

---

---

## A DIFUSÃO DE CONCEITOS GERENCIAIS, IMPRENSA DE NEGÓCIOS E O MERCADO DE CONSULTORIA NOS ANOS 90.

**Julio Cesar Donadone**  
Universidade Federal de São Carlos

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Os anos oitenta: o fortalecimento das consultorias e da imprensa de negócios na era da qualidade; 3. A imprensa de negócios nos anos oitenta; 4. A década de 1990: o expressivo crescimento do setor de consultoria e inter-relacionamento com imprensa de negócios nos tempos de reengenharia; 5. Considerações finais.

---

---

## RESUMO

Na década de 1990, deparamo-nos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como um dos setores mais dinâmicos do período. 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 dois pontos de referência. Num primeiro momento, enfocando o crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, procurando identificar suas características e principais mudanças nas últimas décadas. Como outro elemento componente da construção desta pesquisa, busca-se discutir as formas e os mecanismos de difusão de idéias gerenciais e os diversos setores envolvidos no processo, focalizando a atuação das empresas de consultoria e sua ligação com os 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.

**Palavras-chave:** consultoria; imprensa de negócios; difusão.

## ABSTRACT

*In the decade of 1990 we see a group of companies that appear in a prominent position in the world of organizations, The organizational consulting firms stand out as one of the most dynamic sectors during this period. Thus, the present study intends to contribute to understanding the growth process of the consulting market, its forms of activity and relationship to other organizations, starting with three reference points. First, focusing on the international consulting market, seeking to identify its characteristics and major changes over recent decades. Another component in constructing this study was the attempt to discuss the forms and mechanisms for disseminating management ideas and the diverse sectors involved in the process, focusing on the activity of consulting firms and their connection to other sectors in the field of selling organizational innovations, especially the business press. This choice intends to contribute to the understanding of business-consulting firm relations, starting*

As empresas de consultoria despontam como um dos elementos de

*with the issue of disseminating new managerial references.*

**Key-words:** Consulting; business press; dissemination.

## 1. INTRODUÇÃO

Na década de 1990, deparamo-nos com um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como um dos setores mais dinâmicos do período. Com presença constante na mídia, seus membros ocupam, freqüentemente, lugar de evidência nas principais revistas econômicas e gerenciais. Além disso, suas sedes estão situadas nas mais importantes cidades do mundo, comumente se destacando pela imponência de suas construções e sua localização. As consultorias apresentam um faturamento e um crescimento que chamam a atenção no mundo empresarial, com as empresas líderes crescendo a uma taxa média de vinte por cento ao ano no período (THE ECONOMIST, 22, março de 1997). Estima-se que em 1995 o mercado mundial de consultorias em gestão organizacional tenha alcançado a cifra de 40 bilhões de dólares, e em 2000 o valor já supera os 100 bilhões (DONADONE, 2003).

Nesse crescimento é possível destacar a relação entre o crescimento do espaço de consultoria organizacional e os processos de mudança organizacional pelos quais passam as empresas no decorrer do período. A partir dos anos oitenta, a multiplicação da difusão de "novas formas de gerenciamento" ganha impulso, primeiramente, com a tentativa das organizações ocidentais de acompanharem e recontextualizarem as formas de gestão japonesa (PASCAL, 1990); e no início dos anos 90, com as reestruturações organizacionais, sendo emblemático o exemplo das idéias vinculadas ao processo de reengenharia. Ganham importância também no período os processos de fusões empresariais e de privatização, em especial, quando se analisa o ocorrido no tecido organizacional brasileiro.

Por outro ângulo de visão, cabe destacar a preponderante inserção do setor no crescente mercado de venda de pacotes gerenciais e de novidades organizacionais, em especial sua ligação com a imprensa de negócios e as *Business Schools*, proporcionando um inter-relacionamento que fortalece o crescimento e dá maior visibilidade ao setor.

difusão e introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e, em muitos

casos, direcionando a agenda dos possíveis formatos organizacionais. O relacionamento entre as firmas de consultoria e as demais organizações aparece como um importante elemento para o entendimento da dinâmica organizacional do período.

