estive como pesquisador visitante na Haas Business School/ Department of Sociology, UC-Berkeley, USA.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, pelo incentivo financeiro, primeiramente por meio do programa de incentivo a capacitação docente e, em especial, pelo suporte econômico para a minha estadia na Universidade da Califórnia.

Aos meus colegas de trabalho do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, em especial a Área de Organizações (DEP/UFSCar). Por suas contribuições, que permitiram o meu afastamento para a realização deste doutorado, bem como do estágio no exterior.

Aos amigos, mais próximos ou distantes, que de alguma forma contribuíram para este trabalho, em especial aos amigos da época dos Estados Unidos: Ivan, Horácio, entre outros, que nos momentos difíceis sempre me ajudaram.

As secretárias do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica-USP, que sempre me ajudaram a resolver os problemas ocorridos, tanto relacionados ao doutorado quanto ao estágio, em especial Fernanda, Ida e Lídia.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	ii
Lista de Gráficos	ii
Lista de Figuras	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
1. INTRODUÇÃO	01
Formato da pesquisa	04
A Estrutura do trabalho	10
2. O MERCADO INTERNACIONAL DE CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS	13
A Configuração nas últimas décadas	22
Os anos noventa	27
3. INVESTIDORES INSTITUCIONAIS, FUSÕES E INCORPORAÇÕES EMPRESARIAIS E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL NOS ÚLTIMOS ANOS	42
A dinâmica organizacional brasileira: as privatizações, fusões e incorporações nos anos noventa	51
Privatizações, fusões e incorporações.....	59
4. A DIFUSÃO DE PACOTES GERENCIAIS, IMPRENSA DE NEGÓCIOS E ATUAÇÃO DAS CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS	65
A década de 1980: Imprensa de negócios, Gurus e Consultorias	69
Dinâmica Social e a Difusão de novidades organizacionais: A formação do Guru Gerencial Brasileiro	80
5. CONSULTORIAS, GERENTES E A LÓGICA FINANCEIRA	100
A cartografia do espaço de consultoria brasileiro	101
Dinâmica organizacional e o crescimento das consultorias: discussões e conclusões	108
6. BIBLIOGRAFIA	115

LISTA DE FIGURAS**página**

-Processo de Formação da Ernst & Young	25
-Processo de Formação da KPMG	26
-Processo de Formação da Deloitte & Touche	26
- Desenvolvimento Cronológico das Consultorias: A PricewaterhouseCoopers	39
- O mapa Cultural	111

LISTAS DE GRÁFICOS

- O Mercado Mundial de Consultorias	32
- O Mercado Mundial de Consultorias nos Anos Noventa	35
- O Crescimento no Faturamento das Empresas de Consultoria	40
- O Crescimento do Número de Empregados nas Consultorias	41
- Resultados Anuais	57
- Participação Setorial	58
- Participação das privatizações nas fusões e aquisições	59
- Participação estrangeira no total das privatizações	59
- Evolução do número de fusões e aquisições no Brasil entre 1994 e 2000 ..	64
- O que são nas empresas os leitores da Revista Exame	89
- Por que são assinantes da Revista Exame	89
- Composição dos salários dos executivos	112

LISTA DE TABELAS

- As empresas líderes mundiais no setor de Consultoria, 1996	30
- As empresas líderes mundiais no setor de Consultoria, em 2001	36
- Empresas estaduais	57
- Resultados Acumulados - 1991/2001	58
- Propriedade das cem maiores empresas não-financeiras no Brasil	60
- A Receita por Consultor	106

RESUMO

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. Assim sendo, o presente estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultorias, 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. 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. 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.

ABSTRACT

When visualizing the world organizational in the last two decades, we came across a group of organizations that appear in prominence position. The consulting firms blunt as some of the most dynamic sections of the period. Like this being, the present study intends to contribute with the understanding of the process of growth of the consulting market, your forms of performance and the relationship with the other organizations, starting from three point of reference. In a first moment, focusing the market of international consulting, trying to identify your characteristics, main changes in the last decades and the specificities of the section in Brazil. In the second it leaves, I focus the changes in the managerial and managerial space in elapsing of the period. The group has the function of being a form of visualizing the performance of the pictures managerial front to the new configurations, formed starting from the eighties, and a counterpoint to the ideas originating from of the consulting firms. As other component element of the construction of this research, is looked for to discuss the forms and the mechanisms of diffusion of ideas managements and the several sections involved in the process, focalizing the performance of the consulting firms and your connection with other sections of the field of sale of organizational innovations, especially the press of businesses. The choice intends to contribute for the understanding of the relationships companies – consulting firms, leaving of the subject of the diffusion of new managerial references.

O MERCADO INTERNACIONAL DE CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS

Origens

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 setor¹. 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 Price² e, em 1854, a Coopers³.

¹ 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.

² Segundo Coget, a Price, que posteriormente em 1865 tornar-se-ia a Pricewaterhouse, aparece como a mais antiga empresa de consultoria. In: COGET, Xavier. *Les Cabinets de Conseil en management: origines et Fonctions*. Paris, Setembro de 1999. 146 pág. Tese de doutorado da EHESS-França.

³ Dentre as empresas citadas e que surgiram neste período, encontra-se oito das dez maiores empresas de consultoria do mercado mundial.

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 McKenna⁴, no período, as empresas em fase de expansão, que buscavam auxílio técnico, poderiam encontrá-lo em consultores como o engenheiro 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 taxação dos lucros das empresas, e que em 1916 tornava-se lei. Antigos apontadores (guarda livros) transformavam-

⁴ McKenna, Christopher D. The Origins of modern Management Consulting. *Business and Economic History*, volume 24, nro 1, fall 1995.

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. In: THE ECONOMIST, 22 de Março 1997. pág 4.

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. In: WILKINSON, Joseph W. What is management consulting? In: BARCUS, Saw. W., WILKINSON, Joseph W. (ed.) *Handbook of Management Consulting Services*. New York: Ed. McGraw-Hill. 2nd Ed, 1995

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 empresas⁷. 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 século⁸.

Perante a crescente demanda e as novas regulamentações, os diversos agentes envolvidos buscavam oferecer serviços que pudessem incluir diversas especialidades, surgindo, como explicitado no estudo de Mckenna, o denominado “Management Engineering”. Como fato emblemático dessa construção, em 1927, James McKinsey⁹, professor de contabilidade da universidade de Chicago e advogado, expunha, no seu cartão de apresentação do negócio, a expressão “contadores e engenheiros”. Desta forma, buscava-se multiplicar as credenciais e as possibilidades de atender as mais diversas demandas das empresas.

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 combinações destas habilidades através do “Management Engineering”, com o setor financeiro. Muitas vezes estas empresas

⁷ In: WASBURN, Steward A.: Challenge and renewal: a Historical view of the profession. *Journal of Management Consulting*, Nov. 1996. (2). Pág. 47-53.

⁸ 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.

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 consultoria¹⁰.

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 consequências 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

⁹ James Mckinsey foi fundador da empresa que leva seu nome, sendo ela umas das dez maiores consultorias do mundo. No ano de 1996, a Mckinsey teve receita de um bilhão e duzentos e setenta quatro milhões de dólares, atuando em 32 países.

¹⁰ Mckenna, 1995. Op. Cit.

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 história da Mckinsey Company, que, nas décadas seguintes, seria um dos ícones do setor de consultoria, serve como referência das mudanças trazidas pelo *Glass-Steagall Act*. Antes de 1933, o próprio James Mckinsey utilizava a estratégia de desenvolver contatos na comunidade financeira por meio de almoços com banqueiros, o que lhe rendia “*nearly every one at one time or another has given me some work*”¹¹. A empresa havia desenvolvido o “*general survey outline*”, que apresentava como característica principal ser um modelo a ser seguido na análise de uma companhia em dificuldades financeiras. Devido a maior parte do seu uso estar ligado a estudos encomendados por firmas de investimentos, eles eram comumente denominados “*Bankers’s Surveys*”. Assim, com as mudanças impostas pela nova legislação e com uma ferramenta que podia ser gerenciada mesmo por pessoas recém chegadas ao mundo da consultoria, a empresa conseguiu uma alavancagem, que a colocava em destaque frente a um novo

¹¹ Apud. Mckenna, 1995.

ambiente institucional e ao crescimento na demanda por consultoria externa nos estabelecimentos financeiros.

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 marinha¹².

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

¹² HEWES Jr., James E.: From Root to McNamara: Army Organization and Administration. Apud McKenna, Christopher D. Agents of adhocracy: Management Consultants and the reorganization of the executive Branch, 1947-1949. *Business and Economic History*, Volume 25, nro 1 fall 1996.

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 dólares¹³. 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.

A comissão teve importante papel na aproximação e legitimação das consultorias no setor público. Por meio desta maior aproximação, abria-se aos consultores um dos principais mercados de atuação. Como exemplo, desta aproximação e da importância do mercado governamental para o setor de consultorias, a Booz-Allen & Hamilton transferiu sua sede para Washington com o intuito de atender seu principal cliente, o governo federal americano¹⁴.

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

¹³ In: HERBERT HOOVER, "Manuscript for the Encyclopedia Britannica Book of Year", February 2, 1949, Hoover Presidential Library, First Hoover Commission, Box 33, "EAS-EWI". Apud. MCKENNA, Christopher D. Agents of adhocracy: Management Consultants and the reorganization of the executive Branch, 1947-1949. *Business and Economic History*, Volume 25, nro 1 fall 1996.

¹⁴ Nas décadas seguintes, a presença das consultorias se fortaleceu no setor público, tanto nas questões do arranjo organizacional da estrutura governamental quanto às questões ligadas ao setor militar. Com exemplos podemos citar a contratação da McKinsey na organização do corpo administrativo da Casa Branca e sua presença em projetos da NASA, e a Booz-Allen no desenvolvimento do PERT do programa de mísseis Polaris da marinha americana. In: McKenna,

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 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*¹⁵.

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 multinacionais americanas¹⁶. 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".

¹⁵ 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.

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 1965¹⁷.

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.

¹⁶ De maneira análoga, a crescente presença das multinacionais teve importante papel para introdução das empresas líderes do setor de consultoria no Brasil a partir do final dos anos cinquenta. Por exemplo, a chegada da Arthur Andersen em 1957.

¹⁷ In: KIPPING, Mathias. The U.S. influence on the evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945. *Business e Economic History*, Vol. 25, nro 1, fall 1996.

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 aparecem 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 assunto¹⁸. 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.

¹⁸ Como referências de trabalhos de Robert Cole desenvolvidos sobre esta temática podemos destacar: *Fads, imitation, and learning. The case of American Quality Movement*. Center for Research in Management. University of California Press. Berkeley. CA. EUA.1994; e mais recentemente *Managing quality fads: How american business learned to play the quality game* University of California Press. Berkeley. CA. EUA. 1998.

Outro componente que forneceu contribuições para o cenário no qual as consultorias passam a atuar a partir dos anos oitenta é a questão da tecnologia de Informação (IT). Num primeiro momento com as mudanças ocasionadas com a difusão dos computadores pessoais nas empresas e posteriormente com a introdução de “pacotes de gerenciamento” baseados na tecnologia de Informação.

O incremento na informatização de aspectos administrativos e da produção com o intuito de ganhos de produtividade e utilização de softwares voltados à gestão de aspectos organizacionais, como, por exemplo, o MRP, possibilitavam um importante mercado para as consultorias, e também serviram de base para transformações na segmentação e nas formas de atuação do pólo central das consultorias internacionais na década seguinte. Por exemplo, no suporte à introdução das questões relacionadas ao uso da internet como ferramenta empresarial e a atuação de empresas especializadas em softwares de gestão como a SAP e ORACLE.

O final dos anos oitenta também aposentaria um componente central para o entendimento das configurações e constituição do setor de consultorias atual: a criação da Andersen Consulting. A empresa foi criada 1989 a partir de um processo de divisão de negócios da Arthur Andersen Co. A Andersen nasce como a maior empresa de consultoria do mundo, contando com um contingente de 21400 empregados, a receita de 1,6 bilhões de dólares no seu primeiro ano.

Sua criação trazia uma série de características que o mercado de consultoria assumiria nos anos noventa. Um primeiro elemento a se destacar: tem-se novas formas de composição entre consultores e auditores. Os primeiros passando de uma condição de inseridos em grandes empresas de auditoria e contabilidade para ocupar um espaço próprio. A estratégia baseada no desenvolvimento e implantação de tecnologia de informação veio a constituir uma nova etapa da polarização entre as Accounting firms e as denominadas firmas de consultoria em estratégia, tão bem representadas pela Mckinsey.

Também merece evidência no período, a movimentação incisiva das Accounting Firms, do qual a Arthur Andersen fazia parte, no intuito de ocupar de

maneira mais efetiva o crescente mercado de consultorias. Além do exemplo da criação da Andersen consulting, ocorre uma serie de fusões entre grandes representantes do setor visando um ganho de escala e uma maior atuação no mercado de consultorias.

A criação das empresas KPMG¹⁹, Deloitte Touche; e Ernst & Young no final dos anos oitenta viria, conjuntamente com a presença da Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand, formar as denominadas Big Six Accounting Firms. Tal formação constituiria importante pólo de influência as formas de atuação e configuração do setor de consultorias nos anos noventa.

¹⁹ A KPMG é a abreviação dos nomes dos seus principais Fundadores. A letra **K** representa Klynveld. Piet Klynveld foi o fundador da firm Holandesa Klynveld Kraayenhof & Co. Em 1979, a empresa fundiu-se com à Deutsche Treuhand-Gesellschaft e a McClintock Main Lafrentz, dando origem à Klynveld Main Goerdeler (KMG); O **P** representa Peat. A William Barclay Peat & Co. foi fundada em Londres em 1870; O **M** representa Marwick. James Marwick e Roger Mitchell criaram a Marwick, Mitchell & Co. em Nova York, em 1897. Em 1991, a firma fundiu-se à Barclay Peat & Co., formando a Peat, Marwick Mitchell & Co, que depois se tornou a Peat Marwick International, uma das maiores firmas internacionais de auditoria e contabilidade. O **G** representa Goerdeler, sobrenome do presidente da Deutsche Treuhand-Gesellschaft e posteriormente da KMG. Em 1987, a KMG e a PMI fizeram a primeira grande fusão de mercado de auditoria e contabilidade, criando a KPMG (ver Fig. 2).

²⁰ In: COGET, Xavier. *Les Cabinets de Conseil en management: origines et Funciones*. Paris, Setembro de 1999. 146 pág. Tese de doutorado da EHESS-França.

Fonte: Adaptado de Coget (1999)

Fonte: Adaptado de Coget (1999)

Os anos Noventa

Se nos anos oitenta correm uma série de posicionamentos e eventos que davam suporte a novos espaços para a atuação das consultares, 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 continente 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 consequências 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”.

Um primeiro ponto a se destacar é a questão de “um homem, uma idéia, uma nova consultoria”, explicitada nas discussões acerca de modismos e gurus gerenciais. Com a difusão do processo de redesenho organizacional, James Champy e Michael Hammer, considerados os pais da reengenharia, são guindados primeiro time dos gurus gerenciais internacionais. Suas idéias foram

primeiramente expostas no artigo que Michael Hammer publicou *Reengineering Work: Don't automate, Obliterate* na *Harvard Business review*, em 1990, e posteriormente, em 1993, transformadas no livro *Re-engineerring the corporation*, o qual alcançou a marca de 17 milhões de livros em todo o mundo, ou seja, a reengenharia tornou-se uma das mais influentes formas de gestão e, conjuntamente, modismo empresarial, das últimas décadas.

Para compreender a relação entre gurus /modismos gerências e a dinâmica consultoria é preciso lembrar que durante a década de oitenta, são diversos os exemplos agentes que se revezam na formulação e venda de “pacotes gerências” P. Crosby/*Quality is Free* Porter, M. /*Competitive Strategy* e Kanter.R. /*The Change Masters*²¹. Assim, a difusão da Reengenharia é ao mesmo tempo oriunda dessa forma de atuação no mercado de consultoria como também forneceu respaldo a possíveis candidatos a esse tipo de consultoria.

A divulgação centrada em artigos, em revistas de renome, sobre gerenciamento, na publicação de um livro, com a função de carro chefe das idéias e, posteriormente a transformação do autor em guru e best Seller, tinha elementos que vinham de encontro à crescente atuação de professores, principalmente das “business schools” em consultorias especializadas e de pequeno porte, por exemplo. Para essas empresas o sucesso do formato da reengenharia fornecia a possibilidade de alcançar o restrito mundo das consultorias representado pelas Accounting Firms e as das empresas de estratégia.

Mas não era apenas na maneira pela qual eram difundidos que os processos de reengenharia forneciam novos elementos para o entendimento do espaço de consultoria nos anos noventa. Uma das formulações mais centrais das idéias de reengenharia, o *Downsizing*, também veio a contribuir com elementos para caracterização e difusão das consultorias, com as mudanças organizacionais nas empresas. Representados pelo achatamento da pirâmide de posições, cortes de funções, em alguns casos de departamentos inteiros, e processos de

²¹ KANTER, Rosabeth M. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York Simon & Schuster, 1985; CROSBY, P. *Quality Is Free: The Art of Making*

terceirizações, um contingente de gerentes que foi deslocado dos antigos empregos buscou nas consultorias uma maneira de reconversão, seja prestando serviços às antigas empresas, como consultores associados a alguma consultoria, ou formando novas empresas que buscavam fornecer orientação sobre assuntos específicos antes desenvolvidos no seu trabalho²².

As construções e representações das empresas associadas à necessidade de uma na pirâmide de gerencial também tinham como consequência um aumento na competição interna pelos cargos gerenciais, o que muitas vezes levava os ocupantes de tais posições a buscar, nas idéias dos consultores, gurus e livros sobre novas formas de gestão que possibilitam valiosos pontos na disputa interna das empresas²³.

Para sintetizar e compreender as transformações e os posicionamentos dos agentes no espaço de consultoria internacional no período, que compreende a década de oitenta até a meios dos doo anos noventa, utilizarei a tabela 1, apresentada a seguir.

Empresas	Receita US\$ bilhões	Número de Consultores
Andersen Consulting	5,300	45000
Ernest & Young	3,500	11200
Coopers & Lybrand	2,923	9000
Mckinsey & Co	2,900	3900
KPMG	2,150	10700
Arthur Andersen	2,146	15000
Deloitte & Touche	2,124	10.000
Mercer Consulting Group	1,866	9200
Towers Perrin	1,562	6200

Quality Certain. New York. McGraw-Hill Professional Publishing, 1979; PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York. Free Press. 1980.

²² Voltarei a questão no capítulo dois quando enfocarei a influência das mudanças nas formas de propriedade e controle empresarial nas estruturas organizacionais, em especial as que dão suporte aos processos de reengenharia.

²³ No capítulo três aprofundarei a discussão da influência das formulações que postulavam a redução dos níveis hierárquicos e enxugamento dos quadros gerenciais nas empresas e o crescimento na demanda por “pacotes e gurus gerenciais”.

A.T. Kearney	1,400	2300
Price Waterhouse	1,321	6200
IBM Consulting	1,260	4000
Booz-Allen & Hamilton	1,260	5700
Watson Wyatt Worldwide	1,073	3700
Gemini Consulting	0,818	1470
Boston Consulting Group	0,780	1500

Tabela 1: As empresas líderes mundiais no setor de Consultoria, 1996.

Fonte²⁴

A primeira questão que a tabela nos remete é sobre o tamanho que as empresas líderes do setor foram adquirindo principalmente a partir do final dos anos oitenta. Por exemplo, a Andersen Consulting passou de 21660 funcionários em 1990 para 45.000 em 1996. Seu faturamento também apresenta um crescimento significativo, abicando a cifra de 5,3 Bilhões em 1996 contra 1,6 de seis anos antes.

Para se compreender tal crescimento, é preciso lembrar da movimentação das *Accounting Firms* no intuito de ocupar o mercado de consultoria, com a criação da Andersen Consulting ou por fusões de empresas como a KPMG. Independente da forma, as big Six: KPMG, Deloitte Touche; e Ernst & Young. Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand, apresentam-se como um pólo dominante no mercado mundial de consultoria, influenciando tanto pela razão de ganho de escala, proporcionado pelo porte das empresas, quanto pela abrangência de sua área de atuação. Por exemplo, em 1996, a Price contava com de 400 escritórios em 118 países e Andersen 152 escritórios em 46 países.

Outro pólo tradicional do período de formação das empresas de consultoria e que aparece em destaque na tabela é o setor das empresas especializadas em Estratégia Organizacional, tendo como ícones a Mckinsey e Booz-Allen e Hamilton. Ao visualizar a tabela pode-se perceber a importância delas no mercado

²⁴ THE ECONOMIST, 22 de Março 1997. pág 4, CONSULTANTS NEWS e dados fornecidos pelas empresas.

de consultorias, por exemplo, pelo faturamento da Mckinsey de 2,9 bilhões que a situava entre as empresas líderes do mercado mundial. A questão do crescimento do porte e das áreas de abrangência das empresas também aparece para essas empresas. Como é o caso da Makinsey, que no início da década de oitenta contava com aproximadamente 600 consultores, em 1996 apresentava um contingente de 3900 empregados, atuando em 32 países.

Outro dado relevante que se pode inferir da tabela é o crescimento das empresas de consultoria relacionadas à tecnologia de Informação. Numa primeira visualização com a liderança da Andersen Consulting, mas também com a movimentação de gigantes do ramo de informática por meio de diversificação dos negócios, como a IBM. Elas buscavam ocupar um espaço no mercado de consultorias, vendendo soluções que aliassem os processos de mudanças e formulações estratégias das empresas com o suporte da tecnologia de informação.

A tabela também possibilita indicar o crescimento do espaço ocupado pelas empresas que tinham sua origem e principal área de atuação na transformação de teorias e idéias desenvolvidas nos meios acadêmico em pacotes gerencias. Mais especificamente na tabela pelo posicionamento da BCG Consulting. Desde dos anos sessenta, a empresa buscava oferecer ferramentas baseadas em conceitos acerca do mundo empresarial que pudessem ser facilmente assimilados e manipulados pelas empresas, sendo emblemática, e em muitos casos confundida com a própria empresa, a sua matrix de portfólio. Nela a BCG buscava classificar a empresas em quatro grupos de acordo com suas capacidades de gerar receitas e ocupar parcelas de mercado. A identificação em que grupo a empresa se encontrava fornecia uma expectativa no retorno do capital investido e os riscos associados a este investimento. A funcionalidade e simplicidade do esquema que cobria os mais diversos ramos industriais servia de base para o sucesso e difusão do mesmo, configurando-se, praticamente, como um "*blue book*" no qual os executivos poderiam buscar de forma automática auxílio para a tomada de decisões.

A importância da posição da BCG em relação às outras consultorias serve de indicativo do crescente espaço que essa forma de atuação ganha no mercado de consultoria e também das mudanças por que passavam essas empresas, que se caracterizavam pelo pequeno porte, contando normalmente com no máximo uma centena de empregados em empresas, em firmas de um considerável tamanho, como no caso da BCG que em 1996 tinha 1500 funcionários.

Gráfico1. O Mercado Mundial de Consultorias

Fonte ²⁵

Além da maior visibilidade e novas áreas de atuação, o crescimento das consultorias na primeira década de noventa também trazia consigo questionamentos sobre eficácia e as formas de atuação dos consultores, representados principalmente pelas discussões sobre modismos e gurus gerenciais. Começam a aparecer de forma sistemática críticas à sucessão de “formulas salvadoras de empresas” às condutas éticas dos consultores. Como exemplo emblemático, utilizava-se o ocorrido na AT&T, um dos gigantes do setor

²⁵ Os dados foram obtidos das revistas CONSULTANTS NEWS e THE ECONOMIST; do JOURNAL OF MANAGEMENT CONSULTING e do *Handbook of Management Consulting*

de telecomunicação mundial. A empresa a partir dos anos oitenta tornou-se uma das principais clientes das consultorias, tendo gastado só na primeira metade dos anos oitenta mais de meio bilhão de dólares em tais serviços. Entretanto, apesar de armada de um exercito de consultores e dos mais variados tipos de fórmulas de sucesso, a empresa apresentou um desempenho que passava longe do prometido pelos seus consultores, como por exemplo, no caso da compra da NCR com um valor bem acima do valor de mercado. Perante tais acontecimentos, John Walter ao tomar posse como novo presidente, em novembro de 1996, decidiu afastar todos os consultores e a declarar que não eram mais bem vindos na empresa²⁶.

Na imprensa de negócios, que em muito contribuiu e beneficiou-se dos best seller sobre novas formas de gestão, também começaram a aparecer artigos e livros que vinha questionar os consultores e os modismos gerencias. Como exemplos, de artigos: *In search of Suckers* (Fortune, 1996) e *The rise of guru scepticism* (Management Today, 1996); e de livros: *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, 1996; *Management redeemed: debunking the fads the undermine our Corporations performance*, 1996; *Dangerous Company. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*, 1997; e *Fad surfing in the boardroom: reclaiming the courage to manage in the age of instant answers*, 1997²⁷. Nas listas de Best Sellers também figuravam dois livros de desenhos em quadrinhos de Scott Adams, *The Dilbert Principle* e *Dogbert's top*

Services. BARCUS, Saw W., WILKINSON, Joseph W. (eds.) New York: Ed. McGraw - Hill. 2nd Ed, 1995.

²⁶ O'SHEA, James E., MANDIGAN, Charles. *Dangerous Company. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*. New York, NY-USA: Times Business, 1997.

²⁷ In search of Suckers, *Fortune*, 14 de Outubro de 1996. pág 118-126; *The rise of guru skepticism*, *Management Today*, Março de 1996, pág. 48-52; MICKLETHWAIT, John., WOOLDRIDGE, Adrian. *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York: Times Books, 1996; HILMER, Frederick G. *Management redeemed: debunking the fads the undermine our Corporations performance*. New York. The Free Press. 1996; O'SHEA, James E., MANDIGAN, Charles. *Dangerous Company. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*. New York, NY-USA: Times Business, 1997; SHAPIRO, Eileen C. *Fad surfing in the boardroom: reclaiming the courage to manage in the age of instant answers*. Reading, MA-USA. Addison-Wesley Publishing, 1997.

*secret Management handbook*²⁸, que, entre outros assuntos do dia a dia nas grandes empresas, satirizavam as práticas dos consultores²⁹.

Frente às críticas, dois movimentos marcam o setor no final dos anos noventa. O primeiro que buscava dar conta dos questionamentos acerca da ética e das quase inexistência de barreiras de entrada no setor, o que segundo esse entendimento proporcionava com que qualquer pessoa que tivesse imprimido cartões de visita poderia se apresentar e atuar como consultor, ocasionando situações desastrosas. O Institute of Management Consulting – IMC, principal associação profissional dos consultores americanos³⁰, começou a implementar programas de certificação para o exercício da atividade de consultor. Para a obtenção do certificado era necessário ser aprovado em um exame no qual o candidato precisa demonstrar domínio e experiência comprovada na condução e implementação dos assuntos nos quais pretenda trabalhar como consultor³¹.

As críticas aliadas a um acirramento na concorrência também começam a influir na forma de atuação dos consultores, sendo referência a questão de não poder mais, como década de oitenta, vender análises e idéias de mudanças, mas

²⁸ ADAMS, Scott. *The Dilbert Principle: A Cubicle's-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads & Other Workplace Afflictions*. NY. Harperbusiness.1997; _____. *Dogbert's top secret Management handbook*. N.Y. Harperbusiness.1997.

²⁹ Como, por exemplo, ao dizer que *'o consultor é uma pessoa que pega seu dinheiro, inferniza seus empregados enquanto, sem pressa, procura o melhor meio de estender o contrato de consultoria'*.

³⁰ O Institute of Management Consulting - IMC foi fundado em 1969 no intuito de estabelecer um "código de ética para os e zelar pela qualidade dos serviços prestados pelos consultores". Ele é responsável pela principal publicação de discussão e difusão do setor: o JOURNAL OF MANAGEMENT CONSULTING.

³¹ Para obter a certificação do IMC exigia-se do candidato: dedicação de mais da metade do tempo de trabalho disponível em atividade de consultoria; pelo menos cinco anos de experiência e um como chefe de projeto; diploma universitário em instituições reconhecidas; obter seis referências de locais que tenha prestado serviço, sendo necessário que um terço das indicações fosse de pessoas que ocupassem o topo da pirâmide gerencial; e passar num exame de qualificação, composto por uma entrevista onde são medidos os conhecimentos acerca da profissão, do código de ética e das áreas específicas de atuação. In: KINARD, James C. *The management consulting profession and Consulting Services* In: BARCUS, Saw. W., WILKINSON, Joseph W. (ed.) *Handbook of Management Consulting Services*. New York: Ed. McGraw-Hill. 2nd Ed, 1995.

sim, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas³².

Apesar dos questionamentos, o setor continuou a apresentar um crescimento que ganhava destaque nos meios empresariais na segunda metade dos anos noventa, fechando a década com um faturamento 150% maior que em no ano de 1995 e com um crescimento de aproximadamente 354% nos anos noventa, e com abrangência mundial, como mostrado nos gráficos 2 e 3, a seguir.

Fonte³³

³² Como explicitado por Bain Clarkson, executivo da Boston Consulting Group: “*Consulting was the art of giving advice that other person would act on; now we have to make sure that good ideas have flight and every consultants claims to be in the results business*”. Apud: THE ECONOMIST, 22 de Março 1997. pág. 15.

³³ Os dados obtidos nas revistas CONSULTANTS NEWS e THE ECONOMIST; do JOURNAL OF MANAGEMENT CONSULTING e do *Handbook of Management Consulting Services*. BARCUS, Saw W., WILKINSON, Joseph W. (eds.) New York: Ed. McGraw - Hill. 2nd Ed, 1995

Para fechar a cronologia do período e fornecer elementos que possam ajudar no entendimento da dinâmica do setor na passagem dos anos noventa, recorro à tabela a seguir:

1. Accenture Consulting
2. PricewaterhouseCoopers
3. Ernst & Young
4. Deloitte Consulting
5. CSC
6. KPMG
7. McKinsey & Company
8. Cap Gemini
9. Mercer Consulting Group
10. Arthur Andersen
11. A.T. Kearney
12. Towers Perrin
13. Booz-Allen & Hamilton
14. IBM Consulting
15. American Management Systems
16. Keane
17. Hewitt Associates
18. Sema Group
19. Logica
20. The Boston Consulting Group

Tabela 2: As empresas líderes mundiais no setor de Consultoria, em 2001.
Fonte: CONSULTANTES NEWS, 2001

Ao comparar-se com a tabela 1, de 1996, é possível destacar alguns aspectos que nos ajudam a entender as transformações do setor no final da década de 1990. Uma primeira questão que é possível visualizar na comparação é o surgimento da Accenture Consulting³⁴ como maior empresa em faturamento do setor. A nova firma era o resultado de uma disputa jurídica entre a Arthur Andersen e a Andersen Consulting. Ao visualizar o embate pode-se destacar dois aspectos centrais: o primeiro relacionado ao crescimento do faturamento do setor

de consultoria em relação às tradicionais áreas de atuação das Accounting Firms, exemplificado pelo fato que em 1997 pela primeira vez o setor de management consulting tinha receita maior que auditoria e impostos³⁵. De um outro lado, a disputa era balizada na idade, formação profissional e forma de atuação dos envolvidos. Do lado mais tradicional, os auditores, advogados e pessoas ligadas a aspectos de contabilidade, com uma relação fundamentada na longevidade, continuidade e sigilo das transações com os clientes. Em oposição, surgiam um exército de jovens recém saídos das Business School e Centros de tecnologia armados de MBAs e habilidades em tecnologias de Informação e com um relacionamento baseado na venda de ferramentas e pacotes gestão.

A questão também passava por aspectos jurídicos, uma vez que começavam ganhar evidência as discussões acerca da legalidade de operações de avaliação de empresas em processo de fusão e a implantação das mudanças pela mesma Consultoria, sendo referência a fato da Deloitte & Touche optar atuando no primeiro segmento em atividades que deram sua origem, como uma empresa de Accounting, e a vender o segundo segmento à Cap Gemini³⁶.

Cabe também destacar, a partir da visualização da tabela, a continuidade no processo de fusão entre grandes empresas com a junção da Pricewaterhouse e Coopers & Lybrand. A nova empresa nasceu como segunda maior empresa consultorias do mundo, com um faturamento que superava os 9,0 bilhões de dólares e representava a concentração ainda maior tanto nas Accounting firms, com atuação mundial, quanto nos setores das consultorias oriundas destas, que agora formavam não mais as big Six, mas sim a big five: Pricewaterhousecoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting. (ver figura 3).

³⁴ Em 2000, a justiça americana determinou que a Arthur Andersen não responderia por qualquer ato da Andersen Consulting e que o nome Andersen só poderia ser utilizado pela Arthur Andersen, o que levou a criação da Accenture Consulting em 2001.

³⁵ A pesquisa comparava os cem maiores firmas de Accounting nos Estados Unidos. In: THE ECONOMIST, 20 de setembro de 1997. pág. 67.

³⁶ As disputas internas, como as ocorridas na Arthur Andersen, apareciam como o principal motivo da separação. O assunto também começava merecer a atenção da Securities and Exchange Commission (SEC) que não exigia a divisão, mas recomendava limites mais claros entre o funcionamento dos diversos setores das accounting firms nos Estados Unidos. Posicionamento que encontrava ressonância na Europa. In: BUSINESS INSURANCE, 6 de Março de 2000.

Outro aspecto a se destacar foi ampliação dos portfólios de atuação das empresas. Firms especializadas em estratégia, focadas na difusão de pacotes gerenciais, e de IT procuravam oferecer também serviços que pudessem contemplar “soluções completas”, tanto suas especialidades quanto às desenvolvidas pelos concorrentes. Isso se dava por meio do desenvolvimento setores dedicados e/ou alianças entre empresas. Como exemplo a CSC. A empresa foi formada a partir da fusão da CSC Consulting e a Index, e aliava o crescimento originário na difusão e implementação dos processos de reengenharia, no qual um dos fundadores da empresa James Champy, era uma principais referencias mundiais, e a tecnologia de Informação desenvolvida pela Index. Como resultado da fusão a empresa tornou-se quinta maior consultoria do mundo³⁷.

O crescimento do mercado, aliado aos processos de fusão e alianças entre empresas, e a necessidade de atuação em escala mundial acentuaram ainda mais a tendência, presente no decorrer dos anos noventa, de aumento significativo no tamanho e no valor das receitas das consultorias, como indicado nos gráficos 4 e 5 mostrados a seguir:

³⁷ Como outro exemplo de fusão entre consultorias que buscavam combinar especialidades pode-se citar a junção da Eletronic Data Systems (EDS), uma das empresas líderes na implantação de tecnologia de Informação e a Com a tradição em análises de estratégia de empresas da A. T. Kearney. In: MULLIN Rick. Survival the biggest? *Journal of Business Strategy*, Maio/Junho. 1996. pág. 17-19.

**Figura 4. Desenvolvimento Cronológico das Consultorias:
A PricewaterhouseCoopers**

Fonte: Adaptado de Coget (1999)

Gráfico 3. O Crescimento no Faturamento das Empresas de Consultoria

Fonte³⁸

³⁸ THE ECONOMIST, CONSULTANTS NEWS e dados obtidos nas entrevistas com os consultores.

Gráfico 4. O Crescimento do Número de Empregados nas Consultorias

Fonte³⁹

³⁹ Ver gráfico 4.

INVESTIDORES INSTITUCIONAIS, FUSÕES E INCORPORAÇÕES EMPRESARIAIS E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL NOS ÚLTIMOS ANOS

Para que se possa entender o crescimento e a importância que as consultorias ganham a partir dos anos oitenta, recorro a formulações sobre a mudança por que passavam as empresas no período e suas interdependências no desenvolvimento do campo de consultoria. Em especial, neste trabalho, enfatizo o processo pelo qual o entendimento e as representações acerca do mundo organizacional foram sendo colonizados pela lógica financeira, mais explicitamente, como ocorre a mudança na governança corporativa com a atuação de grandes investidores institucionais, representados por fundos de pensão, companhias de seguros e fundos de investimento, a partir dos anos oitenta nos Estados Unidos. A escolha deve-se ao país apresentar-se como o principal pólo de influência e desenvolvimento histórico do setor, sede das empresas líderes e o maior mercado mundial. Centraliza-se a análise na disputa entre gerentes e os investidores institucionais sobre o controle das grandes empresas americanas, que serviu de suporte para a maioria dos processos de reestruturação que ocorreram durante os anos oitenta e noventa.

Para compreender e posicionar os contendores é preciso voltar ao início do século vinte e a chamada “Revolução dos Gerentes” americanos. Como discutido por Chandler¹, o desenvolvimento das empresas, focado no ganho de escala, e o conseqüente aumento da complexidade das organizações, fez com que as decisões sobre aspectos de produção, distribuição e dimensionamento dos recursos necessários fossem alocados às pessoas dedicadas em tempo integral e que recebiam salários: os gerentes profissionais². O aumento da concorrência e as estratégias de diversificação das empresas vieram a corroborar ainda mais o desenvolvimento do espaço gerencial. No período, um número crescente de empresas transformava-se em *holding*, designando gerentes responsáveis por cada uma das firmas componentes da empresa. O formato reforçava ainda mais a posição dos gerentes no controle das grandes empresas, um vez que o conselho diretor do *holding* tinha sua maioria composta pelos principais executivos de cada unidade. Tais acontecimentos fizeram com que, paulatinamente, o controle das empresas passasse dos proprietários e, em muitos casos, fundadores das empresas, para as mãos de gerentes profissionais na maioria das empresas americanas. Como referência, pode-se indicar que, em 1974, 82 por cento das maiores firmas não financeiras estavam sob o controle de gerentes, contra apenas 40 por cento em 1929.

Desde o final da segunda guerra mundial, o corpo de gerentes profissionais e as estruturas por departamento tinham ganhado importância, sendo apresentados como um dos fatores responsáveis pelo sucesso do capitalismo profissionalizado³. Era a consolidação da “Revolução dos Gerentes”: a substituição, nos cargos gerenciais, de pessoas ligadas aos donos das empresas

¹ CHANDLER Jr, A. D.: *The emergence of managerial capitalism*. In: ZUKIN, A., DIMAGGIO, P. J. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge University Press, 1990.

² Para discutir se a formação do espaço gerencial, também é necessário recorrer a aspectos relacionados a escolaridade crescente no período, representada pela contenta entre donos e profissionais na direção das empresas. Assim, como a importância da crescente divisão do trabalho e dos processos de burocratização que dão suporte e se realimentam na formação das grandes corporações no início do século XX.

³ CHANDLER Jr, A. D.: *The emergence of managerial capitalism*. In: ZUKIN, A., DIMAGGIO, P. J.: *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge University Press, 1990.

e de pessoas que aprenderam no local de trabalho, por profissionais que tinham formação específica para exercer as funções gerenciais e, que se tornaram "indispensáveis" para o bom funcionamento da empresa.

Na década de 1980, começava a ser questionado o valor intrinsecamente positivo do corpo gerencial. Ele começava a ter questionado o seu papel de indispensáveis para o funcionamento da empresa, sendo introduzidos conceitos como o "*downsizing*", que colocava a necessidade de reformulação dos modelos tradicionais da organização da empresa⁴. Nesse processo de reestruturação, as gerências intermediárias passaram a ser vistas como responsáveis pela morosidade no processo de comunicação das empresas, por sua apropriação de parte considerável dos dividendos dos acionistas, através de salários desnecessariamente altos, benefícios correlatos e adoção de estratégias empresariais, que privilegiavam a sua estabilidade no emprego, ao invés da maximização do lucro do acionista; e também, eram questionados os "agora" elevados custos para sua manutenção. Tais formulações encontravam respaldo nas formulações teóricas da "Teoria da Agencia". A base desse corpo teórico é modelo de principal-agente, que enfatiza que uma característica comum das transações econômicas é que indivíduos (principais) contratam outros (agentes) para realizar algum serviço. O problema é que nem sempre os interesses dos dois coincidem, e o principal precisa estabelecer formas de incentivos e monitoramento sobre o agente para assegurar que ele aja de acordo com seus interesses. No contexto organizacional o modelo é aplicado para explicar as relações entre proprietários, muitas vezes os detentores das ações, e os gerentes⁵.

Para entendermos os questionamentos e fornecer subsídios para a compreensão das mudanças organizacionais oriundas dos mesmos nas décadas de oitenta e noventa, recorro a dois conjuntos de formulações.

⁴ HIRSCH, P: *Undoing the Managerial Revolution ? Needed research on the Decline of Middle Management and Internal Labor Markets*. In: SWEDBERG, R. (Ed.) *Explorations in Economic Sociology*, Russell Sage, 1993.

⁵ In: FAMA, E ., JENSEN, M. Separation of ownership and Control Agency problems and residual claims. *Journal of Law and economics*.26: 327-50. 1983.

A primeira está relacionada com o surgimento e consolidação da lógica financeira na gestão das grandes empresas americanas. Para tanto, utilizo as pesquisas de Fligstein⁶, em especial as relacionadas às mudanças nas formas de controle das corporações americanas no decorrer do século XX. Segundo o autor, no período pós-guerra a concepção dominante sobre a gestão das empresas concentrava sua atenção no incremento das vendas através do uso extensivo do marketing, expansão para outros países e diversificação de produtos. Entretanto, a partir dos anos sessenta, começa a ganhar força nos meios empresariais e gerenciais a concepção financeira de controle da empresa. Ela entendia a corporação como uma coleção de ativos que poderiam e deveriam ser manipulados para incrementar os lucros no curto prazo. E, por meio do uso de ferramentas de análise financeira, avaliar as leis de produtos e divisões, fazendo com que ativos que não produzissem de acordo como as expectativas de ganhos deveriam ser abandonados.

Segundo Fligstein diversas condições contribuíram para a difusão e implementação de tal concepção: i) a busca por novas oportunidades de negócios através da diversificação de produtos já fazia com que os gerentes dessem maior atenção a novas linhas e deixassem de lado as que estavam mais estabelecidas; ii) a segunda condição estava relacionada com a estrutura organizacional, a qual permitia que a *holding* fosse controlada de um escritório central. Quando se investia em um ramo de pouco conhecimento, usava-se da análise financeira como suporte para o controle da outra empresa; iii) a decisão de crescer através de fusões e não por expansão interna, que encontra suporte no ritmo de expansão e forte capitalização das empresas no pós-guerra. Este argumento era reforçado pela política *anti-trust* do governo federal americano, que influenciou os tipos de fusões do pós-guerra, principalmente pelo veto àquelas que tendessem a incrementar a concentração industrial. Assim, nos anos sessenta, as fusões diversificadas eram legais e as horizontais e as verticais problemáticas.

⁶ FLIGSTEIN, Neil. *The Transformation of corporate control*. Cambridge, MA-USA: Harvard University Press, 1990.

A outra diferença é que a concepção anterior vinculada ao marketing associa o crescimento da corporação com o aumento das vendas, enquanto a visão financeira busca no acompanhamento rigoroso da contribuição de cada linha de produto o aumento do lucro da empresa. O escritório central investia nas divisões que mostrassem maior potencial e retirava o dinheiro das que apresentassem problemas ou estivessem ligadas a mercados de crescimento lento. Ele agia como um banco, que tratava as divisões como tomadores de empréstimos. As fusões representavam estratégia de gestão adotada, uma vez que comprar uma empresa que pudesse dar um retorno esperado era considerado mais interessante do que criar uma nova divisão interna nas já existentes.