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 dois pontos de referência. Num primeiro momento, enfocando o crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e o relacionamento com as demais organizações, procurando identificar suas características e principais mudanças nas últimas décadas. Como outro elemento componente da construção desta pesquisa, busca-se discutir as formas e os mecanismos de difusão de idéias gerenciais e os diversos setores envolvidos no processo, focalizando a atuação das empresas de consultoria e sua ligação com os 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.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi estruturada em algumas etapas: o trabalho se inicia enfocando a dinâmica das empresas de consultoria que formam o núcleo central do setor nas décadas de oitenta e noventa, buscando-se entender o período de crescimento, as principais transformações ocorridas no setor e as questões que norteiam as estratégias das empresas de consultoria em gestão no período. Busca-se, com tal opção, fornecer elementos que possam servir de subsídios para o entendimento das configurações, suas redes de relacionamento, em especial nesse trabalho com a imprensa de negócios.

Para entender a dinâmica do espaço de consultoria internacional, utilizam-se dados obtidos a partir principalmente das pesquisas desenvolvidas durante a estadia deste autor como pesquisador visitante na *Haas School of Business* da Universidade da Califórnia, Berkeley, e do trabalho de campo com os consultores e demais agentes (DONADONE, 2002), referentes à cartografia dos pólos de influência do campo de consultoria brasileira. Para tanto se utilizam, como referência conceitual, as idéias de espaço relacional, que servem de suporte ao conceito de campo de Bourdieu (2000). Segundo o conceito do autor, 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 dela participem. O campo é ao mesmo tempo um espaço de conflito e competição, sendo possível uma analogia 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 envolvidos na questão.

Num segundo momento, enfocam-se os conceitos propostos pela análise institucional das organizações, em especial aqueles referentes aos conceitos de racionalidade nas ações gerenciais e de processo de isomorfismo entre as organizações. Focam-se na análise, a partir do referencial teórico institucionalista, os sucessivos "modismos gerenciais", que se apresentam a partir dos anos oitenta, e sua importância para a difusão de novidades organizacionais. Tais construções foram desenvolvidas principalmente durante minha estadia como pesquisador visitante, sob a orientação do Professor Robert Cole, na Universidade da Califórnia, como citado anteriormente, e por meio dos trabalhos relacionados à construção e legitimação dos gurus gerenciais. Como referências de trabalhos de Robert Cole, desenvolvidos sobre esta temática podemos destacar: *Fads, imitation, and learning; The case of American Quality Movement, 1994*; e *Managing quality fads, 1998*. Como trabalhos que se originaram a partir da minha estadia e que serviram de suporte a este artigo, destacam-se os relacionados à difusão de novidades organizacionais e dinâmica social (DONADONE, 1999); e Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais (DONADONE, 2000).

O material de análise foi complementado com um trabalho de rastreamento sistemático das apreciações sobre os temas consultoria e trabalho gerencial, veiculadas na imprensa de negócios brasileira, em especial a Revista Exame, no decorrer dos anos oitenta e noventa. Este procedimento visava a

conseguir elementos que servissem de subsídio nas discussões sobre os mecanismos de ligação entre as empresas de consultoria e outros agentes presentes no espaço de venda de novidades organizacionais, bem como mapear os conteúdos veiculados como legítimos aos ocupantes de cargos gerenciais no período; e ainda visava a informações extraídas de entrevistas com pessoas relacionadas ao setor de consultoria, como por exemplo, membros de associações profissionais, gerentes contratantes do serviço, ex-consultores, e à consulta da literatura sobre aspectos específicos do assunto ao doutorado deste autor.

## **2. OS ANOS OITENTA: O FORTALECIMENTO DAS CONSULTORIAS E DA IMPRENSA DE NEGÓCIOS NA ERA DA QUALIDADE**

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.

As tentativas de recontextualização das práticas japonesas serviam de fértil terreno para a expansão das consultorias. Abriam-se novas frentes de atuação. Num primeiro momento, as tentativas de interpretação e introdução de elementos das práticas gerenciais japonesas nas empresas ocidentais, que tornaram 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 de procedimentos de gestão e de processos produtivos, representado principalmente pelas normas ISO e, posteriormente, por suas versões específicas, como a QS do setor automobilístico americano.