Um fator complementar no auxílio do entendimento das mudanças nas empresas no final do século XX e na difusão da lógica financeira é a questão do surgimento e fortalecimento dos investidores institucionais a partir da década de 1970. Durante os anos oitenta o debate sobre propriedade e gerenciamento da empresa ganha um agente: os investidores institucionais. A transferência de ações de proprietários individuais para instituições, como fundos de pensão e de investimento e companhias de seguros, tornou possíveis os processos de *takeover*, ou seja, de assumir a direção de empresas nas quais esses investidores possuíam ações, trouxe novos contornos que redirecionaram os questionamentos acerca da função e da importância dos gerentes nas empresas. Os investidores institucionais expandiram sua parcela das ações das empresas, sendo que, em 1965, as ações possuídas por proprietários individuais representavam 84 por cento do total de ações das companhias e os investidores institucionais apenas 16 por cento. Em 1990 a fração de investidores individuais tinha caído para 54 por cento e a fração institucional subiu para 46 por cento.

Durante os anos 1950, a maioria das ações das companhias estava nas mãos de investidores individuais. A era dos *órfãos e viúvas* era o período onde um grande número de pequenos acionista financiava as companhias com o objetivo de preservar suas poupanças para o futuro, através dos dividendos recebidos. Em 1950, 90 por cento das ações das companhias americanas tinham como proprietários esses tipo de investidor.

A partir dos anos setenta, o quadro começa a se alterar com o fortalecimento dos investidores institucionais. Segundo Lazonick & O'Sullivan⁷, durante os anos cinquenta e sessenta havia uma série de restrições para que empresas de seguro e fundos de pensão pudessem inserir ações de companhias no seus portfólios, enquanto os fundos e investimentos ainda ocupam um pequeno espaço no mercado de ações. Entretanto, nos anos setenta, modificações viriam dar suporte a atuação dos investidores institucionais. A primeira mudança estava relacionada às mudanças na legislação, que permitia aos fundos de pensão e as companhias de seguro investir proporções consideráveis de seus portfólios em ações de companhias. Tal posicionamento desses investidores era fortemente influenciado pelo período inflacionário, que levava os fundos a buscarem novas formas de ganhos para compensar seus investidores. Outra mudança do período foi o fim da diferenciação quanto às possibilidades de investimento do dinheiro aplicado entre bancos comerciais e de poupança, o que fez com que investidores de longo prazo buscassem rentabilidades compatíveis com outras aplicações financeiras mais rentáveis, como as operações de curto prazo.

Nos anos oitenta os investidores institucionais passam a ocupar uma posição mais ativa quanto ao gerenciamento das empresas, ainda em muitos casos subordinada aos interesses gerencias. Mas aos poucos crescia a pressão por mudanças que proporcionassem um maior controle das empresas e maior retorno aos investidores. Começava a ficar mais evidente os “*shareholder rigths*” e a acirrar-se a disputa entre investidores e gerentes das corporações.

A atuação dos investidores institucionais também encontrava respaldo no crescimento do movimento de fusões de aquisições. De certa forma, os dois processos se realimentavam. De um lado, a difusão das práticas corporativas associadas à lógica financeira; de outro, a tomada de posições e os primeiros movimentos por meio de *Takeover* dos investidores institucionais. Os valores

⁷ LAZONICK, Willian., O'SULLIVAN, Mary. Maximizing shareholder value: a new ideology for cooperate governance. *Economy and Society*. Volume 29, number 1, february 2000, p. 10-35.

negociados nos processos de fusão e incorporação cresceram de 44,3 bilhões em 1980 para 246 bilhões em 1988. Para Fligstein & Markowitz⁸, as políticas anti-trust mais moderadas e o corte de impostos na era Reagan forneceram incentivo e dinheiro que servirão de suporte para o crescimento das fusões e incorporações no período.

Entretanto, onde emergia de forma mais significativa o poder dos proprietários *versus* os gerentes era na questão da transformação de empresa de capital aberto, com ações negociadas na bolsa, em empresa pertencente a um determinado grupo de investidores. Isso ocorria por meio da compra (*buyoff*) das parcelas majoritárias das ações das empresas e, por conseguinte, o controle da mesma. O comprador passava a ser o novo dono das empresas. No início, os processos se concentravam nas pequenas ou médias firmas com transações envolvendo valores, em 1986, de 281 milhões e, em 1987, 469 milhões, o que atingia uma parcela quase insignificante das 500 maiores empresas americanas.

Contudo, os *Buyoff* da *Borg Warner* de 3,8 bilhões e da *Beatrice Companies* de 5,4 bilhões começavam a indicar que a atuação dos investidores institucionais entrava em novo estágio da disputa pelo controle das grandes empresas. Seus movimentos passavam a ser mais incisivos, passando de arranjos conjuntos, como os executivos das empresas para *takeover hostile/buyoff*, ou seja, a tomada da empresa e sua propriedade por um grupo de investidores por meio de arranjos entre grupos de investidores que permitissem o controle acionário da mesma. Das 500 maiores empresas industriais listadas na *Fortune*, em 1980, 143 foram alvos de *takeover* ou *buyoff* até o final da década e um terço das empresas de capital aberto deixaram de existir como tal⁹.

Como referência do tamanho que os investidores institucionais alçaram no decorrer da década, pode-se mencionar que os fundos de pensão detinham mais

⁸ FLIGSTEIN, N., MARKOWITZ, L. The finance Conception of the corporation and the causes of de finance reorganization of large Corporation, 1979-1988. In: *Sociology and Social policy*, edited by W J. Wilson baverly Hills, EUA. Sage.

⁹ USEEM, Michael. *Executive defense. Shareholder power and corporate Reorganization*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1993.

de 500 bilhões de dólares em ativos de empresas e possuíam 2,226 trilhões de dólares em depósitos. O valor das ações dos investidores institucionais na bolsa de Nova York passou de 31 bilhões, em 1955, para 440 bilhões em 1980. Se em 1995 eles representavam 15 por cento do valor total das ações, em 1980 eles já representavam 35 por cento. Eles também se tornaram a maior força no mercado de ações durante o transcorrer dos anos oitenta, sendo que em 1965 somente 3 por cento das ações negociadas eram movimentadas por investidores em blocos de 10.000 ou mais; e no meio da década de oitenta este valor já ultrapassava os 50 por cento. Muitas das empresas também tinham a maioria das suas ações nas mãos destas instituições, como por exemplo, os investidores institucionais possuíam 52 por cento da General Eletric, 59 por cento da Johnson & Johnson, 83 por cento da Intel, 53 por cento da Ford e, no ano de 1990, alcançaram 50 por cento do ranking das 1000 maiores companhias americanas¹⁰.

Se nos anos oitenta os investidores institucionais ganham destaque e acumulam parcela significativa das ações das grandes empresas americanas, nos anos noventa todo esse arsenal é utilizado na disputa com os gerentes sobre o controle das corporações. As pressões dos novos donos das empresas têm consequência no desenho organizacional e na composição de poder nas empresas.

As mudanças na composição do poder das empresas se davam em duas frentes. A primeira, por meio de medidas que derrubassem barreiras que pudessem impedi-los de exercer sua influência nos rumos da firma, favorecessem os quadros diretivos ou dificultassem aos investidores de assumir a direção das empresas por meio de arranjos de acionistas (takeover). Como exemplo, tem se a crescente retirada das *Poison Pills* como instrumento de gestão das empresas. Segundo tal mecanismo, quando o conselho diretor da empresas rejeitasse a oferta de mudança no controle da firma mas, ainda sim o proponente adquira-o por meio da compra de ações era garantido aos acionistas o direito comprar com descontos as ações da empresa, ou do agente que adquiriu o controle acionário

¹⁰ USEEM, Michael, op. cit.

da empresas, desencorajando as possíveis tentativas. Na outra frente, pela ampliação do poder dos investidores institucionais nos conselhos diretores das empresas, como a criação de cargos na alta gerência com intuito de monitorar as ações dos executivos da empresa e atender aos interesses específicos investidores institucionais.

Quanto à reorganização das empresas, os investidores ao assumir as empresas buscaram enfatizar a descentralização da responsabilidade da administração e dos resultados. As unidades deveriam ser encaradas como negócios autônomos, sendo avaliadas pelos resultados financeiros que pudessem obter em comparação a outras possibilidades de investimento. Neste sentido, recorria-se a “agência” do negócio, buscando minimizar os possíveis desvios de interesse originários dos vários níveis gerências. Como conseqüências tem-se a busca pelo “Core Business” da empresa no qual o retorno dos investimentos dos acionistas tinha a maior chance de ser maximizado; como também, em muitos casos, a redução de grandes contingentes de empregados que era visualizada como uma maneira de redução dos custos e, por conseqüência, o aumento do retorno dos investimentos de determinada empresa ou unidade. Como discutido por Useem¹¹, a questão da demissão estava mais relacionada à tentativa dos gerentes em mostrar que estavam gerando os lucros esperados do que uma imposição direta dos Investidores.

Os processos de fusão e incorporações nas empresas americanas se intensificam nos anos noventa, passando de 2793 operações em 1993 para 3478 em 1995. O volume financeiro aumenta de 277 bilhões em 1993 para 660 bilhões em 1996¹². Dentre as transações da década é possível indicar algumas que estão entre as maiores fusões e aquisições ocorridas no mundo ,como por exemplo,

¹¹ USSEM, Michael. How money managers are changing the face of corporate America. New York, Basic Books. 1996.

¹² COMIM, A. O crescimento das fusões e aquisições no Brasil e no mundo: uma avaliação das tendências recentes. *LEP*, Campinas , (3): 63-87, dezembro de 1996.

entre a Exxon e a Mobil, de US\$ 86,3 bilhões¹³ em 1998; o Travelers Group e o Citibank (US\$ 72 bilhões), entre a AT&T e a TeleCom (US\$ 70 bilhões)¹⁴.

A dinâmica organizacional brasileira: as privatizações, fusões e incorporações nos anos noventa.

Para compreender a dinâmica organizacional brasileira nas últimas décadas, é necessário remeter-se aos processos de privatizações, em especial os acontecimentos dos anos noventa. A transferência para setores privados de grandes empresas estatais foi um importante fator de mudanças nos arranjos organizacionais do período, tanto pelo processo de fusões e incorporações associadas à privatização, quanto pelo surgimento e fortalecimento de agentes como os fundos de pensão e bancos, bem como a crescente presença de investidores internacionais.

Na década de 90, a privatização gerou aproximadamente US\$ 85 bilhões em receitas e a transferência para o setor privado de dívidas públicas no montante de US\$ 18 bilhões. Esses valores fazem da privatização brasileira uma das maiores em todo o mundo; por exemplo, até 1997, as receitas totais com a privatização em todos os países da Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico - OCDE somavam US\$ 153,5 bilhões, sendo que a parcela brasileira representava 45,8 por cento do total mundial. Até 1986, setores de serviços públicos do Brasil vinham sendo geridos na quase totalidade pelo Estado. No final dos anos noventa, investidores privados controlavam os setores de telecomunicações e ferrovias, os maiores portos do país, algumas de suas

¹³ Os valores indicados são obtidos a partir da soma dos valores de mercado das empresas.

¹⁴ MELLO jr, Luiz R. *Privatização e governança empresarial no Brasil*. In: PINHEIRO, Armando Castelar., FUKASAKU, Kiichiro (ED.). *A Privatização no Brasil. O caso dos serviços de utilidade pública*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2000

principais rodovias, dois terços da distribuição de eletricidade e uma grande parte da geração de energia elétrica¹⁵.

Segundo Pinheiro & Giambiagi, o crescimento do setor estatal se deu a partir do governo Getúlio Vargas, nos anos quarenta, tendo como suporte o nacionalismo econômico, elevados investimentos públicos em infra-estrutura e insumos básicos e a criação de monopólios públicos para produtos como açúcar, café, mate, etc. Nas décadas seguintes, a presença das estatais na economia ganharia em importância devido: **i)** O projeto de desenvolvimento do país, centrado na criação de estatais em áreas onde o setor privado não demonstrava interesse ou condições de investir, exemplificado pelo setor siderúrgico e os investimentos públicos em setores de infra-estrutura. **ii)** Os aspectos associados ao conceito de segurança nacional, concentrando nas mãos do governo produtos e setores que poderiam ser de importância estratégica no caso de guerras. Como exemplos dessas empresas, que foram criadas ou estatizadas a partir deste ideário, pode-se citar a Fábrica Nacional de Motores, a Embraer, a Companhia Vale do Rio Doce e a Petrobrás. Como elemento importante das formulações associadas à segurança nacional tem-se a opção por limitar a participação de empresas estrangeiras na economia brasileira, levando a nacionalização de setores de ferrovias, comunicações e eletricidade¹⁶.

Os autores também destacam os processos de verticalização e de diversificação de atividades de grandes empresas estatais. Tais iniciativas ocorriam por meio da criação de subsidiárias e grandes *holdings* setoriais. Por exemplo, nos setores celulose, papel, petroquímica, alumínio e transportes. Outro elemento que veio a agregar o número de empresas estatais foi a estatização de

¹⁵ PINHEIRO, Armando Castelar., GIAMBIAGI, Fábio. *Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil*. In: PINHEIRO, Armando Castelar., FUKASAKU, Kiichiro (ED.). *A Privatização no Brasil. O caso dos serviços de utilidade pública*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

¹⁶ PINHEIRO, Armando Castelar. *Privatização no Brasil: Por quê? Até onde? Até quando?* In: GIAMBIAGI, Fábio., MOREIRA Maurício Mesquita. Organizadores. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

empresas mal administradas, como hotéis, usinas de açúcar, editoras etc., sendo que, em 1979, das 268 estatais federais existentes, 66 haviam se tornado de propriedade do Estado contra um total de 40 estatais criadas por lei.

O histórico da privatização

No final dos anos setenta, começaram os primeiros movimentos com o intuito de reduzir a participação das estatais na economia, através da criação do Programa Nacional de Desburocratização e da Secretaria Especial de Controle das Empresas Estatais - SEST¹⁷. Segundo Pinheiro, isso se devia às crescentes críticas com relação a atuação e eficiência das empresas do Estado e tinha seu foco na criação de órgãos de controle.

Em 1981, o decreto presidencial 86.215/81 institui a Comissão Especial de Desestatização com o objetivo de limitar a criação de novas empresas estatais e fechar ou transferir para o setor privado as empresas cujo controle pelo setor público não fossem mais necessários ou justificáveis. A Comissão identificou 140 estatais que poderiam ser privatizadas. Cabe ressaltar que, das 268 empresas estatais identificadas pela Comissão Especial de Desestatização, 76 eram companhias anteriormente privatizadas e várias eram subsidiárias do BNDES, que acabou se tornando acionista voluntariamente ou em virtude do não pagamento dos empréstimos. Dessas, 50 foram inicialmente listadas para venda, entretanto apenas vinte empresas seriam vendidas a agentes privados, uma seria alugada e oito incorporadas a outras instituições públicas. Como contraponto, nesse mesmo período, porém, seis empresas que passavam por um processo de falência passaram para o controle do BNDES.

A década de oitenta caracterizou-se pela reprivatização de empresas que haviam sido absorvidas pelo Estado, na maioria dos casos, em função de dificuldades financeiras. Foram privatizadas 38 empresas, na sua maior parte, tratava-se de empresas pequenas e médias, que geraram receitas de US\$ 780

milhões, sendo mais representativos pela não ampliação do número de empresas estatais do que pelo seu uso como fonte de receitas para os cofres nacionais¹⁸.

Os anos noventa

Na década de 1990, o programa de privatização ganha em importância e amplitude, atingindo a considerável cifra de 90 bilhões de dólares no período. Ao analisar o transcorrer das privatizações pode-se destacar dois períodos distintos, como discutidos a seguir.

A primeira etapa vai de 1990 a 1995. Em março de 1990, o governo envia ao congresso nacional a medida provisória número 115, contendo o que seria a base legal do Programa Nacional de Desestatização – PND (Lei 8.031/90).

Nesta primeira fase, a quase totalidade dessas empresas estava na indústria de transformação, com as receitas concentradas nos setores siderúrgicos, petroquímicos e de fertilizantes. Como referência do período, tem-se a venda da Usiminas, em outubro de 1991. O PND concentrou esforços na venda de estatais produtivas, pertencentes a setores considerados anteriormente estratégicos para o desenvolvimento do País, o que explica a inclusão daquelas empresas no Programa¹⁹.

Cabe ressaltar, nesta primeira fase de 1991-95, o crescimento nas receitas arrecadadas, uma vez que a média anual de 2,7 bilhões, era maior que toda a

¹⁷ Atualmente todas as Empresas estatais precisam submeter seus planos de investimento importação e outros gastos a SEST.

¹⁸ A maior receita, no total de US\$ 77,5 milhões, resultou da venda do conjunto de empresas ligadas a Riocell, na área de celulose.

¹⁹ Desde a criação do Programa Nacional de Desestatização - PND, em 1991, foram privatizadas, 66 empresas e participações acionárias estatais federais, a maioria na siderurgia, química e petroquímica, fertilizantes e energia elétrica. Além dessas, foram repassados à iniciativa privada, por concessão, 7(sete) trechos da Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, as Malhas Oeste, Centro-Leste, Sudeste, Teresa Cristina, Sul, Nordeste, Paulista e um arrendamento para exploração de Contêineres - Tecon-1, Porto de Santos, da Companhia Docas da São Paulo - CODESP, TECON 1, Porto de Sepetiba - CDRJ, Cais de Capuaba - CODESA (Berços 203,204,205), Cais de Paul - CODESA (Berço 206), GERASUL, Terminal roll-on roll-off (CDRJ), Porto de Angra dos Reis (CDRJ), Datamec e Porto de Salvador (CODEBA).

década de 1980; e as mudanças na legislação que eliminou os impedimentos legais contra investidores estrangeiros, permitindo sua participação em até 100% do capital votante das empresas a serem privatizadas.

A etapa seguinte compreende a segunda metade da década de 1990. A partir de 1995, o alcance da privatização ganha no montante das receitas arrecadas e amplitude, tendo como suporte o fim dos monopólios dos setores públicos na área de infra-estrutura e a decisão dos governos estaduais de também desenvolver seus próprios programas de privatizações. Como exemplo, no período de 1996-2000, as receitas obtidas nos processos de privatização foram de 89,4 bilhões contra 13,5 na primeira metade da década.

Esta etapa tem seu início em 1995 com as mudanças na condução da privatização pela substituição da Comissão de Privatização pelo Conselho Nacional de Desestatização²⁰, o que aproxima mais a administração do processo com o governo federal. Foram efetuadas alterações no PND por meio da lei 8.987, de fevereiro de 1995, que regulamentou o artigo 175 da constituição e introduziu

²⁰ A estrutura institucional do Programa Nacional de Desestatização - PND é composta por dois agentes principais: o Conselho Nacional de Desestatização - CND, órgão decisório, e o BNDES, na qualidade de gestor do Fundo Nacional de Desestatização -FND.

O CND é o órgão de decisão superior do PND, subordinado diretamente ao Presidente da República. Esse Conselho é composto pelos Ministros de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, na qualidade de Presidente, Ministro da Fazenda, Ministro do Orçamento e Gestão e pelo Ministro-Chefe da Casa Civil da Presidência da República. Participam, ainda, os Ministros cujas presenças sejam necessárias em função do setor a que se subordine a empresa a ser desestatizada, bem como o Presidente do Banco Central, no caso de desestatização de instituições financeiras.

Participa também das reuniões, sem direito a voto, um representante do BNDES.

A inclusão e/ou exclusão de empresas, instituições financeiras, serviços públicos, ou ativos no PND é de exclusiva competência do Presidente da República, e se concretiza mediante decreto específico.

O BNDES foi designado gestor do FND, fundo de natureza contábil, onde são depositadas as ações das empresas a serem desestatizadas. Na qualidade de gestor do FND, O BNDES gerencia, acompanha e realiza a venda das empresas incluídas no PND.

A desestatização de instituições financeiras é coordenada pelo Banco Central do Brasil, sendo o Conselho Monetário Nacional o órgão competente para aprovar as medidas necessárias a essas desestatizações.

mudanças importantes nas normas que regem a concessão de serviços públicos. Dentre elas, cabe destacar: **i)** as tarifas não precisavam ser definidas na regulamentação do custo do serviço, mas sim pelos valores do contrato de concessão; **ii)** o fim da distinção entre empresas brasileiras de capital nacional e estrangeiro, preparando terreno para a privatização do setor de mineração e geração de eletricidade. As mudanças na legislação também foram efetivas através das emendas constitucionais de 1995 que acabaram com o monopólio público nas telecomunicações, abrindo espaço para a privatização da Telebrás. Como exemplos de privatização no período tem-se a Ligth em 1996, a Companhia Vale do Rio Doce em 1997 e a Telebrás em 1998.

Outro fator que veio a contribuir com importância significativa no processo de privatização da segunda metade dos anos oitenta foi a ampliação do programa também nas esferas estaduais e municipais. A privatização de diversas empresas estaduais do setor elétrico, como, por exemplo, a Companhia de Eletricidade de Minas Gerais-Cemig e distribuidoras do setor elétrico paulista, como a CPFL, conjuntamente com as companhias telefônicas estaduais, por exemplo, CRT-Cia Riograndense de Telecomunicações, geram receitas que já eram comparadas às transações com empresas federais, sendo que nos anos de 1997 e 1999 a receitas oriundas da venda de empresas estaduais supera o valor obtido no âmbito federal.