No decorrer da década, os espaços de atuação das consultorias ganharam novas dimensões com a mudança do enfoque de características funcionais das práticas japonesas para pacotes gerenciais que visavam a contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Tal passagem se evidencia na semântica e abrangência das propostas que passam a enfatizar 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 estâncias profissionais e governamentais que buscam formular os conteúdos atribuídos ao tema qualidade, e um acirramento na disputa pela divulgação e implantação relacionadas ao assunto. Tal formulação tem importância neste estudo por fornecer tanto indicações para os motivos do crescimento da utilização de consultores, quanto informações sobre estratégias de conquista de espaço de atuação das empresas de consultorias nos anos noventa.

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 pela 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, possibilitaram 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. Essas mudanças proporcionaram, por exemplo, o suporte à introdução 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 apresentaria 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 nasceu como a maior empresa de consultoria do mundo, contando com um contingente de 21.400 empregados, e receita de 1,6 bilhão de dólares no seu primeiro ano (DONADONE, 2002).

Sua criação trazia uma série de características que o mercado de consultoria assumiria nos anos noventa. Um primeiro elemento a se destacar: surgem 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, com o intuito de ocupar de maneira mais efetiva o crescente mercado de consultorias. Além do exemplo da criação da Andersen Consulting, há uma série de fusões entre grandes representantes do setor visando a um ganho de escala e a uma maior atuação no mercado de consultorias.

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

### 3. A IMPRENSA DE NEGÓCIOS NOS ANOS OITENTA

Na década de oitenta apresenta-se 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 focalizar a 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 fontes de referência do andamento das empresas (HUCZYNSKI, 1993).

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 (HUCZYNSKI, 1993).

Segundo Huczynski, 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, como sexo, dietas, notícias sobre artistas de cinema e televisão e esportes. Nomes e obras, como Morita A., *Made in Japan*, Iacocca L., *Iacocca: an Autobiography*, Bono E., *Tactics: the Art and Science of Success*, Deming E., *Out of the Crises*, Crosby P., *Quality is Free*, 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 comercializada 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 econômica e às mudanças nos ambientes onde atuavam. Assim, nesta parte do trabalho buscarei discutir a atuação dos 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 consultorias, por espaço de divulgação e legitimidade no meio gerencial e empresarial. Cabe ressaltar a similaridade do desenvolvimento do processo de consolidação da imprensa de negócios brasileira e a formação e legitimação do seu guru Ricardo Semler, como discutido por Donadone (2000).

Para entender as inter-relações entre os gurus, consultorias e imprensa de negócios é preciso lembrar 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 e na publicação de um livro com a função de carro-chefe das idéias e, posteriormente, a transformação do autor em guru e *best seller* constituíam elementos que vinham ao encontro da crescente atuação de novos 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 *Accounting 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*.

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 focado, 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 cargos a vislumbrarem nas "novidades gerenciais" referências para suas decisões frente à situação de incerteza e a mudanças nos ambientes onde atuam.

Para que esse objetivo seja alcançado, utilizo as idéias de Herbert A. Simon como principal fonte teórica. Para Simon (1962), 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 prever 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 visível o bastante para que possamos achá-la".

Segundo Simon (1962), 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 têm 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 entendida 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 nuança que vem completar as idéias de Simon é a explicação da teoria organizacional institucionalista. Tal explicação vem reafirmar a presença da "racionalidade limitada" no processo de decisão gerencial, mas não a apresenta apenas como uma conseqüência 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 cercam. 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.

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 o 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 obterem dados observáveis e metas operacionalizáveis e, principalmente, de garantirem 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-a-dia e passam a fornecer 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.

Para Powell & Dimaggio (1991), existiriam três formas pelas quais o processo poderia acontecer: a coerciva, em que o poder de influência direta de uma organização sobre a outra seria utilizado para a homogeneização de idéias; a normativa, na qual 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.

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 setores empresariais e gerenciais, de "novidades" organizacionais, como instrumento de alterações nas instituições às quais estes setores estão ligados. Segundo March e Olsen (1976), 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.

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 se concentram 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 no mercado externo.

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 schools*, 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.

#### **4. A DÉCADA DE 1990: O EXPRESSIVO CRESCIMENTO DO SETOR DE CONSULTORIA E INTER-RELACIONAMENTO COM IMPRENSA DE NEGÓCIOS NOS TEMPOS DE REENGENHARIA**

Se nos anos oitenta uma série de posicionamentos e eventos proporcionaram novos espaços para a atuação das consultorias, nos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresariais em razão de suas taxas de crescimento das receitas, do porte das empresas e da exposição na mídia. As receitas passaram de 22 bilhões em 1990 para mais de 100 bilhões dez anos depois, e entre as dez maiores empresas, é comum encontrarmos um contingente de empregados que superam 50.000 consultores e a receita de cinco bilhões de dólares. Vale lembrar que a Andersen, que nasceu como a maior empresa de consultoria do mundo em 1989, contava com 21.600 empregados e um faturamento de 1,6 bilhão (DONADONE, 2002).

Um primeiro componente que traz contribuições para o entendimento do crescimento e a convergência dos espaços de consultoria e imprensa de negócios é a questão dos processos de reengenharia presentes a partir do início dos anos noventa. As mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, a partir do *Core Business* das empresas, contribuíram para ampliar o espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais. Isso não ocorria apenas em razão de um aumento nas possibilidades da atuação, mas principalmente pelas características intrínsecas e pelas conseqüências da

implantação da reengenharia. O processo de construção e divulgação apresentava características que contemplavam aspectos da dinâmica do setor de consultoria no período. Dentre eles, podem-se destacar as questões relacionadas às formas de interação entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e 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 ao 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 *Reengineering the corporation*, que 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 das últimas décadas e um modismo empresarial.

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

A divulgação da reengenharia, 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*, eram elementos que vinham ao encontro da crescente atuação de professores, principalmente das "business schools", em consultorias especializadas e de pequeno porte. O sucesso do formato da reengenharia fornecia a essas empresas possibilidade de alcançar o restrito mundo das consultorias, representado pelas *accounting firms* e as 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. Representado pelo achatamento da pirâmide de posições, cortes de funções, em alguns casos de departamentos inteiros, e processos de 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 trabalho.

As construções e representações do mundo empresarial difundidas pelo ideário das consultorias relacionado à necessidade de uma mudança na pirâmide gerencial também tinham como consequência um aumento da 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 empresas.

Para a síntese e compreensão das transformações e os posicionamentos dos agentes no espaço de consultoria internacional no período, que compreende a década de oitenta até meados dos anos noventa, recorre-se a duas questões centrais. A primeira nos remete ao tamanho que as empresas líderes do setor foram adquirindo, principalmente a partir do final dos anos oitenta. A Andersen Consulting, por exemplo, passou de 21.660 funcionários em 1990 para 45.000 em 1996. Seu faturamento também apresenta um crescimento significativo, chegando à cifra de 5,3 bilhões em 1996, enquanto em 1990 era de 1,6 bilhão.

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 as fusões de empresas como a KPMG. Independentemente 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 pelo ganho de escala, proporcionado pelo porte das empresas, quanto pela abrangência de sua área de atuação. A Price, por exemplo, em 1996, contava com mais 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 nos anos noventa, é o setor das empresas especializadas em Estratégia Organizacional, que tem como ícones a McKinsey e Booz-Allen e Hamilton. Pode-se perceber a importância delas no mercado de consultorias, por exemplo, pelo faturamento da McKinsey de 2,9 bilhões. São resultados que a colocava como uma das empresas líderes do mercado mundial de consultoria. O crescimento do porte e das áreas de abrangência das organizações também aparece para essas empresas, como é o caso da McKinsey, que no início da década de oitenta contava com aproximadamente 600 consultores, e em 1996 apresentava um contingente de 3.900 empregados, atuando em 32 países.

Outro dado relevante é o crescimento das empresas de consultoria relacionadas à tecnologia de Informação. Numa primeira visualização, é possível perceber a liderança da Andersen Consulting, mas também 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 de estratégias das empresas com o suporte da tecnologia de informação.