Tabela 1 - Empresas estaduais

Resultados Acumulados - 1996/2001
US\$ milhões

Ano	Receita dos Leilões	Dívidas Transferidas	Resultado Geral
1996/99	25.168	6.461	31.629
Empresas Privatizadas	21.441	6.461	27.902
Venda de Participações/Ofertas Públicas	3.727	-	3.727
2000			
Empresas Privatizadas	2.347	289	2.636
Concessões	404	-	404
Total	27.919	6.750	34.669

Fonte: BNDES - 2001

Gráfico 1. Resultados Anuais

Fonte: BNDES - 2002

Gráfico 2. Participação Setorial

Fonte: BNDES - 2002

Tabela 2 - Resultados Acumulados - 1991/2001

US\$ milhões

Programa	Receita de Venda	Dívidas Transferidas	Resultado Geral
<u>Privatizações Federais</u>	57.027	11.326	68.353
Telecomunicações	28.793	2.125	30.918
<u>PND (*)</u>	28.234	9.201	37.435
<u>Privatizações Estaduais</u>	27.919	6.751	34.670
Total	84.946	18.077	103.023

Fonte: BNDES - 2001

Privatizações, fusões e incorporações.

As privatizações também influenciaram de modo decisivo o movimento de fusões e incorporações por que passavam as empresas brasileiras na década de noventa. Isso se deu, primeiramente, com a transferência para o setor privado das empresas de siderurgia e petroquímica no início da década. Posteriormente, com a privatização dos serviços públicos, o movimento de fusões e incorporações ganha uma nova dinâmica tanto no número de transações quanto na composição acionária das empresas, com a crescente entrada de investidores estrangeiros.

Gráfico 3.

Fonte: BNDES, Apud SIFFERT FILHO & SOUZA E SILVA

Gráfico 4.

Participação Estrangeira no Total das Privatizações – Valores Acumulados (%)

Fonte: ver gráfico 3

O processo de privatização também trouxe novos elementos para o entendimento das formas de controle acionária das empresas brasileiras, por meio da crescente presença de fundos de pensão, de bancos, que inclui instituições financeiras, fundos de investimentos e bancos de investimentos e posse de ações por funcionários das empresas. Como por exemplo, no setor petroquímico, onde os fundos de pensão representam 11,2 %, os bancos 24,2% e os funcionários 7,4 %; no setor siderúrgico 30,3% bancos, 24,9% fundos de pensão e 13,2% os funcionários.

Tabela 3

Propriedade das 100 Maiores Empresas Não-Financeiras no Brasil
(Entre Parênteses, o Percentual da Participação na Receita Total das 100 Maiores Empresas)

	<i>Propriedade Dispersa</i>	<i>Propriedade Dominante</i>	<i>Propriedade Familiar</i>	<i>Propriedade Governamental</i>	<i>Propriedade Estrangeira</i>	<i>Cooperativas</i>
1990	1 (0)	5 (4)	27 (23)	38 (44)	27 (26)	2 (2)
1995	3 (2)	15 (11)	26 (17)	23 (30)	31 (38)	2 (2)
1997	3 (2)	19 (12)	23 (16)	21 (32)	33 (37)	1 (0)
1998	4 (3)	23 (19)	26 (17)	12 (21)	34 (40)	1 (0)

Fonte: Apud SIFFERT FILHO & SOUZA E SILVA²¹

Categorias de Propriedade referentes à tabela 3, segundo SIFFERT FILHO & SOUZA E SILVA

1. **Propriedade Dispersa:** quando nenhuma entidade ou pessoa possui mais de 20% das ações com direito a voto.

Concentração da propriedade - Baixa

2. **Propriedade Minoritária Dominante (Controle Compartilhado):** quando apenas um proprietário, seja ele uma pessoa, uma família ou uma companhia, detém entre 20% e 50% das ações com direito a voto.

Concentração da propriedade - Média

3. **Propriedade Familiar:** quando uma pessoa ou família detém a maioria (ou seja, mais de 50%) das ações com direito a voto. Também incluem-se nessa categoria as fundações, pois elas refletem o desejo pessoal do fundador de transferir para a família algum grau de controle.

Concentração da propriedade - Alta

4. **Propriedade Governamental:** quando o governo (local ou nacional) possui a maioria das ações com direito a voto.

Concentração da propriedade - Alta

5. **Propriedade Estrangeira:** quando uma multinacional estrangeira detém a maioria das ações com direito a voto.

Concentração da propriedade - Alta

6. **Cooperativas:** quando a companhia está registrada como uma cooperativa ou, em alguns casos, a maioria das ações com direito a

²¹ SIFFERT FILHO, Nelson., SOUZA E SILVA, Carla. *As Grandes Empresas nos Anos 90: Respostas Estratégicas a um Cenário de Mudanças* In: GIAMBIAGI, Fábio., MOREIRA Maurício Mesquita. Organizadores. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

voto pertence a um grupo de cooperativas.

Concentração da propriedade - Baixa

Siffert Filho & Souza e Silva²² a partir dos dados mostrados anteriormente afirmam que, no caso brasileiro, *“entre as características mais marcantes do processo e mudança das empresas nos anos noventa podem ser ressaltados dois aspectos: a expansão do padrão de controle societário, com base no compartilhamento do controle entre sócios nacionais e estrangeiros, e a formação de alianças estratégicas entre grupos nacionais e internacionais”*

No período há a expansão do controle compartilhado das grandes corporações no Brasil, passando de 5 para 23 empresas entre as 100 maiores na década de noventa. Nesta forma de controle, nenhum sócio, de forma isolada, é majoritário, de modo que a gestão da empresa depende necessariamente de um acordo entre sócios controladores.

Para Siffert Filho & Souza e Silva, as empresas privatizadas passaram, em sua grande maioria, a um controle compartilhado no qual estão presentes fundos de pensão, empresas nacionais e investidores estrangeiros. A participação deste tipo de controle, entre as 100 maiores empresas, atinge 18 por cento em 1998. Tal arranjo de controle acionário representaria um novo tipo de controle societário para o conjunto das maiores empresas brasileiras e teria surgido como decorrência da privatização. De acordo com suas formulações: *“Há, sobretudo, uma profunda reconfiguração dos principais atores e a formas com que passam a atuar. A saída do Estado de importantes setores do aparelho produtivo, a exemplo dos setores siderúrgico, petroquímico, de ferrovias, de energia etc., implicou um redesenho do tripé clássico que deu sustentação ao desenvolvimento nacional até os anos 80, ou seja, o capital privado nacional, o capital estrangeiro e o capital estatal. Com a retirada deste, os dois primeiros se rearticularam. Nesse sentido, o*

²² SIFFERT FILHO, Nelson., SOUZA e SILVA, Carla. *As grandes empresa nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças* In: GIAMBIAGI, Fábio., MOREIRA Maurício Mesquita. Organizadores. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

processo de privatização foi o ponto de partida de movimentos de reestruturação societária e produtiva em vários setores”²³.

Mello parece nos fornecer pistas importantes para o entendimento dessas mudanças na forma de controle acionário com as privatizações ao indicar que a legislação brasileira permite uma divisão de um terço/dois terços entre ações com e sem direito a voto. Portanto, não estimulando a presença de pequenos acionistas, mas proporcionando que o controle possa ser garantido com a propriedade de apenas um sexto do capital. Entretanto tal característica de um controle com participação acionária limitada estimula a criação de *Joint Venture*, fusões e aquisições, facilita a criação de grandes *Holdings* e fortalece a posição de investidores institucionais na privatizações²⁴. Isso parece evidente ao observar-se que 50% das empresas que apresentam controle compartilhado possuem sócios estrangeiros com participação significativa²⁵. Cabe ressaltar, também, que o crescimento da participação de grupos estrangeiros entre as maiores empresas se deu, em sua grande maioria, por intermédio de movimentos de fusões e aquisições e pela sua presença em diversos consórcios, seja na área de energia ou de telecomunicações.(Ver gráfico 5)

²³ Dados da KPMG indicam que o volume de transações envolvendo capital estrangeiro no Brasil, por meio de fusões e aquisições, cresceu mais de 44% ao longo da década de 90. Das 2.308 operações realizadas no período, 61% envolveram recursos estrangeiros

²⁴ MELLO jr, Luiz R. *Privatização e governança empresarial no Brasil*. In: PINHEIRO, Armando Castelar., FUKASAKU, Kiichiro (ED.). *A Privatização no Brasil. O caso dos serviços de utilidade pública*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

²⁵ SIFFERT FILHO, Nelson., SOUZA e SILVA, Carla. *As grandes empresa nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças* In: GIAMBIAGI, Fábio., MOREIRA Maurício Mesquita. Organizadores. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

Gráfico 5. Evolução do número de fusões e aquisições no Brasil entre 1994 e 2000

Fonte: KPMG

A DIFUSÃO DE PACOTES GERENCIAIS, IMPRENSA DE NEGÓCIOS E ATUAÇÃO DAS CONSULTORIAS ORGANIZACIONAIS.

Nesta parte do trabalho procurarei discutir os mecanismos que influenciam e legitimam determinadas idéias nos meios gerenciais e empresariais, enfocando, principalmente, a atuação da imprensa de negócios e sua importância na difusão e recontextualização das técnicas organizacionais. Desenvolve-se um relato histórico da imprensa de negócios no mundo anglo-saxão, que serve como modelo para os outros países, e suas ligações com as idéias usadas pelo setor produtivo. A escolha deve-se ao papel de destaque que a imprensa americana tem na divulgação de novidades organizacionais e, também, pela sua considerável influência na formação de pautas na imprensa de negócios brasileira. Utilizando-se de conceitos propostos pela análise institucional das organizações, principalmente os relacionados com a racionalidade limitada nas ações gerenciais e de processo de isomorfismo entre as organizações, pretende-se fornecer entendimentos que venham auxiliar na caracterização de aspectos do “campo de vendas de informações econômicas brasileiro”. Para tanto, o trabalho focalizará a atuação das firmas de consultoria, procurando caracterizar o processo de venda de “informações econômicas” e a importância delas na divulgação e introdução de “novidades organizacionais” nos meios empresarial e gerencial. Na parte final do capítulo, é abordado o desenvolvimento da imprensa de negócios no Brasil, dando ênfase especial ao surgimento e à consolidação da revista *Exame*, uma das fontes primárias do trabalho

Histórico

A necessidade de notícias econômicas e informações comerciais aumentou rapidamente, a partir do século dezessete, em resposta à expansão dos negócios e do comércio da Europa com o resto do mundo. O fluxo de informações passava por um número restrito de pessoas ligadas ao setor privado e às grandes famílias comerciais: os Fugger, os Medici, os Thurn e os Taxis tinham suas próprias fontes de informações, que eram usadas para a

realização de melhores negócios¹. Na metade do século dezessete, o mercado de notícias econômicas tinha crescido consideravelmente e seguia sem qualquer interferência do Estado. Com seu desenvolvimento aparecem os jornais comerciais e financeiros, cujos primeiros exemplares remontam ao século dezesseis. Exemplos dessas publicações eram as listas de preços de Antuérpia e Veneza².

Londres foi o centro comercial onde ocorreu a unificação das diversas informações sobre mercado de negócios, através das "coffee houses", local em que se reuniam os jornalistas e fontes dos comerciantes, os chamados "homens do café". Em 1696, Edward Lloyd, o proprietário de uma dessas casas de café, iniciou uma das primeiras publicações do gênero: "O Lloyd's News". O jornal divulgava notícias dos pequenos negócios, mas não cobria satisfatoriamente as mudanças nos preços e estoques. "O Lloyd's News" teve sua edição encerrada em 1697, mas as casas de café continuaram a ser um ponto de referência para quem buscava informações comerciais e financeiras.

No início do século dezoito, "os homens do café" passaram a ser fontes de informações para os jornais da época, sendo novamente usada a "Lloyd's coffee house" como referência dos acontecimentos nos negócios. Em 1734 a "Lloyd's List" passou a ser publicada diariamente, sendo produzida por pessoas ligadas aos negócios, que dispunham de informações sobre navios e detalhes de mudanças nos preços e taxas praticadas em Londres. A reputação da "Lloyd's List" chegou aos governos da Inglaterra e da França, bem como à comunidade de negócios em geral. O exemplo da "Lloyd's List" influenciou de maneira marcante o jornalismo de negócios do século dezoito. Este se caracterizou por ser um veículo de informações sobre especulações nos diversos mercados e negócios, tendo como exemplo disso, a edição do Daily Post de nove de junho de 1720, onde, das 32 páginas do jornal, 23 eram sobre notícias ligadas a esses assuntos.

¹ In: PARSONS, W. The Power of financial press. Journalism and economic opinion in Britain and American. Rutgers University Press, New Jersey, 1989.

² No século dezessete Londres, Amsterdã e Hamburgo tinham imprimido que forneciam listas de preços correntes, quantidade de mercadorias ingressadas pelo porto local e as taxas marítimas.

In: Parsons, op. cit.

Notícias políticas e jornalismo econômico

No final do século dezoito e início do dezenove, com o crescimento do comércio mundial, o jornalismo de negócios começa a tomar outra forma. Os jornais passaram a enfocar o impacto da opinião pública e dos rumos políticos do país no transcorrer dos negócios; qualquer alteração nas políticas local ou internacional podia ocasionar perdas para os comerciantes, que então passaram a se interessar por esses aspectos da vida de seu país e das nações onde tinham negócios. Um aspecto ganha importância: a informação não se resumia a fatos econômicos do momento. Com as notícias vindo embebidas na retórica do mundo comercial, passaram a divulgar idéias e postulados gerais sobre a economia. Isso se dava também pelo fato de a distribuição de livros estar dominada pelos proprietários de jornais. Por exemplo, a inclusão das idéias de livre comércio, de Adam Smith, nas edições dos jornais, cumpria a função de divulgar os valores referentes ao mundo comercial e incrementar a demanda por livros e idéias sobre política em geral³.

O desenvolvimento da coluna "Money", no jornal The Times, aparece como referência do debate de questões econômicas que afetavam o comércio nesse período. O Times contava com o respaldo de ser visto como representante das idéias e práticas do governo inglês para os impostos e os negócios, e também cumpria a função de passar informações de como os acontecimentos políticos influiriam na economia. Outra publicação, que modificou o comportamento da imprensa de negócios da época, foi a The Economist⁴. A Revista organizava e articulava as informações e, através da opinião de um analista, procurava visualizar como as notícias iriam alterar os negócios, fornecendo um argumento político para os acontecimentos. A The Economist introduziu avanços no desenvolvimento de ferramentas estatísticas,

³ Além dos jornais, outra fonte de divulgação das doutrinas econômicas foi a revista *Edinburgh Review* (1803-32), publicando versões reduzidas dos clássicos. Essa revista, ao lado da *Westminster Quarterly* e *Blackwoods* cumpriu o papel de divulgar e popularizar as opiniões e teorias econômicas. No caso particular da *Edinburgh Review*, a revista divulgava (além das obras de Adam Smith e David Ricardo) a retórica da identificação da moderna civilização européia a necessidade de expansão econômica e do livre comércio. In: PARSONS, W. *The Power of financial press. Journalism and economic opinion in Britain and American*. Rutgers University Press, New Jersey, 1989.

nas publicações de figuras e escalas de preços e, com essas alterações, conseguiu atingir o público com um jornalismo de negócios que diferia das antigas publicações que apresentavam lições dos grandes teóricos ou áridas listas de preços. A *The Economist* alcançou enorme sucesso por divulgar instruções técnicas para os diversos investidores, que se formavam em Londres e Nova York.⁵

Difusão de idéias e imprensa de negócios

Após a primeira guerra e a grande depressão, o jornalismo de negócios sofreu significativas mudanças. Se antes a política parecia ser parte dos negócios e deveria ser traduzida pelos jornalistas aos diversos investidores, ou ser apresentada através de teorias gerais, com os fatos bélicos, em 1914, e com a quebra da bolsa, a esfera econômica fundia-se de vez com a política.

Segundo Parsons, o Capitalismo, que antes se apresentara como um jogo de "fazer dinheiro", especulando e comprando ações na bolsa, havia se modificado, e o jornalismo, que se encarregava de fornecer dados para os integrantes do jogo, também mudou. A imprensa de negócios surgia como o meio principal de divulgação das idéias econômicas. Como referência deste período, temos sua utilização por Keynes, o qual publicou em torno de 300 artigos em jornais e revistas. Seu livro *Teoria Geral* indicava uma nova ligação entre o jornalismo de negócios e a legitimidade das idéias econômicas na opinião pública. O livro não tinha a função de ser apenas uma teorização sobre relações de economia e política. Antes, Keynes esperava que a publicação se tornasse notícia. Seus artigos não eram apenas opiniões sobre acontecimentos circunscritos, mas sim fragmentos de sua obra maior⁶.

Durante o intervalo entre as duas guerras, Keynes se tornou um ponto de referência para a opinião política, ou seja, ele foi notícia. Seus argumentos foram expostos até para o Presidente dos Estados Unidos, na famosa carta aberta a Roosevelt, publicada no *The New York Times* (1933)⁷.

⁴Ibid.

⁵Ibid.

⁶In:Parsons. Op. cit.

⁷Ibid.

Após o final da segunda guerra suas idéias de reconstrução européia ecoavam nos Estados Unidos e também na Europa, onde Keynes conseguiu publicar na França, Itália, Espanha e Alemanha, apresentando, através de suas publicações, a nova face que o capitalismo tomava. O que Keynes conseguiu fazer foi introduzir e disseminar as idéias do gerenciamento desse capitalismo, e a importância da interferência do Estado no andamento do jogo comercial. Para isso contou com o fato de que os próprios países que viveram as experiências de guerra buscavam explicações de como o livre mercado e jogo do dinheiro na bolsa, que antes garantira a riqueza para todos, acabou gerando uma catástrofe.

O jornalismo que emergiu dessas mudanças trabalhava informando as características do mercado e as alterações na política, mas procurava indicar as maneiras do gerenciamento econômico do país, por meio da influência na opinião pública. O tipo de associação entre o jornalismo, os rumos dos países e o desenvolvimento da idéias de Keynes levou ao aparecimento de outras "personalidades das notícias econômicas" nas décadas seguintes à segunda guerra, como Galbraith e Samuelson, e, com a recessão dos anos 70, de Friedman e do monetarismo, que vão influenciar as posições e publicações do meio jornalístico e na legitimação de idéias nos demais setores da economia. Essas "personalidades" da imprensa de negócios seriam precursores de uma forma de ligação entre jornalismo econômico e divulgação de idéias nas organizações, que se tornaria característica da década de 1980, como discutirei a seguir.

A década de 1980: Imprensa de negócios, Gurus e Consultorias

Na década de oitenta, o desequilíbrio dos mercados financeiros e a incerteza de rumos econômicos levaram a uma mudança do perfil da imprensa de negócios americana. O jornalismo passa a focar notícias sobre o funcionamento de preços, serviços e variações nos mercados, deixando de lado as grandes teorias econômicas para se focalizar na saúde econômica dos seus leitores e das empresas líderes. Por meio de cadernos de negócios e empresas, os jornais e revistas de negócios passaram a referenciar as experiências de "sucesso" que eram passadas como informações aos leitores, para que estes tomassem decisões na sua vida diária e as utilizassem como fonte de referência do andamento das empresas.

No decorrer dessa década, o mercado de notícias econômicas cresceu consideravelmente nos Estados Unidos. Com o incremento na divulgação das notícias econômicas surgiram diversos indivíduos que buscavam orientar os gerentes/leitores sobre as mudanças na economia e suas influências nas empresas, os denominados “gurus”. Estes, atuando em áreas específicas da empresa, passaram a divulgar um conjunto de idéias gerenciais, apresentando-as como a melhor forma de resolução para a crise que as empresas enfrentavam.

Segundo Huczynski⁸, nos anos oitenta a venda de interpretações sobre as notícias econômicas, principalmente através de “pacotes de gerenciamento”, superou de longe o mercado de assuntos que tradicionalmente lideravam as vendas de publicações, tais como: sexo, dietas, notícias sobre artistas, de cinema e televisão, e esportes. Nomes e obras, como A. Morita/*Made in Japan*, L. Iacocca/*Iacocca: An Autobiography*, P. Crosby/*Quality is Free*, Porter, M. /*Competitive Strategy* e Kanter.R. /*The Change Masters*⁹, entre outros, ganharam destaque no meio editorial americano, surgindo como *Best Sellers*. Por exemplo, o livro de Iacocca vendeu 1.510.000 exemplares, tornando-se a publicação mais vendida em todo o mercado editorial americano no ano de 1985.

A marcante presença de “gurus” no jornalismo econômico americano na década de 1980 teve influência considerável na criação de espaços de atuação e na difusão do ideário proposto pelas consultorias. A divulgação alcançada pelas formulações dos gurus surgiu como uma importante fonte de homogeneização de idéias no meio gerencial, através de um processo no qual os gerentes das organizações vislumbravam, nos pacotes gerenciais, referências para suas decisões frente à situação de incerteza criada pela crise

⁸ HUCZYNSKI, Andrzej.: *Management Gurus. What makes them and how to become one*. Ed. Routledge. Chapman and Hall, Inc. New York, NY, 1993.

⁹ KANTER, Rosabeth M. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York Simon & Schuster, 1985; CROSBY, P. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York. McGraw-Hill Professional Publishing, 1979; PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York. Free Press, 1980.

econômica e as mudanças nos ambientes onde atuavam¹⁰. Assim, nesta parte do trabalho buscarei discutir a atuação consultores no mercado de venda de “novidades gerenciais” e o processo de legitimação desenvolvido entre imprensa de negócios e as firmas de consultoria. A primeira ávida por pautas e fontes referenciáveis, e as consultores por espaço de divulgação e legitimidade no meio gerencial e empresarial.