Também é possível 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 acadêmicos em pacotes gerenciais. Mais especificamente, pelo posicionamento da BCG Consulting. Desde os 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 matriz de portfólio. Nela, a BCG buscava classificar as empresas em quatro grupos, de acordo com suas capacidades de gerar receitas e ocupar parcelas de mercado. A identificação do grupo em que a empresa se encontrava fornecia uma expectativa do retorno do capital investido e dos riscos associados a este investimento. A funcionalidade e a simplicidade do esquema, que cobria os mais diversos ramos industriais, serviam de base para o seu sucesso e difusão, 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, transformando-se em firmas de considerável tamanho, como no caso da BCG, que em 1996 tinha 1.500 funcionários.

Além da maior visibilidade e novas de áreas de atuação, o crescimento das consultorias na primeira metade da 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 "fórmulas salvadoras de empresas" e às condutas não éticas dos consultores. Como exemplo emblemático, utilizava-se o ocorrido na AT&T, um dos gigantes do setor 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 exército 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 por 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 declarar que não eram mais bem-vindos na empresa. (O'SHEA e, MANDIGAN, 1997).

Na imprensa de negócios, que em muito contribuiu e beneficiou-se dos *best sellers* sobre novas formas de gestão, também começaram a aparecer artigos e livros que vinha questionar os consultores e os modismos gerenciais. Apresentam-se 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*, 1997. Nas listas de *best sellers* também figuravam dois livros de desenhos em quadrinhos de Scott Adams, *The Dilbert Principle* e *Dogbert's top secret Management handbook*, que, entre outros assuntos do dia-a-dia nas grandes empresas, satirizavam as práticas dos consultores.

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

As críticas aliadas a um acirramento na concorrência também começam a influir na forma de atuação dos consultores, e passam a ser referência para se interditar a venda de análises e idéias de mudanças, o que ocorria na década de oitenta, constituindo-se, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas.

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 no ano de 1995, com um crescimento de aproximadamente 354% nos anos noventa, e com abrangência mundial.

Ao se analisar a dinâmica organizacional do período numa primeira abordagem, é possível estabelecerem-se conexões que possibilitem o entendimento do crescimento do setor de consultorias. Os processos de reorganização associados às novas configurações do controle das empresas decorrentes da influência do campo financeiro nas formas de gestão e nos conteúdos gerenciais das empresas (FLIGSTEIN, 1990; WILLIAM, 2000), representados emblematicamente pelas fusões e aquisições, abrem um grande espaço de atuação às empresas de consultoria (DONADONE, 2002). Como discutido por Useem (1993), 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 série de posições a serem ocupadas nos diversos níveis hierárquicos, começa a ser questionado. A forma de poder resultante da

hierarquização burocrática começa a sofrer sérios danos. Com a demissão de parcela considerável da gerência média, a necessidade de se pensar a empresa em termos financeiros e a curto prazo começa a fazer ruir o esquema de distribuição de poder formado ao longo das últimas décadas de revolução gerencial (CHANDLER, 1990).

A imprensa de negócios nos anos 90, como fora na década de oitenta, tem um papel importante como agente de isomorfismo na difusão do “novo formato das empresas e dos conteúdos gerenciais”. Representa um conjunto significativo 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. Por exemplo, ao se analisarem os conteúdos dos trabalhos gerenciais divulgados pela imprensa de negócios, no decorrer da década, aparecem com destaque: I) 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; II) as representações das novas 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! (DONADONE, 2002).

Para auxiliar no entendimento do relacionamento entre consultorias e imprensa de negócios faz-se necessário focalizar a relação entre consultores e empresas, a partir dos processos de fusões e incorporações ocorridos no decorrer nos anos 90. Como ponto de partida recorro a formulações teóricas de Coget (1999), segundo as quais a atuação dos consultores estaria concentrada em 3 categorias. A primeira estaria ligada ao 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 última característica, aparece a sua utilização na implementação de mudanças organizacionais.