Para Huczynski, existiriam mais dois tipos básicos de “gurus gerenciais”:

i) Os “gerentes heróis”, um tipo que, através das experiências empresariais e gerenciais desenvolvidas nas empresas onde trabalharam, procurava indicar uma forma de atuação dos gerentes frente à necessidade de mudanças organizacionais que se faziam presentes na época. Como referências: A. Morita/*Made in Japan*, L. Iacocca/*Iacocca: An Autobiography*; ii) os “gurus acadêmicos”, que ocupam uma posição de destaque nas instituições de educação, tendo desenvolvido e popularizado suas idéias a respeito de algum aspecto do gerenciamento das empresas. Como referências, podemos citar: Porter, M. / *Competitive Advantage* e Kanter, R. / *The Change Masters*, ambos membros Harvard Business Schools; iii) “consultores famosos”, que se caracterizavam por traduzirem e contextualizarem, para os gerentes em atuação, as mudanças nas formas de gerenciamento das empresas, utilizando para isso as experiências adquiridas na atuação como consultor em inúmeras empresas. Como referência maior apareceria Peter Drucker/*The Practice of management*, ou, mais recentemente, os relacionados com as idéias de Qualidade. Por exemplo: Crosby, P. / *Quality is Free*.

Para entender se as inter-relações entre os gurus, consultorias e imprensa de negócios é preciso lembrar, como discutido no primeiro capítulo deste trabalho, da questão sobre a dinâmica do mercado de consultoria a partir dos anos oitenta. A divulgação centrada em artigos de revistas de renome sobre gerenciamento, na publicação de um livro, com a função de carro chefe das idéias e, posteriormente, a transformação do autor em guru e Best Seller, possuía elementos que vinham de encontro com a crescente atuação de novos

¹⁰ No próximo tópico do capítulo, discutirei como os gerentes utilizam-se dos pacotes gerenciais propostos pelos consultores, recorrendo aos conceitos e reflexões oriundos da análise Neo-Institucionalista, em especial as questões relacionadas ao Isomorfismo entre as organizações.

agentes, tais como professores das “business schools”, no setor de consultoria, por meio de consultorias especializadas e de pequeno porte. Essas empresas visualizavam, no sucesso e na divulgação alcançada pelos seus gurus, a possibilidade de alcançar o restrito e crescente mundo das consultorias dominado pelas Acconting Firms e as empresas de estratégia. Como exemplo desse tipo de consultoria e sua relação como a imprensa de negócios pode se mencionar a Monitor, que era uma consultoria que tinha sua atuação direcionada pelo sucesso de Michael Porter e do seu *Best Seller: Competitive Strategy*¹¹

Mas o exemplo mais emblemático da relação imprensa de negócios e consultorias é a difusão do processo de redesenho organizacional, associadas à reengenharia. No início dos anos noventa, James Champy e Michael Hammer, considerados os pais da reengenharia, são guindados primeiro time dos gurus gerenciais internacionais e a CSC Consulting, que tinha James Champy como um dos fundadores, ganha destaque e importância no mercado de Consultoria. Tal ascensão tinha como um dos pilares principais o sucesso do livro *Re-engineerring the corporation*, lançado em 1993. A publicação alcançou a marca de 17 milhões de livros em todo o mundo, ou seja, a reengenharia tornou-se uma das mais influentes formas de gestão e, conjuntamente, modismo empresarial, das últimas décadas.

Mas não era apenas com o sucesso da reengenharia que a trajetória da CSC Consulting forneceria elementos que ajudam a entender a inter-relação entre consultorias e imprensa de negócios. Em 1994, seu vice-presidente Fred Wiersema, conjuntamente com o ex-professor do Massachusetts Institute of Management Michael Tracy, lançou em o livro *The Discipline of Market Leaders*¹². A publicação disparou na lista do mais vendidos aparecendo na lista do *The New York Times* por quinze semanas, chegando atingir o quinto posto entre os livros mais vendidos. Já na Business Week o primeiro lugar no ranking em julho¹³

¹¹ PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. Free Press.1980.

¹² WIERSEMA Fred., TRACY, Michael. *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Weslwy,1995.

¹³ In: THE ECONOMIST, 5 de Agosto de 1995. pág. 57.

O circuito parecia estar novamente funcionando. A CSC, que devia muito da sua visibilidade no mercado à reengenharia, tinha novamente acertado. Abriam-se as portas para novos clientes e o mercado de palestras e conferências. Para ver Wiersema expor as ideias do livro era preciso pagar 20.000 dólares¹⁴. Entretanto uma reportagem da Business Week viria a modificar o cenário. Segundo a revista, a CSC gastou 250 mil dólares na compra de 10 mil cópias do livro. A venda também seria incrementada pelos clientes da CSC Consulting que compraram de 30 a 40 mil livros, impulsionando a publicação na lista dos mais vendidos. Para que o jornal *The New York Times* não detectassem as compras em massa elas eram feitas em livrarias espalhadas por todo o território americano.

Contudo, não eram apenas postulantes a voos mais altos que centralizavam a relação entre imprensa de negócios e o setor de consultorias. No transcorrer da década, as empresas líderes também passam a visualizar, na divulgação alcançada pelos best sellers, uma estratégia de difusão dos seus produtos e uma nova arena de embate. A Gemini Consulting admitiu ter comprado 5 mil cópias do livro *Transforming the Organization* de seus consultores Francis Guillart e James Kelly. De 1980 à 1995, a McKinsey publicou 54 livros contra apenas 2 publicações nos vinte anos anteriores.

Práticas gerenciais, dinâmica organizacional e a difusão de soluções empresariais.

Para que se entenda como as notícias sobre "sucesso" empresarial e atuação dos gurus gerenciais influenciam a maneira como os gerentes e as organizações se comportam, será enfocado, primeiramente, o conteúdo do trabalho dos executivos e gerentes nas empresas. Com isso, procura-se visualizar como determinadas características do processo gerencial levam os ocupantes desses vislumbrarem nas "novidades gerenciais" referências para suas decisões frente à situação de incerteza e a mudanças nos ambientes onde atuam.

¹⁴ Ele veio ao Brasil e concedeu uma entrevista de 3 páginas a revista Exame. In: REVISTA EXAME, 30 de agosto de 1995.

Para que esse objetivo seja alcançado, utilizo as idéias de Herbert A. Simon como principal fonte teórica¹⁵. Dentre os vários temas por ele abordados, um nos interessa mais diretamente neste trabalho: suas pesquisas sobre racionalidade das burocracias; em especial, a forma como os gerentes tomam decisões. Simon apresenta idéias que vêm contrapor-se aos postulados da escola de Administração Científica e aos Economistas Neoclássicos. Ambos idealizavam a busca pela maximização dos lucros financeiros como o suporte para a racionalidade das organizações. Portanto, as decisões organizacionais eram vistas como “escolhas racionais” que consideravam a totalidade do universo de possibilidades e se direcionavam para o “best way”, visando o máximo ganho financeiro. Nas formulações de Simon, essas proposições são questionadas, pois, no seu entender, levavam a uma racionalidade onisciente, já que as decisões estavam baseadas em dados totalmente consistentes, completo conhecimento das alternativas e absoluta capacidade de prever as conseqüências, ou seja, “qualidades que eram usualmente atribuídas a Deus”¹⁶.

Para Simon, o processo de decisão tem limitações de conhecimento e habilidade, ou seja, as metas são numerosas, incertas e muitas vezes contraditórias; o conhecimento sobre as alternativas é fragmentado, requer um elevado custo para sua aquisição e é raramente suficiente para predizer as conseqüências. Assim, devido a essas limitações, as pessoas, em uma burocracia, adaptam simplificações, ou seja, dificilmente conseguem desenvolver uma maneira ótima que atenda as diversas demandas de decisões. Em vez disso, elas procuram nas alternativas disponíveis uma resposta que garanta um resultado mais próximo possível da meta desejada, dentro do tempo necessário: “*se procuramos uma agulha no palheiro, procuramos não uma, mas somente aquela que possa ser o bastante visível para que possamos achá-la*”¹⁷.

¹⁵ SIMON, Hebert. A. “On the Concept of organizational goal”, *Administrative Science Quarterly*, 1962, p. 1-21.

¹⁶ Apud: WARING, Stephen P.: *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*. The University of North Carolina Press.1991. p. 54

¹⁷ Ibid.

Segundo Simon, os gerentes trabalham no presente e ficar esperando a determinação da “melhor solução” para qualquer de seus problemas implicaria um risco de perder a maioria das oportunidades, o que levaria ao “insucesso garantido”. Isso acontece porque em determinadas circunstâncias os custos e o tempo para adquirir as informações que são necessárias na busca da “melhor solução”, tornariam suas decisões de pouca utilidade.

As decisões gerenciais, que usualmente tem seu entendimento envolvido por uma “aura” de profissionalismo, e de escolhas irrefutáveis ganham outra perspectiva com as idéias de Simon. As decisões passam a ser entendidas dentro de um contexto de racionalidade limitada. A aquisição e a utilização de informações, que são necessárias à sua execução, apresentam diferentes graus de dificuldades e custos para serem adquiridas, gerando limitações que restringem e direcionam o universo de escolhas possíveis.

Uma nuance, que vem completar as idéias de Simon, é a explicação da teoria organizacional institucionalista¹⁸. Tal explicação vem reafirmar a presença da “racionalidade limitada” no processo de decisão gerencial, mas não a apresenta apenas como uma consequência da limitação de fontes e das estratégias simplificadoras, mas sim, como uma restrição imposta pelas “lentes culturais”, pelas quais os indivíduos interpretam os acontecimentos que os cercam¹⁹. Como exemplo, temos as diferentes interpretações associadas aos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs). Para os setores ligados à produção, os CCQs comumente aparecem como uma “técnica” para a resolução dos problemas cotidianos do chão de fábrica. Já nos setores ligados aos Recursos Humanos, sua interpretação, na maioria das vezes, surge como um instrumento de “motivação” da mão de obra.

¹⁸ POWELL, Walter.W. & DIMAGGIO,Paul.J.:*"The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality". In: organizational fields". In:___ (Eds.): The New-Institutionalism in Organizational Analysis . University of Chicago Press, 1991.*

¹⁹ A questão envolvendo os limites cognitivos da racionalidade aparece tanto na obra de Simon quanto análise Neo-Institucionalista das organizações permanece um debate aberto sendo possível localizar em Simon sua constatação e implicação na construção dos limites da racionalidade e, posteriormente, no enfoque Neo-Institucionalista a ênfase nos mecanismos que constroem as “lentes” pelas quais os agentes interpretam o mundo.

Frente a essas restrições na aquisição de informação, a busca por simplificações que possibilitem soluções “em tempo” dos problemas cotidianos, faz com que as fontes, a partir das quais elas são adquiridas, ganhem importância, uma vez que elas influenciam no possível repertório de alternativas utilizadas no momento de decisão. Conforme cita Simon, os gerentes utilizam-se dos exemplos de empresas de “sucesso” como referências para sua atuação, na tentativa de obter dados observáveis e metas operacionalizáveis e, principalmente, de garantir respaldo institucional para suas escolhas.

Como suporte teórico para entender como ocorre o processo pelo quais “histórias de sucesso” são apropriadas e reiteradas no dia-dia e fornecem legitimidade às decisões gerenciais, será utilizado o conceito de isomorfismo, que pode ser entendido como o processo que compele uma determinada unidade de população a espelhar-se em outra, na tentativa de obter referências para sua atuação.

Nas organizações, o isomorfismo funciona como um processo de homogeneização de idéias. Ele existe em duas formas: o competitivo e o institucional. O competitivo está relacionado a um sistema de racionalização das organizações e à ênfase adotada por estas para alcançar determinados mercados. No caso institucional, ele surge pelo fato das organizações não estarem competindo apenas por recursos e mercados, mas por um poder político e de legitimidade institucional, que lhes proporcione benefícios sociais e econômicos. Por exemplo, a adoção dos programas japoneses de gestão da produção surge como um isomorfismo de competitividade, por seu caráter de racionalização de processos produtivos, e institucional pela legitimidade que confere às empresas que têm algum tipo de experiência referida ao sucesso da indústria nipônica.

Para Powell & DiMaggio, existiriam três formas pelas quais o processo poderia acontecer: a coerciva, onde o poder de influência direta de uma organização sobre a outra seria utilizado para a homogeneização de idéias; a normativa, onde esse processo se daria por forças de normas vigentes que forneceriam os contornos aceitos para determinada organização; e a mimética,

em que o isomorfismo resultaria de respostas padronizadas para situações de incerteza. A seguir serão apresentadas essas três formas.

O isomorfismo coercivo

O isomorfismo coercivo resulta de pressões formais e informais exercidas em uma organização por outras organizações, das quais a primeira depende ou seja, com as quais tenha relações de subserviência. As pressões são feitas pela força, como persuasão ou solicitações para seguir determinada postura. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais. Um exemplo é a instalação de catalisadores nos automóveis para que esses possam estar de acordo com a legislação vigente. Como exemplos, também podemos citar é a imposição aos fornecedores, pelas grandes empresas automobilísticas, da adoção da norma ISO 9000 ou a mudança na forma de medir o desempenho da empresas, com o crescente influência da lógica financeira, com a adoção de índices como o EVA (Economic Value Added) e o MVA (Market Value Added), levando-os a modificar suas organizações.

Pressões Normativas

A segunda fonte de isomorfismo nas organizações são as normas e restrições primárias da profissionalização. A profissionalização é aqui entendida como uma força coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, para controlar a reprodução dos ocupantes de tal função e para estabilizar a base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional. Como as organizações tem um grande número de profissionais atuando dentro delas, estes têm o poder de transferir e homogeneizar idéias. Dentre as maneiras pelas quais ocorre essa transferência, estão duas importantes fontes de isomorfismo: i) a educação formal e a legitimação de uma base cognitiva, que foram obtidas por profissionais em centros universitários; e ii) a presença de redes de profissionais que divulgam informações entre as empresas. No primeiro caso, as universidades e instituições de treinamento de profissionais são uma

importante fonte de desenvolvimento de normas organizacionais através da formação de futuros gerentes. Outro veículo de definição e promulgação de normas são as associações profissionais e industriais que atuam direcionando o posicionamento dos agentes frente à introdução de "novidades" organizacionais nas empresas, por meio de um conjunto de intercâmbios individuais.

No caso específico deste trabalho, é ressaltada a utilização desses mecanismos na divulgação das propostas e do uso das consultorias como algo legítimo através de: i) os livros de origem acadêmica, principalmente pela forte associação entre business schools, gurus gerenciais e Consultorias, que servem de "modelos" para as pessoas e organizações; ii) cursos e seminários promovidos pelos meios acadêmicos, comumente as Business School, e as empresas de consultoria que introduzem, aos corpos gerenciais, as "novas" técnicas de gestão, e que incluem as formas "atuais" de gerenciamento, legitimando-as e criando um circuito de relações pessoais, cujas normas são aceitas pelo meio gerencial.

Isomorfismo mimético

Entre os diversos tipos de isomorfismo, o mimético é o que está mais relacionado a este trabalho, uma vez que esse conceito é utilizado para se entender a apropriação, pelos diversos agentes empresariais e gerenciais "novidades" organizacionais como instrumento de alterações nas instituições às quais estes setores estão ligados. Segundo March e Olsen²⁰, quando as metas são ambíguas e o meio ambiente cria incertezas práticas, a organização modela-se de acordo com o exemplo de outras organizações. O mimetismo funciona como resposta a uma situação de incerteza, sendo que os modelos podem ser difundidos por organizações, como as consultorias ou associação de indústrias, ou indiretamente, no caso de transferência de funcionários de uma empresa para outra.

²⁰ MARCH, James G., OLSEN, Johan P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen:Universitetsforlaget. 1976. Apud. *"The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields"*. p. 69. In: POWELL, Walter W. & DIMAGGIO, Paul J. (Eds.): *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1991.

Segundo Powell e Dimaggio, um dos exemplos indicadores de como ocorre o processo de isomorfismo mimético foi o esforço que o Japão fez, no final do século dezenove, para modelar suas iniciativas de industrialização seguindo o "sucesso" das empresas ocidentais. Para tanto, o governo imperial japonês mandou pessoas para estudar a corte, o exército e a polícia na França, a marinha e o correio na Inglaterra, os bancos e a educação nos Estados Unidos. No início da década de 1980, ocorre o inverso, quando corporações americanas retornam para compreender e implementar suas percepções dos modelos japoneses de aumento de produtividade e relações entre as pessoas dentro da empresa. A rápida proliferação dos programas de qualidade nas firmas americanas está fortemente relacionada com a divulgação do sucesso do modelo japonês. Esse processo apresenta aspectos de legitimação, uma vez que as companhias adaptam essas "inovações" para garantir sua legitimidade, demonstrando aos melhores candidatos a empregos, possíveis financiadores ou compradores que estão seguindo o que há de mais "moderno" no mundo empresarial, facilitando a obtenção de créditos no mercado financeiro e aumentando sua capacidade de concorrência em licitações de fornecimento para grandes empresas ou mercado externo²¹.

No caso brasileiro, o mimetismo surge, principalmente pela utilização das empresas americanas e dos textos da imprensa de negócios deste país, como referência para as organizações nacionais. Por exemplo, as idéias de qualidade associadas ao sucesso das empresas japonesas, tornaram-se presentes tanto no discurso empresarial brasileiro, servindo de referências para as alterações nas empresas nacionais, quanto no âmbito sindical, uma vez que, por mais questionados que sejam os meios de implementação da "qualidade", os próprios sindicalistas utilizam-na para formular e legitimar os instrumentos que irão contrapor às estratégias empresariais. Cabe ressaltar que a "nova forma de gestão", caso seja, implementada, não é, de forma alguma, o modelo que foi divulgado, mas sim, um amálgama surgido da interação dos diversos setores envolvidos. Entretanto, tal solução surgirá como

²¹ Sobre a questão dos mecanismos de difusão e utilização das propostas japonesas ver: ZILBOVICIUS, Mauro. *Modelos de produção, produção de Modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

algo mais “moderno” que os arranjos organizacionais anteriores, contando para isso, com o respaldo institucional dos exemplos de atuações de “sucesso” anteriormente divulgadas.

Para que se entenda como empresas que adotam técnicas de gestão divulgadas como "modernas" são associadas ao que há de melhor no mercado, será considerada a declaração de Antônio Maciel, secretário adjunto de Economia do governo federal em 1991, que esclarece os critérios a partir dos quais as entidades Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) ou o Banco do Brasil liberam financiamentos: "Nossos recursos cobrem os pedidos que nos chegam", porém, "tudo se torna mais fácil se o capítulo sobre qualidade tiver destaque no projeto". "Se um empresário entrar em um banco e pedir dinheiro para financiamento exclusivamente para a expansão de sua empresa, é provável que não receba nada, mas se falar em modernizar a empresa, o dinheiro sai sem maiores dificuldades"²².

Dinâmica Social e a Difusão de novidades organizacionais: A formação do Guru Gerencial Brasileiro

No final da década de 1980, as notícias sobre mudanças organizacionais nas empresas traziam freqüentemente referências a Ricardo Semler. O empresário freqüentava as reportagens das principais revistas e jornais; tinha presença constante na televisão brasileira. No final de 1990, seu livro "*Virando a Própria Mesa*", no qual descrevia sua experiência empresarial na Semco, alcançava a vigésima sexta edição, com 180.000 exemplares vendidos, merecendo o título de "*best seller*" nacional. O livro e a exposição na mídia guindaram Semler a condição de guru gerencial. No transcorrer dos anos noventa, Semler passa a freqüentar o seleto grupo de gurus gerenciais internacionais, recebendo citações em revistas de negócios internacionais, como a *Fortune*; tem seu nome mencionado no Livro "*The Witch Doctors*"²³, no

²² In: Revista *Exame*. 4 de setembro de 1991.p.75.

²³ MICKLETHWAIT, John., WOOLDRIDGE, Adrian. *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. 1996.

qual jornalistas da Revista *The Economist* investigam o mercado de venda de novidades gerenciais; é o único brasileiro representado pela *Leigh Bureau*, empresa americana com sede em Nova York, que agencia entre outros expoentes dos gurus, Gary Hamel, principal referência das idéias associadas à reengenharia²⁴.

Nesta parte do trabalho, procuro analisar como ocorre a construção e legitimação do guru gerencial brasileiro. Para que se realize esse objetivo, focalizo primeiramente o histórico da formação e consolidação da imprensa de negócios brasileira. Procuro com isso fornecer elementos que possibilitem discutir sua influência na divulgação de "novidades gerenciais" e, por meio dos conceitos discutidos acerca análise neo-institucionalista²⁵ desenvolvida na primeira parte do capítulo, compreender os mecanismos que constroem e legitimam a utilização de "formulações propostas pelos gurus" nos meios empresariais e gerenciais. Num segundo momento, enfatizo o processo de difusão e institucionalização dos conceitos associados a "participação dos trabalhadores" nas organizações brasileiras na década de 1980, buscando demonstrar como tal dinâmica social serviria de suporte para a difusão das idéias de Ricardo Semler no final dos anos oitenta. Como parte final, discutirei a obra de Semler, apresentando suas características e "propostas gerenciais"; o inter-relacionamento entre ela e os conjuntos anteriormente discutidos, buscando com isso compreender a formação do guru gerencial brasileiro e dar suporte as discussões acerca das inter-relações entre imprensa de negócios e imprensa de negócios.

A Imprensa de Negócios no Brasil

Os primeiros sinais de um jornalismo econômico, nos moldes em que é praticado atualmente apareceram na década de cinquenta, tendo como pano de fundo o modelo desenvolvimentista do Governo Juscelino Kubitschek. Nos anos 1950, predominavam os "jornais de comércio" ligados às Associações Comerciais, que apresentavam como característica principal a fonte de receita

²⁴ In: Revista Exame. 21 de maio de 1997, p. 109.

composta por: "*editais de cartórios, protestos, atas de assembléia, balanços ou comunicados de empresas ao público*"²⁶. Apesar do nome, as publicações cobriam assuntos diversos, dedicando apenas um pequeno espaço para comentários sobre o comércio e a indústria.

Nos outros jornais da época, as notícias econômicas eram caracterizadas por "*pequenas notas ou artigos isolados que tratavam de questões específicas relacionadas com o interesse dos cafeicultores, contendo informações sobre a produção, exportação, movimento de portos e taxas cambiais*"²⁷. O noticiário político ocupava grande destaque e não havia qualquer diferenciação na publicação de fatos econômicos ou outros assuntos, como esportes ou ocorrências policiais. Em muitas publicações, os assuntos referentes ao comércio e à indústria eram vistos como simplesmente promocionais e portanto, deveriam ser "*matérias pagas*".

Segundo Quintão, na segunda metade da década de cinquenta, a dinâmica criada na economia, proporcionada pelo crescimento industrial e o fortalecimento dos segmentos urbanos, influenciou a imprensa de negócios. Neste período, começaram a aparecer nos jornais as seções de economia, com notícias sobre fatos econômicos e os primeiros jornalistas "especialistas" em analisá-las. Entretanto a cobertura ainda era confusa, sendo comum os espaços dedicados à economia serem preenchidos por assuntos gerais, na falta de matérias para ocupá-los. Dessa forma, só no início dos anos sessenta as notícias econômicas tiveram uma cobertura mais sistemática. Porém, os fatos econômicos só ganhavam algum destaque quando tinham relação com o campo da política. Os debates políticos enfocavam a gestão econômica do país, colocando questões quanto à entrada ou não do capital estrangeiro na exploração do petróleo e a defesa dos produtos de exportação.

²⁵ POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P. (Eds.): *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1991.

²⁶ QUINTÃO, Aylê S.F. *Jornalismo Econômico no Brasil: Depois de 1964*. RJ, Editora Agir, 1987.p.48.

²⁷ Ibid. p.48.

Jornalismo econômico após 1964

No período posterior ao golpe militar de 1964, o noticiário econômico passou por transformações. Os debates sobre a política econômica diminuíram, uma vez que, neste momento, a versão oficial do regime era a única divulgada na imprensa. Esta, em muitos casos, sofreu intervenção e teve a presença de censores ligados ao governo em suas redações. Contudo, no final da década de sessenta apareceram elementos de grande importância para o formato que o jornalismo econômico teria nas décadas seguintes. O Estado estimulava a expansão de assessorias de comunicação, através da contratação de jornalistas, com o objetivo de atrair a cobertura da mídia e conquistar espaço nas páginas econômicas para os feitos do governo nesta área²⁸. O discurso oficial concentrava-se na divulgação das realizações econômicas do governo, procurando mostrar a expansão da economia através de mensagens emocionais e ideológicas como "*Brasil que vai para frente*", "*Brasil, potência do futuro*" e, principalmente, na divulgação do "*milagre brasileiro*", procurando instrumentalizar as informações econômicas como forma de legitimar o regime. Segundo o jornalista Luís Nassif "*as análises de conjuntura limitam-se a reproduzir as opiniões oficiais e fez-se um jornalismo apologético, acrítico, que visava antes de tudo legitimar a política econômica do então ministro Delfim Neto*"²⁹. No período de 1969 a 1973, o país apresentava elevados índices de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), com taxas de 12% ao ano. Com a divulgação do "*milagre econômico*" os jornais ampliaram a cobertura sobre notícias econômicas, passando a divulgar o crescimento dos mercados, as decisões do Conselho Monetário Nacional e a performance das exportações brasileiras. A economia ganhou espaço nos jornais e, segundo pesquisa de José Marques de Melo, a porcentagem de notícias econômicas nos jornais de São Paulo passou de 6% para 18% no período 1967-72³⁰.

²⁸ Ver citação 4

²⁹ In: NASSIF, Luiz. "*Seminários de Jornalismo da Folha de São Paulo*", 1986, p.72. Apud: FARIA, Armando Medeiro. "*Jornalismo Econômico e a Abertura: o debate sobre a privatização*". Dissertação de mestrado. ECA-USP, 1994, p. 27.

³⁰ Ibid. p. 28.

O jornalismo econômico começou a se consolidar no início dos anos setenta, sendo que o encarte Diretor Econômico do "Correio da Manhã" que passou a circular nesta época, foi um dos antecessores dos atuais "cadernos de economia". O Diretor Econômico, através de reportagens sobre empresas e o acompanhamento dos fatos econômicos, procurava orientar os pequenos e grandes investidores sobre os negócios na bolsa de valores que cresciam rapidamente no período 1970-71. Entretanto, com o "boom" da bolsa em 1971 que levou os pequenos investidores a sofrerem grandes perdas, a credibilidade do público nas notícias do encarte foi abalada e a publicação acabou saindo do mercado. Mas a experiência do Diretor Econômico revelou um campo editorial a ser ocupado e, os grandes jornais passaram a dedicar maior espaço para a cobertura da área econômica. Porém, diferentemente do encarte, os noticiários dos jornais abordavam grandes operações financeiras internas e externas e dedicavam boa parte do espaço editorial a debates de temas acadêmicos sobre economia, apresentando teses de economistas "estruturalistas", "Keynesianos", "monetaristas" e discussões sobre a origem da inflação brasileira, questionando se ela ocorria em virtude de problemas de "custo" ou de "demanda".³¹

A segunda metade da década de 70 marcou o início da consolidação do jornalismo econômico brasileiro, e a economia tornou-se um dos assuntos hegemônicos. O estudo realizado por Quintão³², sobre o crescimento do noticiário econômico nas primeiras páginas dos jornais brasileiros, constatava que as manchetes de economia passavam, no jornal "O Estado de São Paulo", de 1,4% em 1969 para 21,3% em 1978. No caso do "Jornal do Brasil", o aumento era de 0,3% em 1967 para chegar a 27,4% em 1979.

Além da consolidação das pautas de economia, o período 1969-79 marcou o surgimento de duas publicações que se tornariam as principais referências da imprensa de negócios brasileira na década de oitenta: o jornal A Gazeta Mercantil e a Revista Exame.

³¹ Ibid. p. 28.

³² QUINTÃO, Aylê S. F. *Jornalismo Econômico no Brasil: Depois de 1964*. RJ, Editora Agir, 1987, p.138.

O jornal A Gazeta Mercantil surgiu em 1977, com o objetivo de extrair do noticiário político as informações econômicas e passá-las aos "homens de negócios". O jornal tinha como referência o *Wall Street Journal* e o *Financial Times*. A exemplo dos jornais estrangeiros, subsetorizava as notícias, criando diversos editoriais como: matéria prima, finanças, indústria, conjuntura, entre outros. O jornal criou sucursais no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre e Recife, tornando-se o primeiro jornal de negócios com cobertura e circulação nacional³³.

A revista Exame surgiu em 1971, a partir do encarte "Negócios em Exame" que, desde 1967, era publicado dentro das revistas técnicas da editora Abril: Máquinas e Metais, Transporte Moderno, Química e Derivados e Plástico Moderno. A Exame tinha como referência a revista americana *Fortune*, que se caracterizava por divulgar os fatos relacionados com as empresas, através das opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial.

Em 1974, sob o comando de Guilherme Veloso, a revista passou por mudanças que lhe dariam um perfil próximo do atual. A revista deixava de ser gratuita e passava de mensal a quinzenal. A Exame procurava focalizar as estratégias empresariais dos diversos setores frente aos acontecimentos econômicos, e começava a divulgar idéias de mudanças nas administrações das empresas, através da transcrição de artigos da *Harvard Business Review*. A Exame, ao lado da revista Banas e Conjuntura Econômica eram as principais revistas de negócios no começo da década de setenta³⁴.

A Revista Banas existia desde o começo da década de sessenta e tinha como origem boletins econômicos sobre as indústrias e o comércio. Ela

³³ Ibid. p. 80.

³⁴ Devido ao fato de existir um número restrito de obras que tratam do tema jornalismo econômico brasileiro e concentrarem-se no período anterior aos anos setenta, os dados apresentados nos parágrafos seguintes foram obtidos diretamente através de entrevistas com pessoas do meio acadêmico e que trabalham no meio jornalístico, especialmente aquelas que estavam envolvidas com o surgimento das principais publicações nas últimas duas décadas. Dentre elas, destacam-se Bernardo Kucinski, professor de jornalismo econômico da Escola de Comunicação e Artes da USP, Cleiton Netz, diretor de redação da revista Exame, Henrique Alves Araújo, vice-presidente do jornal Gazeta Mercantil e Fernando Banas, diretor das publicações da Editora Banas e filho de Geraldo Banas que foi um dos primeiros reportes especializados em jornalismo econômico brasileiro e fundador da Revista Banas. In: DONADONE, Julio César. *Reestruturação produtiva e mudanças Organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980*, São Carlos, Março de 1996. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

caracterizava-se por apresentar questões de macroeconomia e debates sobre os rumos da economia nacional. Já a revista Conjuntura Econômica tinha como principal característica apresentar indicadores sobre o desempenho dos diversos setores da economia brasileira no decorrer dos anos.

A partir de 1974, com o aumento das taxas de inflação, a indefinição dos rumos da economia e o choque do petróleo, os empresários e gerentes passaram a buscar maiores informações sobre o modo como os acontecimentos econômicos afetariam as empresas e suas aplicações financeiras. Essa mudança na característica do leitor atingiu diretamente o público alvo das revistas de negócios, conferindo vantagens à Exame. A revista, através de exemplos de empresas e opiniões de empresários, fornecia referências para os gerentes e empresários pensarem as mudanças da economia brasileira na segunda metade da década de setenta.

Se as características da Exame, aliadas ao suporte econômico da Editora Abril, pareciam se ajustar aos tempos turbulentos da economia, o mesmo não se podia dizer da revista Banas. A sua forma de discussão dos fatos econômicos, através de assuntos relacionados aos grandes temas da economia nacional, parecia pouco atraente para os leitores que procuravam soluções e formas de gerir as empresas frente às altas taxas de juros e à recessão econômica que se avizinhava. O desencontro entre o formato da revista e a mudança de interesse dos leitores levou a uma redução das receitas que, agravada pela recessão dos anos 1980-81, fez com que a publicação deixasse o mercado em 1984.

Outra característica dos anos setenta foi a maior cobertura, feita pelos telejornais, dos acontecimentos econômicos. Além de acirrar o mercado da imprensa de negócios, tal fato atingia as publicações centradas na divulgação de dados econômicos, pois estes passavam a ser transmitidos de forma rápida e freqüente nos telejornais, obrigando a uma mudança das pautas.

A Década de 1980

Na década de oitenta, com a recessão econômica e o crescimento das taxas de inflação, o jornalismo econômico ganhou mais espaço. As notícias

passaram a focar aspectos econômicos do cotidiano e a presença de "analistas de economia", como Joelmir Betting, ganhou destaque nas publicações. Os grandes jornais, através de "páginas de economia", que mais tarde se transformariam em "cadernos de economia", buscavam uma linguagem mais próxima dos leitores, auxiliando-os em investimentos financeiros e empreendimentos. Outro dado que marcou os anos oitenta foi o surgimento de revistas voltadas a determinados setores, procurando "explicar e orientar" sobre as incertezas da economia e novas oportunidades de negócios. A revista "Pequenas Empresas, Grandes Negócios" surgiu como principal referência a esse tipo de publicação.

O jornal A Gazeta Mercantil focalizou sua atuação em fornecer dados econômicos confiáveis e com rapidez sobre o mercado financeiro. Tais informações eram de grande importância para as empresas e investidores, pois, num período de forte "ciranda financeira", característica dos anos oitenta, a escolha errada de alternativas de investimentos podia gerar consideráveis perdas em apenas um mês.

Já a revista Exame, além de fornecer análises da forma pela qual as mudanças na economia afetariam as indústrias, passou a divulgar as "novidades" tecnológicas e organizacionais implementadas pelas empresas na tentativa de superar a crise financeira, procurando alimentar o crescente interesse dos empresários e gerentes por formas de gestão que garantissem a sobrevivência das empresas frente às dificuldades da economia.

Ao se analisar a década de oitenta, é possível afirmar que a revista Exame aparece como a principal, e praticamente única publicação da imprensa brasileira de negócios, tendo como concorrente mais próximo o jornal A Gazeta Mercantil³⁵. Entretanto, o jornal não é um competidor direto, pois sua atuação está mais voltada ao fornecimento diário de notícias sobre o mercado financeiro, competindo, assim, mais diretamente com as informações dos noticiários econômicos dos telejornais e dos "cadernos de economia" dos grandes jornais. A diferença de foco entre a Revista Exame e o jornal Gazeta Mercantil era confirmada por um dos seus diretores, que reconhecia que a

³⁵ Dado Fornecido pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC)

Exame tinha uma cobertura bem mais abrangente das mudanças nas empresas e de introdução de mudanças tecnológicas, e que sua publicação estava bem mais voltada para fornecer notícias relacionadas à variação dos índices econômicos do mercado financeiro³⁶. Exemplo que ilustra esta “divisão tácita de trabalho” era o fato de que, enquanto o jornal procurava implantar um sistema computacional, que permitia ao assinante consultar dados sobre a cotação do dólar e diversos índices econômicos nos últimos dez anos, facilitando a contabilização de ativos financeiros face às altas taxas de inflação e à diversidade de indicadores econômicos, a revista implementara uma editoria de tecnologia que buscava sistematizar para seus leitores as principais mudanças tecnológicas e organizacionais do final da década de oitenta.

Com esse perfil, a revista atinge um público que ocupa cargos gerenciais e de direção das empresas, conforme mostram os dados (vide gráfico 1) com base na pesquisa realizada em 1990 pela Quali - Instituto de pesquisa de São Paulo. Além disso, a Exame, segundo opiniões dos próprios gerentes/leitores, apresenta-se como uma forma de atualização com as idéias correntes no mercado gerencial e empresarial, como demonstrado no gráfico 2. Essa caracterização da revista como um agente difusor de novidades tecnológicas foi também reconhecida pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC), órgão que centraliza informações sobre as publicações brasileiras, como por outros órgãos da imprensa de negócios.

³⁶ Dado obtido em entrevista deste autor com Henrique Alves de Araújo, Vice Presidente executivo do jornal.

Gráfico 1: O que são nas empresas os leitores da Revista Exame

Fonte: Quali.- Instituto de Pesquisa. 1990³⁷

Gráfico 2: Por que são assinantes da Revista Exame

Fonte: Veja gráfico 1

Desta maneira, é possível afirmar que a revista Exame surge como o principal veículo da imprensa de negócios brasileira, apresenta um público alvo que é formado, principalmente, por gerentes e empresários, e desempenha o

³⁷ In: Revista *Exame*. 19 de setembro de 1990.

papel de principal fonte divulgadora de idéias sobre as modificações organizacionais e tecnológicas das empresas.

A Era dos "Pacotes e Gurus Gerenciais"

Outra característica que merece destaque na década é o fortalecimento da tendência da imprensa de negócios brasileira em utilizar os exemplos veiculados na imprensa de negócios americana, como referências na análise de mudanças organizacionais. É possível citar, como exemplo, que a revista *Exame* utiliza as revistas americanas de negócios *Business Week* e *Fortune* como referências para formação das pautas. Para isso é feito um acompanhamento sistemático das duas revistas. Segundo Cleiton Netz, diretor de redação da revista: "*saindo nessas revistas, em uma ou duas semanas o tema também aparece na Exame*"³⁸. Ele lembrava também de um único caso em que a *Exame* conseguiu publicar uma capa, com o tema "reengenharia", uma semana antes da *Business Week*, explicando que isso aconteceu porque a revista americana tinha o mesmo assunto semanas antes só que com outra denominação. Essa ligação entre a *Exame* e revistas americanas tem importância aqui, pois esse processo faz com que o incremento na divulgação dos "novidades gerenciais" e das idéias dos "gurus" nas publicações americanas, no transcorrer do período, venha a direcionar a atuação das suas correlatas brasileiras e, conseqüentemente, na produção do repertório de alternativas de formas de gestão empresarial propostas aos gerentes brasileiros.

A Difusão das Idéias Associadas à "Participação dos Trabalhadores" na Década de 1980.

A difusão de idéias sobre "participação" dos trabalhadores foi influenciada por acontecimentos políticos e sociais no decorrer da década de 1980. O fim do regime militar, as greves de 1978, a recessão dos anos 1980-83 e a atuação dos diversos setores sociais envolvidos, induziram a um número

³⁸ Em entrevista a este autor no segundo semestre de 1994.

crescente de experiências associados ao tema³⁹. Nos primeiros anos do período, tais idéias tinham como principal fonte de difusão os acontecimentos relacionados aos movimentos trabalhistas que eclodiram após 1978. A criação de “Comissões de Fábrica” e a discussão sobre a intervenção dos trabalhadores em assuntos referentes ao mundo fabril colocavam em evidência o tema.

O assunto era destaque nas publicações sindicais, aparecendo como um dos fatores que diferenciavam o sindicalismo que surgiu após as greves 1978 das formas anteriores, então chamadas de “pelegas”. Assim sendo, a “participação” estava associada a formas de negociação direta com o patronato e à possibilidade de ampliação do elenco das pautas de reivindicação, passando a abranger não somente aspectos salariais mas, também, questões relacionadas ao cotidiano do chão da fábrica. Na estratégia geral do movimento sindical da época, a “participação” surgia como uma alternativa de atuação face à ação repressora do regime militar. Negociando com as empresas a introdução de representantes dos trabalhadores, os dirigentes sindicais vislumbravam uma forma de garantir a atuação do movimento sindical, frente à sempre presente possibilidade de cassação de líderes e às intervenções nos sindicatos feitas pelo governo militar.

Mas não era apenas nos meios sindicais que o tema recebia destaque. Ele começava a ser pauta também, nas publicações empresariais e gerenciais. As notícias apresentavam exemplos de empresas que estabeleciam “novas formas” de negociação com os empregados, na tentativa de solucionar os embates trabalhistas por elas enfrentados com o recrudescimento do movimento sindical no “pós-1978” e a mitigação na atuação do governo como mediador entre empregados e empregadores, que era, até então, exercida amplamente pelo regime militar. Surgiam os primeiros exemplos de

³⁹ Os dados apresentados nos parágrafos a seguir têm como origem a análise do processo pelo qual diferentes conteúdos são associados ao conceito de participação no transcorrer da década de 1980. In: DONADONE, J.C.: *“Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980”*, dissertação de mestrado, Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. Março de 1996.

empresários e gerentes discutindo a respeito da "participação dos trabalhadores nas empresas", mais especificamente sobre a criação de representantes dos trabalhadores nas empresas, na tentativa de evitar que problemas solucionáveis no interior da empresa fossem direcionados para possíveis movimentos grevistas.

Na primeira metade dos anos 1980, outro elemento veio a incrementar a difusão das idéias de participação. A forte recessão interna dos anos 1980-83 fez com que as empresas buscassem a melhoria dos índices de produtividade, para poderem sobreviver diante de mercados internos em retração e possibilitar a introdução dos produtos brasileiros nos mercados externos, mais competitivos. Esses fatos, entre outros, ocasionaram um aumento no ritmo de introdução das mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas brasileiras. Entre as mudanças, destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa, tal como eram retratadas em publicações da imprensa de negócios norte-americana. 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 brasileiras que buscavam superar os problemas ocasionados pela recessão.

A introdução de formas de gestão japonesa por meio de programas de qualidade causou um significativo incremento na difusão de idéias associadas a "participação". Em especial, pela divulgação e implantação de ferramentas gerenciais que propunham a utilização de intervenções dos trabalhadores nos acontecimentos do chão de fábrica, como uma forma de aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos.

Na metade da década de 1980, entre as várias mudanças organizacionais associadas a "idéias japonesas" de gestão da produção, surgiam com destaque os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs). Com os CCQs, o tema "participação" ganhava relevância nas discussões empresariais e gerenciais. Sua divulgação tornava-se freqüente na imprensa de negócios, principalmente, por meio de exemplos de empresas que estavam implementando alguma forma de envolvimento dos operário com a produção.

Não era apenas na imprensa de negócios que a “participação” ganhava espaço. Nas publicações sindicais isso também ocorria. No período 1982-87, apareceram diversos artigos que criticavam o envolvimento do operário com a empresa através dos “CCQs”. Tais publicações, ainda que de forma inversa à imprensa de negócios, ajudavam na difusão das idéias de “participação”, principalmente por meio de discussões e publicações que buscavam contrastar a visão sindical de “participação”, preponderantemente associada às Comissões de fábrica, do ponto de vista gerencial representado, principalmente, pelos CCQs.

Dessa maneira, a difusão das idéias sobre participação contava, na metade da década de 1980, com um quadro favorável para sua efetivação: i) nas empresas, pela implementação de formas de envolvimento operário e sua associação às idéias de gestão japonesa; ii) na imprensa de negócios, pela divulgação de exemplos de implementação e discussão sobre a necessidade dos gerentes implementarem a “participação dos trabalhadores” como uma ferramenta gerencial de aumento da produtividade; iii) no meio sindical, pelas reivindicações e pela introdução de formas de intervenção operária, representadas principalmente pelas comissões de fábrica e pelas publicações que debatiam os CCQs.

Além desses fatores, não se pode deixar de mencionar a atuação de firmas de consultoria que implementavam programas de Qualidade, com a presença de CCQs em muito das intervenções propostas. Outra forma pela qual se realizava a difusão das idéias de participação era a atuação de setores internos das organizações, como, por exemplo, o de recursos humanos, que em diversas empresas assumiram a função de divulgar e implementar as idéias de gestão japonesas relacionadas com a “participação” dos trabalhadores.