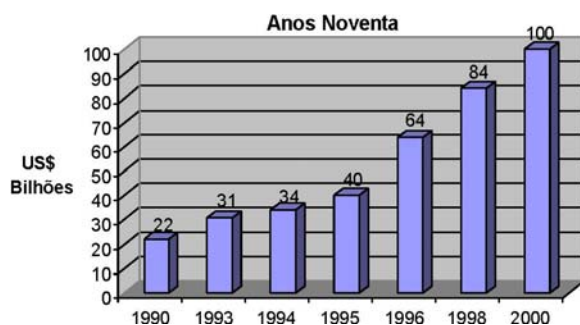
Quanto à questão da arbitragem externa, os embates entre os novos “donos” das empresas fornecem um amplo campo para a utilização das consultorias como meio legítimo de análise do desempenho financeiro das empresas. Como exemplo, tem-se a forma como é estruturada a venda de empresas estatais, no qual duas consultorias avaliam as empresas, apontam seus problemas e sugerem compradores. Nas concorrências 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 do "core process" e por conseqüência 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, procuram por soluções que possam auxiliá-los neste objetivo. Cabe ressaltar que os processos de busca de legitimidade para as ações e a implementação das mudanças organizacionais estão intimamente relacionados, uma vez que a justificativa pela escolha em muitos casos dá suporte para sua implementação.

O crescimento do mercado de consultoria, associado 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 no gráfico abaixo:

**Gráfico 1:** O Mercado Mundial de Consultorias nos anos noventa.



Fonte: DONADONE, 2002.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se entenderem as inter-relações entre consultorias e imprensa de negócios é preciso lembrar 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*, constituíam elementos que vinham ao encontro da crescente atuação de novos 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 Accounting Firms e as empresas de estratégia. Como exemplo desse tipo de consultoria e sua relação com 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*.

Mas o exemplo mais emblemático da relação imprensa de negócios e consultorias é a difusão do processo de redesenho organizacional associado à reengenharia. No início dos anos noventa, James Champy e Michael Hammer, considerados os pais da reengenharia, são guindados ao 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-engineering 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 (MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A., 1996).

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 o livro *The Discipline of Market Leaders*. A publicação disparou na lista do mais vendidos, aparecendo na do *The New York Times* por quinze semanas, chegando a atingir o quinto posto. Já na *Business Week*, atingiu o primeiro lugar no ranking em julho.

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 de novos clientes e o mercado de palestras e conferências. Para ver Wiersema expor as idéias do livro era preciso pagar 20.000 dólares. 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

detectasse as compras em massa elas eram feitas em livrarias espalhadas por todo o território americano.

Contudo, não foram apenas postulantes a vãos mais altos que centralizaram 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 cinco mil cópias do livro *Transforming the Organization*, de seus consultores Francis Guillart e James Kelly. De 1980 a 1995, a McKinsey publicou 54 livros, contra apenas duas publicações nos vinte anos anteriores (O'SHEA, J. & MANDIGAN, C. 1997; DONADONE, 2002).

Outro importante resultado deste trabalho é ilustrar o fenômeno que Bourdieu (2000) chama de "alongamento de tais circuitos de legitimação": os diversos grupos de atores, investidos ao mesmo tempo na condição de homens de ação e de intelectuais do novo tempo, não só concorrem entre si, mas também 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 crua, eles "estão no mesmo barco". Para a imprensa de negócios o sucesso das consultorias vinha realimentar e principalmente incrementar sua legitimidade como porta-voz no mercado de divulgação de "novidades organizacionais". Ao mesmo tempo, é possível identificar uma convergência de posições nos diversos espaços tanto da consultoria como da imprensa de negócios no decorrer das décadas de oitenta e noventa, iniciando-se com um período de crescimento e consolidação desses dois espaços, especialmente com o ideário relacionado ao tema Qualidade nos anos oitenta. Na década de 1990, vivencia-se um período de forte crescimento, em que cabe ressaltar a diferente natureza do acervo de idéias. No caso do receituário da qualidade, este tinha sua matriz em conceitos derivados do mundo fabril, que foram aos poucos sendo importados e recontextualizados aos novos destinos, do "denominado modelo japonês" (COLE, 1998; ZILBOVICIUS, 1999). Já no caso na reengenharia temos uma complexidade e um inter-relacionamento entre espaços da consultoria e da imprensa de negócios, em que a própria formulação do ideário se dá pela interação das dinâmicas dos dois campos em questão.