Assim, o tema “participação”, através da variação de significados a ele atribuída de acordo com os setores envolvidos, foi gradualmente se institucionalizando nos meios empresariais, gerenciais e sindicais brasileiros no decorrer da década de 1980. Isto representava uma diferença em relação aos anos anteriores quando eram esporádicos os exemplos de empresas que buscavam alguma forma de envolvimento dos funcionários, e o assunto

praticamente não figurava nas publicações da imprensa de negócios ou de organizações sindicais.

No final da década de oitenta, novos elementos viriam modificar o conteúdo associado às idéias sobre a participação dos trabalhadores e incrementar seu processo de difusão. Nesse período começavam a ser divulgadas e implementadas as idéias de reengenharia, enfatizando a necessidade de incremento na flexibilidade de atuação das empresas, na tentativa de acompanharem as oscilações do mercado interno e aumentarem a competitividade nas exportações. As mudanças organizacionais associadas à reengenharia enfocavam a simplificação e a redefinição das estruturas administrativas das empresas, principalmente pela redução de níveis hierárquicos e reformulação dos atributos gerenciais; e a implantação da “participação” dos operários para agilizar a solução e a comunicação de problemas relacionados com a produção.

A associação entre envolvimento operário e as novas funções gerenciais, decorrentes das mudanças nas estruturas hierárquicas introduzidas com a reengenharia, dinamizou o processo de difusão das idéias de “participação”. O tema ganhou destaque nas publicações empresariais e gerenciais, por meio de exemplos de empresas que alteravam suas estruturas organizacionais, de discussões sobre modificações na atuação dos gerentes juntamente com a introdução de processos de reengenharia nas empresas e os debates em torno das formas de gestão japonesas, incrementou a institucionalização do tema tanto nas organizações quanto nos meios empresariais e gerenciais.

Assim, concluindo a cronologia do período, pode-se dizer que o conceito de participação percorreu um caminho muito interessante na sociedade industrial brasileira dos últimos vinte anos. Ele começou sua “carreira” como ponto fundamental das estratégias mais radicais do movimento operário que buscava a saída do circuito que envolvia o peleguismo sindical e autoritarismo governamental, para chegar ao limiar do século XXI como uma ferramenta gerencial quase perfeitamente pasteurizada. No final da década de setenta, o campo estruturado em torno da “participação” ainda não apresentava um pólo dominante claramente desenvolvido. Naquele momento, os membros das elites

sindicais disputavam espaço (principalmente o espaço simbólico) com os gerentes que começavam a se apropriar do tema. No decorrer dos anos oitenta, a balança do poder no campo pendia cada vez mais para o lado gerencial. No final da década, mal podia ser percebido o papel dos sindicatos no tratamento do tema, indicando que no período ocorreu um fenômeno praticamente completo de apropriação dessa temática pelo universo gerencial.

No transcorrer da década de oitenta, a imprensa brasileira de negócios utilizou-se da divulgação das notícias a respeito das mudanças das empresas como um importante elemento para sua consolidação. Dessa maneira, no final dos anos oitenta, a imprensa de negócios brasileira vislumbrava, na divulgação de idéias gerenciais aos seus leitores/gerentes, um importante filão de mercado, da mesma forma que a imprensa de negócios norte-americana fizera no início da década. Assim sendo, o livro e as idéias de Semler surgiam como uma importante fonte de matérias para uma imprensa ávida de notícias e que, num procedimento considerado inevitável pelos manuais e pela cultura profissional do jornalismo, necessitava “personalizar” (na figura do “empresário-guru”) o processo de mudanças, procurando com isso, contextualizar para o mundo gerencial e empresarial brasileiro as alterações organizacionais associadas às novidades empresariais de então.

As características da obra de Semler representavam um importante fator para sua divulgação na imprensa de negócios. O livro apresentava características que o aproximavam das publicações de “sucesso” na imprensa de negócios da época, como a obra de A. Morita / *Made in Japan* sobre a Sony. Através das experiências empresariais e gerenciais desenvolvidas na Semco, Semler procurava indicar uma forma de atuação dos gerentes frente à necessidade de mudanças organizacionais que se fazia presente em diversas empresas na época, apresentando-a como um “remédio” indicado para empresas que estavam “doentes” na sua estrutura organizacional. Isso ficava claro na abertura do livro, quando era apresentada uma Bula, em que se procurava mostrar o modo de usar, as indicações (para a hipertensão administral e hipertrofia organizacional) e Posologia (para adultos em cargos de

direção). Utilizando-se das formulações teóricas da obra de Huczynski⁴⁰, na qual o autor discute como se formam e atuam os “gurus gerenciais” na década de 1980, é possível encontrar no livro de Semler características que o aproximam das obras dos “gurus” relacionados com os “gerentes heróis”. Por exemplo, o livro de Iacocca: Iacocca L.: *An Autobiography*, no qual o autor contava os segredos para se obter o “sucesso gerencial” por meio da sua experiência de remodelar as empresas automobilísticas Ford e Chrysler, superando seus problemas econômicos. Assim, deve-se ter presente o caráter inédito da obra de Semler no panorama editorial brasileiro. Seu livro foi o único do gênero escrito por um brasileiro, que, dessa forma, alcançava o status “Best Seller gerencial” gozado por publicações de gurus como Morita A., Iacocca L., entre outros do cenário mundial.

Nos meios gerenciais brasileiros a mensagem de Ricardo Semler ecoava no final da década de oitenta. Para os gerentes que atuavam nas empresas, as idéias de Semler serviam de guia na tentativa de adaptar-se às mudanças organizacionais que modificavam e desqualificavam as funções da média e baixa gerência. É possível verificar tal fato nas opiniões a seguir: segundo Celso Calia, diretor de planejamento da empresa de autopeças Garrett, “a experiência da Semco é o grande acontecimento na área de administração e fonte de inspiração para os que têm necessidade de reformar as relações dentro da empresa”⁴¹. Na mesma direção, Felipe Westin, diretor de recursos humanos da subsidiária brasileira da Monsanto⁴², “a Semco é um exemplo extremamente positivo de inovação na área das relações trabalhistas, sendo que seu fenômeno tem que ser estudado com muito carinho”.

Já para os postulantes aos cargos gerenciais, a interpretação de Ricardo Semler sobre o envolvimento operário fornecia uma poderosa arma na luta por posições nas empresas, que se tornava cada vez mais acirrada com a redução dos níveis hierárquicos associada às idéias de simplificação das estruturas da

⁴⁰ HUCZYNSKI, Andrzej.: *Management Gurus. What makes them and how to become one*. Ed. Routledge. Chapman and Hall, Inc. New York, NY, 1993.

⁴¹ In: Revista Exame. Outubro de 1990.

⁴² Indústria do setor de petroquímico que apresentava no ano de 1990 (em US\$ milhões): receita (247), patrimônio líquido (98) e lucro líquido (15,5);

empresa. Um indicativo de tal fato era a presença constante do nome de Semler na lista de homenageados das escolas de engenharia e administração no período. Ele disputava espaço nas indicações com nomes tradicionais do empresariado brasileiro como Antônio Hermínio de Moraes (grupo Votorantin) e José Mindlin (Grupo Metal Leve), contando, para isso, com justificativas que aliavam uma “nova forma de gerenciar as empresas” à imagem de juventude de Semler.

A divulgação alcançada na imprensa levou diversos grupos de empresários e estudantes a visitar a fábrica do bairro de Santo Amaro, em São Paulo. Entre 1988-90, mais de mil pessoas estiveram em suas instalações; entre os participantes figuravam o grupo financeiro Chase Manhattan⁴³, a construtora Mendes Júnior e a Metalúrgica Continental 2001.

Cabe ressaltar que, ao se visualizar a obra de Semler, bem como os diversos “modismos” gerenciais que se sucederam no decorrer da década, pode-se interpretá-los não simplesmente como fenômenos negativos e passageiros produzidos com a finalidade de conseguir lucros rápidos, mas sim, como a forma através da qual idéias gerenciais eram passadas e transformadas em conceitos possíveis de serem assimilados entre os gerentes. Um exemplo disto foi a divulgação e a introdução dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) no início da década. Segundo Cole⁴⁴, sua implementação nas empresas americanas surgia como uma primeira interpretação sobre a administração industrial japonesa. Assim, os gerentes, face às restrições de informação, utilizavam as notícias sobre os CCQs como referência e possível solução, na tentativa de alterar as organizações americanas e reagirem ao medo do domínio japonês no mercado de automóveis americanos.

Outro importante resultado deste trabalho é ilustrar o fenômeno que Bourdieu chama de “circuitos de legitimação”: os diversos grupos de atores: consultorias, imprensa de negócios e os meios gerencias, investidos ao mesmo

tendo 710 empregados. In: Revista *Exame*. Nro 460. Suplemento *Maiores e Melhores*. Agosto de 1990, p. 46.

⁴³ Na lista, cerca de 30% eram executivos de multinacionais. In: Revista *Exame*. Nro 465. Outubro de 1990, p. 98.

tempo na condição de homens de ação e de intelectuais do novo tempo, não só concorrem entre si, mas também se legitimam uns aos outros, através da recuperação parcial das construções de sentido já produzidas pelos seus contendores, procurando flexioná-las para nuances que lhes seriam mais convenientes. Nua e cruamente, eles “estão no mesmo barco”. Para a imprensa de negócios o sucesso de Semler vinha realimentar, e principalmente incrementar sua legitimidade como porta voz, no mercado de divulgação de “novidades organizacionais” possibilitando “novos vãos”. Para o campo gerencial, que no decorrer da década travou uma disputa com os meios sindicais em torno dos conteúdos associados ao tema participação, as idéias expostas no livro vinham coroar o processo de apropriação e legitimação da participação como uma ferramenta gerencial. Já para o espaço das consultorias, reforçava a legitimidade da escolha de consultores pelas empresas, como também, abria possibilidades aos que postulavam entrar neste mercado.

A formação do Guru brasileiro traz também contribuições para a discussão do “alongamento de tais circuitos de legitimação” (BOURDIEU), por meio da análise das transformações do campo de venda de novidades gerenciais brasileiro no transcorrer da década de 1990. Em especial, merece destaque o artigo da Revista Exame: “Gênio ou Idiota”, de maio de 1996. Nele, a revista apresentava um debate sobre o crescimento do número de pacotes e gurus gerenciais e a questionar a validade de suas propostas. Ricardo Semler, continuava na posição de principal referência, mas ganhava a companhia de “novos gurus”, das mais diversas orientações. Como por exemplos: o guru “aventureiro”, o navegador Almyr Klink; o guru da “Auto Ajuda”, Lair Ribeiro; o guru do “Esporte”, o técnico Wanderley Luxemburgo, entre outros.

Assim no momento “t1” os agentes buscam fortalecer o campo, ou seja, a imprensa de negócios, meio gerenciais e os “divulgadores” de “histórias de sucesso”, em especial neste trabalho pela construção do guru Ricardo Semler, se realimentam na busca de legitimidade, vislumbrando alcançar demandas específicas. Num segundo momento, “t1 + Δt”, no transcorrer da década de

⁴⁴ COLE, Robert. *Fads, imitation, and learning. The case of American Quality Movement*. Center for Research in Management. Press of University of

1990, novos agentes começam a figurar no espaço de venda de "novidades gerenciais", e tem-se início a busca pela definição dos "verdadeiros" divulgadores, que possuem as "reais" histórias de sucesso. Nesse processo, podemos destacar a criação da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) que atua como referência e busca "selecionar" os "gênios ou charlatões" e a própria preocupação da revista em debater a utilização dos pacotes gerenciais, fato esse que dificilmente ocorria na década de oitenta, quando a imprensa de negócios utilizava-se de tais pautas como uma das principais estratégias para sua consolidação⁴⁵. Os agentes passam atuar no que Bourdieu denomina como campo do poder: o locus onde os possuidores das diversas formas de capital existentes na sociedade interagem, cada qual querendo fazer registrar como mais legítima a forma que é detentor.

California. Berkeley. CA. EUA.1994.

⁴⁵ Como exemplo, Semler ocupou toda a primeira página do Caderno de negócios da Folha de São Paulo(22/071990), com a notícia que a Semco iria investir 2,5 milhões de dólares em cinco novas empresas. Tal fato vinha só confirmar a importância que Semler conquistara no meio de negócios, uma vez que essa quantia representava apenas 10% que o grupo Real de Supermercados, de Porto Alegre, iria aplicar numa única loja e cerca de 1% da verba alocada pelo Grupo Vicunha para bancar o plano de expansão no ano de 1990.

CONSULTORIAS, GERENTES E A LÓGICA FINANCEIRA

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados obtidos no trabalho de campo com os consultores e demais agentes referentes a este estudo. Para tanto, apresenta-se inicialmente uma cartografia provisória dos pólos de influência do campo de consultoria brasileira e, posteriormente, uma análise de como os diversos agentes presentes compreendem o espaço da consultoria, posicionam os concorrentes, suas formas de agir e das lutas internas do meio. Na última parte deste capítulo, apresenta-se a discussão e conclusão da pesquisa, procurando discutir o espaço e as formas de atuação das consultorias a partir dos conceitos expostos nos capítulos anteriores e com os elementos fornecidos pelo trabalho de campo. Busca-se compreender o crescimento do setor de consultorias e a sua interdependência com a dinâmica organizacional do período, as especificidades da relação consultores - gerentes e a ligação das empresas de consultoria com demais setores relacionados à produção e difusão de conceitos e práticas organizacionais.

A cartografia do espaço de consultoria brasileiro

Como parte final deste trabalho, a pesquisa de campo objetiva entender a constituição do mercado de consultoria brasileiro e os principais núcleos de influência do setor. Pretende-se, desta forma, construir uma cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro que sirva de espaço reflexivo às construções teóricas e, ao mesmo tempo, que forneça elementos internos da atuação e representação social do consultor, base para pesquisas futuras.

Na construção e formatação da pesquisa recorreu-se, primeiramente, às formulações teóricas e procedimentos relacionados aos estudos etnográficos e ao interacionismo Simbólico¹. 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. 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 simbólico²; além de um questionamento das condições sociais que as tornam possíveis, focalizando-se a correspondência entre *as estruturas sociais e as estruturas mentais, a estrutura*

¹ Recorro, como suporte teórico, às questões etnográficas e às questões relativas ao interacionismo simbólico encontrados nos trabalhos de George Mead: *Mind Self, Society*, Edited by Charles W Morris. Chicago: University of Chicago. 1936; Erving Goffman, *The presentation of Self in everyday life*; Herbert Blumer, *Symbolic Interacionism*. Berkeley, CA, University of California Press, 1969; Harold Garfinkel 1967, *Studies in Ethnometodology*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall; e mais recentemente de Norman Denzin: *Symbolic Interacionism and Cultural Studies. The Politics of Interpretation*. Cambrigde, Mass. Blackwell, 1992. E Robert Prus: *Symbolic interaction and ethnographic research: intersubjectivity and the study of human lived experience*. State University of New York, Albany. 1996.

² Como o estudo Robert Prus: *Pursuing Customers: An Ethnography of marketing Activities*. Newbury Park, California. Sage Publications. 1989, ao qual recorro para a construção e formatação da pesquisa de campo.

objetiva do mundo e as estruturas cognitivas através das quais a anterior é completamente entendida (Bourdieu, 1991)³

O trabalho de campo foi realizado com a utilização de 50 entrevistas semidirigidas, enfocando os seguintes conjuntos temáticos: **i)** as formas de atuação e a divisão do mercado brasileiro de consultoria; **ii)** formas de construção da rede de legitimação e difusão das novidades organizacionais, tomando como ponto de referência às relações entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e academia; e as relações do consultor/empresas de consultoria com as empresas contratantes.

Como indicado anteriormente, a pesquisa de campo foi conduzida, primeiramente, por meio de uma série de 15 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.

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, 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

³In: Bourdieu, Pierre and Lic J. D. Wacquant. *An Invitation a Reflexive Sociology*. University of Chicago Press. Chicago 1992. Pg. 247.

competição, sendo uma analogia possível à idéia de um campo de batalha, no qual portadores lutam por estabelecer o monopólio das diversas formas de capital presentes e o poder para decretar e hierarquizar as taxas de conversão entre todas as formas 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.

Nos agrupamentos selecionados, referentes à discussão teórica exposta anteriormente, foram realizadas 35 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. Numa das empresas foi realizado um trabalho específico que teve como intuito procurar responder às questões deste doutorado, 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.

Como discutido por Henry⁴, 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 consagrador, ou seja, a tentativa de sobre-valorizar determinadas características; e a utilização de “chavões” que em pouco acrescentaria à análise. Entretanto, ao

⁴ HENRY, Odile. Entre savoir et pouvoir. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Nro 95, Pág 37-54. Paris. Decembre 1992.

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 decursos 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 ocorreram 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.

Os pólos de influência no espaço de consultoria brasileiro

Ainda que ao se visualizar as ferramentas de pesquisa etnográfica seja difícil formular um conjunto que venha servir de resumo a ser replicado, procuro entender os processos representação e hierarquização que agentes fazem do espaço das consultorias, ou seja, dos concorrentes, das formas de atuação e de si mesmos; e das mudanças organizacionais das empresas e dos atributos gerencias, a partir dos seguintes aspectos: **i)** as formas de diferenciação utilizadas pelos entrevistados para posicionar suas empresas e seus concorrentes; **ii)** os conteúdos atribuídos ao trabalho do consultor, as estruturas organizacionais; organização do trabalho e formas de contratação e desenvolvimento da carreira; **iii)** As representações dos entrevistados sobre as empresas e os gerentes que os contratam; **iv)** as relações dos agentes/consultorias com os setores acadêmicos e o meios de difusão de novidades gerenciais, em especial a imprensa de negócios.

“As Big Five”

Como um primeiro pólo de influência no espaço de consultoria brasileiro se encontram as empresas oriundas de Accounting firms e líderes do mercado mundial. Ao verificar a lista das big five: 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 cinqüenta acompanhando o movimento de seus clientes, as multinacionais americanas, sendo que algumas já atuavam no setor de auditoria desde o início do século. Como por exemplo, a Arthur Andersen instou-se no Brasil em 1957 e a Peat Marwick e Mictchel, uma das empresas centrais na formação da KPMG, já atuava desde 1915 com auditoria.

As formas de separação e hierarquização dos concorrentes presentes nas entrevistas recorrem à variáveis como tamanho e especialização na áreas de atuação dos consultores como referência para a diferenciação entre as empresas de consultoria. Isto se materializa principalmente pelo embate entre as *big five* e as consultorias em estratégia, refletindo os processo de formação e consolidação das principais empresas de consultoria mundiais, como discutido no primeiro capítulo deste trabalho. Como explicitado nas falas dos entrevistados:

“para mim de um lado temos num eixo as grandes consultorias e no outro as especializadas, sendo que nos situamos no topo do primeiro e a Mckinsey na ponta da especialização”.

“as principais empresas somos nos e as boutiques. Há também um numero infinito de consultores individuais”

“o mercado é dominado pelas big five. Tem também empresa como a Booz-Allen e a Mckinsey, mas estas concorrem mais na venda de idéias”

As falas trazem consigo processo de hierarquização dos agentes posicionados neste pólo do campo de consultoria, ou seja, em primeiro lugar de

reconhecimento da existência das empresas de “estratégia” e ao mesmo tempo da rotulação comum dessas empresas de “*boutiques*”, procurando evidenciar o limite dos alcances das área de atuação das soluções dessa empresas, bem como associando o levado preço para soluções que poderiam ser obtidas de forma mais comum numa grande consultoria. Vale lembrar que no rotulo de *boutiques* são classificadas as demais empresas, não havendo uma diferenciação nítida, a não ser na facilidade de serem lembradas, entre as mais conhecidas como a Mckinsey e empresas mais recentes como BCG Consulting ou a Monitor do guru Michael Porter.

Quanto aos competidores brasileiros, eles aparecem comumente diluídos num universo “*milhares pequenos 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 8666, para realizar serviço de consultoria para o setor público. Cabe ressaltar apesar de reconhecerem a presença de tais agentes sua posição como é muito mitigada e praticamente não reconhecido como os principais competidores, Como explicitado na fala de um dos como entrevistados: “*tem também as pequenas consultorias e as consultoria universitária, que tem aparecido mais ultimamente, mas pelo porte e o tipo de negócios não são nosso concorrentes*”.

Como principal elemento de legitimidade aparecem as suas “*bases de dados*” e “*experiência internacional*”. Como explicitado por um entrevistado: “*quando algum gerente fala que possui experiência em determinado assunto, isso é muito pouco perto das centenas de vezes que já realizamos a mesma operação; é só mandar conectar meu lap top e conseguirei diversos casos semelhantes na nossa base de dados*”. Isso também era evidenciado na fala dos recém chegados que ao explicar sua opção por uma empresa de consultoria e não em uma grande multinacional, justificavam a escolha pela diferença entre ser “*gerente industrial de uma empresa específica quando posso saber do assunto em muitos ramos diferentes*”.

A atuação mundial também serve de subsídios para formulações que buscam desnacionalizar o entrevistado, sendo comum construções que promulgavam que o “*mundo é um só*”, como também, em alguns entrevistados de expressões do dia-dia em inglês.

Outra característica que vem dar suporte à atuação dessas consultorias é a forte ligação como as universidades, principalmente as Business Schools americanas. A inter-relação acontece em diversas frentes, como: **i)** A presença constante de professores-consultores, ou vice-versa, tanto nos quadros acadêmicos quanto nas consultorias, proporcionando uma fonte de conceitos acerca da gestão das empresas e realimentando o circuito de difusão e produção de “novidades gerenciais”. Cabe ressaltar, que como umas das conseqüências deste estreita ligação tem-se uso dos MBAs como “moeda de troca” importante para os que circulam ou postulam fazer parte do mundo organizacional dessas consultorias **ii)** suporte financeiro a eventos e pesquisas, sendo comum nas principais Business Schools americanas, auditórios que tem o nome das líderes do mercado de consultoria; **iii)** A disputa acirrada das consultorias pelos egressos das grandes universidades americanas que formam a maioria dos seus funcionários.

Entretanto, apesar de visualizarmos o pólo com as características acima citadas, é possível notar a presença de dois sub-pólos que influenciam as possibilidades de atuação. O primeiro formado por empresas que na sua grande maioria tem origem nas Accounting Firms, e uma forma de atuação que se pode, por meio de uma metáfora, associar a “produção em massa”, ou seja apresenta uma atuação “standard” em grande escala e um contingente de funcionários que em muitos casos passam de 50.000. Outra característica é a presença de um número significativo de recém saídos das Business Schools, ou no caso brasileiro das

principais universidades, como por exemplo, da Faculdade de Economia e Contabilidade ou da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

No outro sub-pólo encontra-se a empresas associadas ao que chamarei de lado “artesão” das grandes consultorias, ainda que contenha um paradoxo implícito. Essas empresas procuram diferenciar-se por meio de uma sobrevalorização do aspecto acadêmico, como por exemplos: **i)** na estratégia de recrutamento que privilegia pessoas com maior formação acadêmica, dando preferência a doutorandos e não recém saídos da redução. Contam com um contingente de funcionários que nas maiores empresas não chegam a ultrapassar 6 mil; **ii)** No investimento em pesquisas próprias por meio da criação de institutos de pesquisa em *management* ou em conjunto com universidades, sendo comum nas suas construções e representações mitigar a diferença que os separam de pesquisadores acadêmicos.

A diferenciação entre a divisão tácita do pólo pode ser explícita na questão da remuneração dos consultores, onde os representantes emblemáticos de cada um dos sub-pólos aparece nos extremos da tabela.

Empresas	Receita por Consultor US\$ mil
Mckinsey & Co	532
Boston consulting Group	387
A.T. Kearney	378
Ernest & Young	188
IBM Consulting	184
Watson Wyatt Worldwide	176
Towers Perrin	144
Deloitte & Touche	130
KPMG	128
Booz-Allen & Hamilton	127
Mercer Consulting Group	125
Arthur Andersen	92
Andersen Consulting	71

Tabela 1. A Receita por Consultor, 1996⁵

⁵ THE ECONOMIST, 22 de Março 1997. pág 4, CONSULTANTS NEWS e dados fornecidos pelas empresas.

As Consultorias universitárias.

Outro pólo 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.

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 consultores.

A forma de atuação desses consultores espelha a sua formação, sendo comuns “os projetos” que são uma tentativa de conversão das suas práticas oriundas do *habitus* acadêmico em um formato que se aproxime daqueles validados no mercado de consultorias. Como explicitado por um entrevistado, ao ser questionado no que se diferenciava sua consultoria das demais: “*a diferença e a nossa metodologia (científica), coisa que eles não sabem fazer*”. A construção da atuação a partir de tal formato direciona o recrutamento dos “funcionários” deste tipo de consultoria, sendo comuns os projetos serem coordenados por

alguns professores e a presença de alunos de pós e de graduação, desta maneira repetindo o formato mais tradicional das pesquisas acadêmicas.

As consultorias brasileiras

Ao realizar a pesquisa em campo, ganham destaque e menção na fala dos diversos entrevistados o denominado espaço das *consultorias brasileiras*. Apesar da inexistência de estatísticas sobre o setor no Brasil, a partir das entrevistas 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 SEBRAE.

Dinâmica organizacional e o crescimento das consultorias : discussões e conclusões

Ao analisar a dinâmica organizacional do período numa primeira abordagem, é possível estabelecer conexões que possibilitem o entendimento do crescimento do setor de consultorias. Os processo de reorganização associados às novas configurações do controle das empresas, representados

emblematicamente pelas fusões e aquisições, abrem um grande espaço de atuação às empresas de consultoria.

Para auxiliar no entendimento de como se dá a relação entre consultores e as empresas é preciso focalizar nas funções das consultorias. Como ponto de partida recorro a formulações teóricas de Coget⁶, segundo as quais a atuação dos consultores estaria concentrada em 3 categorias. A primeira estaria ligada a uso dos consultores na arbitragem de disputas internas e externas às empresas, fornecendo legitimidade às ações. A segunda função dos consultores estaria relacionada à sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial. Como ultima característica, aparece o seu uso na implementação de mudanças organizacionais.

Quanto à questão da arbitragem externa, os embates entre os novos “donos” das empresas fornecem um amplo campo para a utilização das consultorias como meio legítimo de análise do desempenho financeiro das empresas. Como exemplo, tem-se a forma como é estruturada a venda de empresas estatais, no qual duas consultorias avaliam as empresas, apontam seus problemas e sugerem compradores. Nas disputas internas, torna-se comum o uso das consultorias como uma arma na disputa pela validação do desempenho de determinada unidade ou departamento perante os demais setores da empresa, principalmente com a crescente focalização dos “core process” e por consequência a venda ou desativação das áreas pouco rentáveis.

A questão da utilização do ideário oriundo das consultorias, bem como de consultores na implementação de mudanças organizacionais, vem no bojo das reestruturações. Os gerentes buscam aumentar o desempenho das suas unidades como uma tentativa de alcançar o desempenho econômico esperado. Desta maneira, buscam soluções que possam auxiliá-los neste objetivo. Cabe ressaltar, que os processos de busca de legitimidade para as ações e a implementação das

⁶ COGET, Xavier. *Les Cabinets de Conseil en management: origines et Funciones*. Paris, Septembre de 1999, 146pág. Tese de doutorado da EHESS-França.

mudanças organizacionais estão intimamente relacionados, uma que a justificativa pela escolha em muitos casos dão suporte para sua implementação.

Gerentes ou Consultores?

As transformações que estão em curso nas organizações têm fundamentos sutis que ultrapassam as explicações fornecidas acerca dos processos de mudança mais comumente difundidos na análise organizacional. Assim, recorro a duas formulações teóricas na tentativa de aprofundar a análise do crescimento do espaço de atuação das consultorias.

Primeiramente, recorro os conceitos de Orlean⁷ sobre como se dá o poder da lógica financeira. Suas formulações enfatizam que o ponto central da lógica financeira, a liquidez dos investimentos, está baseada num sistema de opiniões suportado por um mecanismo cognitivo, ou seja, as expectativa de lucro sobre determinados investimentos depende de uma série de avaliações que se auto referenciam e que tem sentido somente a partir de tal ponto de vista.

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 nos emblemáticos *Survey's Bank*. A questão também nos remete aos conteúdos teóricos formulados por Fligstein⁸ sobre o processo de construção da lógica financeira, ou seja, as empresa recorriam à análise financeira como forma de acompanhar e avaliar o desempenho das aquisições em setores que tinham

⁷ ORLEAN, André. *Le pouvoir de la finance*. Paris. Editions Odile Jacob, Outubro de 1999.

⁸ FLIGSTEIN, Neil. *The Transformation of corporate control*. Cambridge, MA-USA: Harvard University Press, 1990.

pouca familiaridade. Característica, também, presente e intrínseca dos investidores institucionais.

Como outro suporte para a análise aqui desenvolvida recorro aos trabalhos de Douglas⁹, em especial nas suas formulações acerca dos sistemas de classificação cultural por meio dos quais os agentes dão sentido e formato à suas ações.

Isolamento cultural Isolamento por escolha ou compulsão	Hierarquia Conservadora: grupos fortemente Integrados – estrutura complexa e integrada Organizações tradicionais
Individualismo ativo: estrutura fraca, incorporação fraca Individualismo Competitivo, mundo dos empreendedores	Enclave dissidente: grupos fortemente integrados com estrutura fraca Seitas igualitárias

Figura 1. O mapa Cultural

Fonte: Douglas, 1996

Como discutido por Useem¹⁰, com o crescimento da influência dos investidores institucionais há uma mudança nos conteúdos atribuídos aos gerentes dos diversos níveis da empresa. O formato de gerente que baseava sua atuação no cumprimento rigoroso das tarefas e visualizava a carreira como uma

⁹ DOUGLAS, Mary. *Thought Styles*. Critical essays on good taste. London, Sage publications. 1996.

¹⁰ USEEM, Michael. *Executive defense. Shareholder power and corporate Reorganization*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1993

série de posições a serem ocupados nos diversos níveis hierárquicos começa a ser questionado. A forma de poder resultante da hierarquização burocrática começava a sofrer sérios danos. Com a demissão de parcela consideráveis da gerência média, a necessidade de pensar a empresa em termos financeiros e à curto prazo, começa a ruir o esquema de distribuição de poder formado ao longo das última décadas de revolução gerencial.

Como um indicativo das mudanças, tem-se alterações na composição salarial dos executivos, ganhando importância a remuneração por resultados obtidos.

Gráfico 1. Composição do salários dos executivos

Note: Data for top seven executives at forty-five large industrial companies.
 Source: Hewitt Associates annual surveys.

Apud: Useem, 1993

Na literatura gerencial do período aparecem uma série de obras que chamam a atenção para o processo de perda de poder dos gerentes e da transformação do seu relacionamento com a empresa em bases somente financeiras. Como por exemplo: *A corrosão do caráter: consequências pessoais*

*do trabalho no novo capitalismo; Le manager jetable; e L'entreprise barbare*¹¹. Ao se analisar os conteúdos dos trabalhos gerenciais divulgados pela revista Exame, no decorrer da década, como por exemplo: i) quanto a relação centrada em aspectos financeiros com empresas: *O executivo é o próprio negócio; Seja seu próprio Head Hunter; e Negociar em causa própria não é feio*; já quanto as representações da estruturas organizacionais: *Não se fazem mais pirâmides como antes; A Hierarquia treme e Somem cadeiras no Olimpo*; ou como síntese das duas temáticas: *Prepare-se. Vem aí o executivo ocasional*.

Ao visualizamos esta questão a partir das formulações de Douglas, é possível tecer considerações que vem nos ajudar a entender as mudanças. Parece que é possível visualizar um processo de guerra cultural onde a visão financeira da empresa se encontra situada no quadrante do Individualismo ativo. Onde seus representantes buscam na maximização dos seus investimentos no curto prazo e por meio desta desenham o controle das organizações.

No outro pólo se encontram os gerentes com suas expectativas desenvolvidas de acordo com um esquema cognitivo formado na burocracia, ou seja, de uma forte hierarquização.

O formato do embate ganha importância para o esquema explicativo deste trabalho uma vez que, ao entrevistarmos os consultores, um ponto comum dos entendimentos era a sua distinção em relação ao mundo gerencial, apresentado quase sempre como *burocrata* ou “que criava barriga na mesma empresa”. Cabe ressaltar que os processo de hierarquização e classificação próprios da estruturação do campo, se davam não apenas em embates discursivos mas também eram internalizadas nas organizações, sendo representativo o formato matricial de trabalho das grandes consultorias, ou os ‘projetos’ das consultorias acadêmicas, frente a sempre mencionada pirâmide organizacional das empresas.

Outra questão que merece destaque para entender o embate é a forma de ascensão na carreira de consultor nas grandes empresas de consultoria. Como

¹¹ SENNET, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro:Record. 1999; VILLETTE, Michael. *Le manager jetable*. Paris; la découverte,1996; DURIEUX, Albert., JOURDAIN, Stéphane. *l'entreprise barbare*. Paris. Editons Albin Michel.1999.

central aprecem as idéias associadas ao *UP or Out*, ou seja, a combinação de um forte afunilamento nas possibilidades de promoção aliada a uma prática de demissão ou quase exclusão voluntária dos que passassem de um determinado período nas empresas, normalmente de três a cinco anos. Tal mecanismo e as formas de socialização associados a ele, produziam um repertório de entendimentos sobre os possíveis arranjos organizacionais que vinha de encontro às formas de promoção e carreira das empresas industriais, normalmente estruturada a partir de diversos níveis gerenciais oriundos na forma de distribuição do poder por meio de um forte hierarquização. O interessante é que a polarização se dava, ainda que com contornos e grau de sofisticação do argumento diferentes, também entre os consultores individuais, como por exemplo em construções do tipo: *“agora não dependo de ninguém para subir”* ou *“as empresa deveriam dar trabalho, não emprego às pessoas”*.

Dois aspectos merecem destaque. O primeiro relacionado ao formato dos embates entre consultores e gerentes, que era direcionado pelo posicionamento nos respectivos campos, ou seja, há uma mitigação na diferenciação entre consultores e gerentes em posições homólogas. Como emblemático na relação entre as formulações dos consultores da McKinsey e seus clientes, em número considerável, diretores de grandes empresas e egressos da mesma. O segundo remete ao processo de violência simbólica no qual os embates iniciais passam quase que não ser mais mencionados e há uma naturalização da posição dominante, exemplificado no fato dos gerentes visualizarem na atuação dos consultores o modelo de conduta a ser seguido perante um *“mundo que privilegia o curto prazo e a capacidade de se vender todo dia”*.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, Scott. *The Dilbert Principle: A Cubicle's-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads & Other Workplace Afflictions*. NY. Harperbusiness.1997.

_____. *Dogbert's top secret Management handbook*. NY. Harperbusiness.1997.

BARCUS, Saw W., WILKINSON, Joseph W. (eds.) *Handbook of Management Consulting Services*. New York: Ed. McGraw - Hill. 2nd Ed, 1995.

BLUMER, Herbert G. *Symbolic Interacionism*. Berkeley: CA-USA: University of California Press, 1969.

BOLTASNKi, Luc., THÉVENOT, Laurent. *De la Justification*. Les économies de la grandeur. Paris: Editions Gallimard, 1991.

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

_____. *La Noblesse D'Etat*. Paris: Ed. De Minuit, 1989.

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

BOURDIEU, Pierre., WACQUANT, Lőic J. D. *An Invitation a Reflexive Sociology*. Chicago-USA: University of Chicago Press, 1992.

CHAMPY, James., HAMMER, Michael. *Reengineering The Corporation*. London. Nicolas Brealey, 1993.

COGET, Xavier. *Les Cabinets de Conseil en management: origines et Funciones*. Paris, Septembre de 1999, 146pág. Tese de doutorado da EHESS-França.

COLE, Robert. *Managing quality fads: How american business learned to play the quality game*. Oxford University Press. 1998.

_____. *The Death and Life of the American Quality Movement*. Oxford University Press. Maio 1995.

_____. *Fads, imitation, and learning. The case of American Quality Movement*. Center for Research in Management. Berkeley. CA – USA: Press of University of California, 1994.

CHANDLER Jr, A. D.: *The emergence of managerial capitalism*. In: ZUKIN, A., DIMAGGIO, P. J. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge University Press, 1990.

COMIM, A. O crescimento das fusões e aquisições no Brasil e no mundo: uma avaliação das tendências recentes. *LEP*, Campinas , (3): 63-87, dezembro de 1996.

CRAINER, Stuart. The rise of guru skepticism, *Management Today*, Março de 1996, pág. 48-52.

CROSBY, P. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York. McGraw-Hill Professional Publishing, 1979

DONADONE, Julio César. *Reestruturação produtiva e mudanças*

Organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980, São Carlos, Março de 1996. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

___ Difusão de novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro. *Teoria e Pesquisa*. Revista do Departamento de Ciências Sociais – UFSCar. Nro 30-31, jul-dez. 1999.

___ Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais, no I ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO. Org. Associação Nacional de Pesquisa em Administração – ANPAD. Junho de 2000.

DOUGLAS, Mary. *Thought Styles*. Critical essays on good taste. London, Sage publications. 1996.

DOUGLAS, Mary., WILDAVSKY, Aaron: Risk and Culture. *An Essay on the selection of technological and Environmental Dangers*. Berkeley. CA – USA: University of California Press. 1982.

DURIEUX, Albert., JOURDAIN, Stéphane. *l'entreprise barbare*. Paris. Editons Albin Michel. 1999.

FAMA, E ., JENSEN, M. Separation of ownership and Control Agency problems and residual claims. *Journal of Law and economics*. 26: 327-50. 1983.

FARIA, Armando M. *Jornalismo econômico e a abertura: o debate sobre a privatização*. São Paulo, 1994. Dissertação de mestrado. ECA – Universidade de São Paulo.

FARNHAN, Alan. In search of Suckers. *Fortune*, 14 de outubro de 1996. pág.118-126.

FLIGSTEIN, Neil. *The Transformation of corporate control*. Cambridge, MA-USA: 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: *Sociology and Social policy*, edited by W J. Wilson. Beverly Hills, EUA. Sage.

HEAP, Shaun Hargreaves., ROOS, Angus (Ed.), *Understanding the enterprise Culture. Themes in the work of Mary Douglas*. Edinburgh, Edinburgh University Press. 1992

HENRY, Odile. Entre savoir et pouvoir. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Nro 95, Pág 37-54. Paris. Decembre 1992.

HILMER, Frederick G. *Management redeemed: debunking the fads the undermine our Corporations performance*. New York. The Free Press.1996.

HIRSCH. P: *Undoing the Managerial Revolution? Needed research on the Decline of Middle Management and Internal Labor Markets*. In: SWEDBERG, R. (Ed.) *Explorations in Economic Sociology*, Russell Sage, 1993

HUCZYNSKI, Andrjet. *Management Gurus*. What makes them and how to become one. Ed. Routledge Chapman and Hall, Inc, 1993.

KANTER, Rosabeth M. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York Simon & Schuster, 1985.

- KINARD, James C. The management consulting profession and Consulting Services In: BARCUS, Saw. W., WILKINSON, Joseph W. (ed.) *Handbook of Management Consulting Services*. New York: Ed. McGraw-Hill. 2nd Ed, 1995.
- KIPPING, Mathias. The U.S. influence on the evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945. *Business e Economic History*, Vol. 25, nro 1, fall 1996.
- LAZONICK, Willian., O'SULLIVAN, Mary. Maximizing shareholder value: a new ideology for cooperate governance. *Economy and Society*. Volume 29, number 1, february 2000.pág. 10-35.
- MARCH James G., OLSEN Johan P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen:Universitetsforlaget. 1976.
- MARCUS, George E. *Ethnography through thick & thin*. Princeton, New Jersey-USA: Princeton University Press, 1998.
- MCKENNA, Christopher D. Agents of adhocracy: management Consultants and the reorganization of the executive Branch, 1947-1949. *Business and Economic History*, Volume 25, nro 1 fall 1996.
- ___The origins of modern Management Consulting. *Business and Economic History*, volume 24, nro 1, fall 1995.
- MELLO jr, Luiz R. *Privatização e governança empresarial no Brasil*. In:·PINHEIRO, Armando Castelar., FUKASAKU, Kiichiro (ED.). *A Privatização no Brasil. O caso dos serviços de utilidade pública*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

MEYER, John W., ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (Eds.): *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1991.

MICKLETHWAIT, John., WOOLDRIDGE, Adrian. *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York: Times Books, 1996.

MULLIN Rick. Survival the biggest? *Journal of Business Strategy*, Maio/Junho. 1996. pág. 17-19.

ORLEAN, André. *Le pouvoir de la finance*. Paris. Editions odile jacob, Outubro de 1999.

O'SHEA, James E., MANDIGAN, Charles. *Dangerous Company*. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. New York, NY-USA: Times Business, 1997

PARSONS, W. *The Power of financial press*. Journalism and economic opinion in Britain and America. New Jersey-USA: Rutgers University Press, 1989.

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

PINHEIRO, Armando Castelar., GIAMBIAGI, Fábio. *Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil*. In: PINHEIRO, Armando Castelar., FUKASAKU, Kiichiro (ED.). *A Privatização no Brasil. O caso dos serviços de utilidade pública*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

PINHEIRO, Armando Castelar. *Privatização no Brasil: Por quê? Até onde? Até quando?* In: GIAMBIAGI, Fábio., MOREIRA, Maurício Mesquita. Organizadores. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York. Free Press. 1980

POWELL, Walter W., DIMAGGIO, Paul J. (Eds.) *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1991.

____ The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: ____ *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

PRUS, Robert. *Subcultural mosaics and intersubjective Realites*. Albany: State University of New York Press, 1997.

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

____ *Pursuing Customers: An Ethnography of marketing Activities*. Newbury Park, California-USA: Sage Publications, 1989.

QUINTÃO, Ayle-Salassie F. *Jornalismo Econômico no Brasil: Depois de 1964*. Rio de Janeiro, Editora Agir, 1987.

REVISTA EXAME. Editora Abril. São Paulo.

SEMLER, Ricardo. F. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Ed. Best Seller. 1988.

SENNET, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro:Record. 1999

SHAPIRO, Eileen C. *Fad surfing in the boardroom: reclaiming the courage to manage in the age of instant answers*. Reading, MA-USA. Addison-Weslwy Publishing, 1997.

SIFFERT FILHO, Nelson., SOUZA e SILVA, Carla. *As grandes empresa nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças* In: GIAMBIAGI, Fábio., MOREIRA Maurício Mesquita. Organizadores. *A economia brasileira nos anos 90*. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999

SIMON, Herbert A. On the Concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 1962, pág 1-21.

TUCHMAN, .G. *Making news*. New York: The Free Press, 1980.

USEEM, Michael. *Executive defense. Shareholder power and corporate Reorganization*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press,1993.

VILLETTE, Michael. *le manager jetable*. Paris; la découverte,1996

WARING, Stephen P. *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*. .The University of North Carolina Press. 1991.

WASBURN, Steward A. Challenge and renewal: a Historical view of the profession. *Journal of management Consulting*, Nov. 1996. (2). Pág. 47-53.

WIERSEMA Fred., TRACY, Michael. *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Weslwy,1995.

WILKINSON, Joseph W. What is management Consulting. In: BARCUS, Saw. W., WILKINSON, Joseph W. (ed.) *Handbook of Management Consulting Services*. New York: Ed. McGraw-Hill. 2nd Ed, 1995.

ZILBOVICIUS, Mauro. *Modelos de produção, produção de Modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.