O processo de alongamento ganha evidência quando focalizamos os questionamentos que começam a surgir

sobre a atuação das consultorias na metade dos anos noventa. Assim, no momento "t1" os agentes buscam fortalecer o campo, ou seja, a imprensa de negócios, os meios gerenciais e os "divulgadores" de "estórias de sucesso" se realimentam na busca de legitimidade, vislumbrando alcançar demandas específicas. Num segundo momento, "t1 + Δt", no transcorrer da década de 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" estórias de sucesso. Nesse processo, podemos destacar a criação de instâncias que atuam como referência e buscam "selecionar" os "gênios ou charlatões", e a própria preocupação da imprensa de negócios em debater a utilização dos pacotes gerenciais, fato este que dificilmente ocorria na década de oitenta, quando a imprensa de negócios utilizava-se de tais pautas como uma das principais estratégias para sua consolidação. Os agentes passam a atuar no que Bourdieu denomina de 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 da qual é detentor, utilizando para isso legitimidades que são validadas em circuitos de diferentes espaços de poder.

A partir dessas formulações podem-se pensar projetos de pesquisas que venham contemplar a questão da difusão de conceitos gerenciais, tanto no âmbito do entendimento dos processos e lutas dos agentes locais na tentativa de recontextualização dos conteúdos propostos pelas consultorias dominantes do mercado internacional, quanto nas redes de circulação internacional de idéias, que proporcionam a internacionalização dos conteúdos atribuídos às funções gerenciais e novos formatos organizacionais. Pesquisas, como as desenvolvidas neste momento por este autor, que foquem o entendimento de como as posições gerenciais passam a ser legitimadas não somente pelas disputas internas nas diferentes empresas, mas pela capacidade de adquirirem e gerenciarem capitais que são oriundos de investimentos em outros campos de poder, como explicitado no crescente mercado de cursos de MBA e de consultoria de ex-gerentes e na aproximação do espaço acadêmico com o mundo empresarial, como os exemplos emblemáticos: as consultorias e fundações universitárias, bem como de carreiras gerenciais, que têm seus formatos e possibilidades de desenvolvimento convergentes aos praticados nas empresas centrais do setor de consultoria, proporcionando uma realimentação da

posição e do ideário das consultorias nos tecido organizacional.

## REFERÊNCIAS

- 
- BOURDIEU, Pierre. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Éditions du Seuil, Maio 2000.
- COGET , Xavier. **Les Cabinets de Conseil en management**: origines et Funciones. Paris, Setembro de 1999, 146pág. Tese de doutorado da EHESS-França.
- 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. Cambridge University Press, 1990.
- DONADONE, J.C. **"Os hunos já chegaram"**: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. Março 2002.
- \_\_\_\_\_. Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000. **Anais...** Org. Associação Nacional de Pesquisa em Administração – ANPAD, 2000.
- FLIGSTEIN, Neil. **The Transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- FLIGSTEIN , N.; MARKOWITZ, L. The finance Conception of the corporation and the causes of de finance reorganization of large Corporation, 1979-1988. In: \_\_\_\_\_. **Sociology and Social policy**. EUA: Wilson. Beverly Hills : Sage, 2000.
- HUCZYNSKI, A. **Management Gurus**. What makes them and how to become one. Ed. Routledge. New York: Chapman and Hall, 1993.
- 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.
- MICKLETHWAIT, J; WOOLDRIDGE, A. **The Witch Doctors**: Making Sense of the Management Gurus. New York: Times Books, 1996.
- POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The New-Institucionalism in Organizational Analysis**. Cgicago: University of Chicago Press, 1991.
- SIMON, H.A. On the Concept of organizational goal. **Administrative Science Quartely**, p. 1-21, 1962.
- USEEM, Michael. **Executive defense**. Shareholder power and corporate Reorganization. Cambridge: Harvard University Press, 1993.
- WILLIAM, K. et al. Shareholder value and the political economy of late capitalism. **Economy and Society**. v. 29, n. 1. Feb. 2000.
- ZILBOVICIUS, Mauro. **Modelos de produção, produção de Modelos**: gênese, lógica e difusão do modelo japonês. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

### Julio Cesar Donadone

Pós-Doutor pela Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, EHESS, França.

Professor Adjunto do Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos.

E-mail: [donado@power.ufscar.br](mailto:donado@power.ufscar.br)

Rodovia Washington Luiz, Km 235.

Cep 13566-650. São Carlos – SP – Brasil.