
O MERCADO INTERNACIONAL DE CONSULTORIAS NAS ÚLTIMAS DÉCADAS: CRESCIMENTO, DIVERSIFICAÇÃO E FORMAS DE DISPUTA

ARTIGO

Julio Cesar Donadone

Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da
Universidade Federal de São Carlos
E-mail: donado@power.ufscar.br

RESUMO

Ao visualizarmos o mundo organizacional nas últimas duas décadas, 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. Assim sendo, o presente estudo pretende contribuir com o entendimento do processo de crescimento do mercado de consultorias, suas formas de atuação e relacionamento com as demais organizações, enfocando o mercado de consultoria internacional, a fim de identificar suas características e principais mudanças nas últimas décadas.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria, Empresas de consultoria, Difusão conceitos gerenciais, Dinâmica organizacional.

ABSTRACT

Over the last two decades, consulting firms, as a group, stand out among the most dynamic global organizations. This study explains the growth in the consulting market, the way these consulting firms operate and their relationships with other organizations. The focus is on the market of international consulting in an effort to identify the major characteristics and the main changes during these last decades.

KEY WORDS: Consulting, Consulting companies, Diffusion of management concepts, Organizational dynamics.

1. INTRODUÇÃO

Ao visualizarmos o mundo organizacional das últimas duas décadas, deparamo-nos com um

conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como uns dos setores mais dinâmicos do período. Com presença constante na mídia, seus membros ocupam, 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 das construções e da localização. As consultorias apresentam um faturamento e um crescimento que chamam a atenção no mundo empresarial.

Entretanto, esse crescimento vem acompanhado de uma série de questionamentos relacionados com o cenário no qual essas organizações estão inseridas. De um lado, observa-se sua inserção no crescente mercado de venda de pacotes gerenciais e de novidades organizacionais, em especial sua ligação com a imprensa de negócios e as *Business School*, proporcionando um inter-relacionamento que fortalece seu crescimento e dá maior visibilidade ao setor, mas que gera vulnerabilidade ao ataque das críticas aos chamados modismos gerenciais. Por outro lado, há o mistério associado ao mundo das consultorias, quase sempre relacionado aos escassos dados disponíveis e às suas formas de atuação, que recorrem ao sigilo em diversas ocasiões, como uma importante alavanca de criação de confiança entre cliente e consultor.

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

Assim sendo, o presente estudo pretende contribuir para o entendimento tanto do processo de crescimento do mercado de consultorias, como de suas formas de atuação e de seu relacionamento com as demais organizações, enfocando o mercado de consultoria internacional e procurando identificar suas características e principais mudanças nas últimas décadas. Nesta parte do trabalho objetiva-se, além do mapeamento dos diversos agentes presentes, compreender como os consultores constroem as representações sociais de si próprios e do espaço da consultoria, como posicionam os concorrentes, suas formas de agir, a dinâmica das lutas internas do meio, e como se relacionam com setores que interagem de forma mais direta com o universo das consultoras, em especial os quadros gerenciais das empresas e os setores relacionados à produção e difusão de conceitos e práticas organizacionais.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi estruturada em algumas etapas: o trabalho se inicia com a discussão das origens e do processo de formação das empresas que formam o pólo central do setor de consultoria internacional. Num segundo momento, enfocam-se as 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 organizacional durante o período. Busca-se, com tal opção, fornecer elementos que possam servir de subsídios para o entendimento das configurações atuais, suas redes de relacionamento e formas de atuação. Tais construções foram desenvolvidas principalmente durante a estadia deste autor, como pesquisador visitante no Haas School of Business da Universidade da Califórnia, Berkeley, sob a orientação do Professor Robert Cole, e por meio dos trabalhos relacionados à construção e legitimação dos gurus gerenciais. Num segundo momento, utilizam-se dados obtidos no trabalho de campo com os consultores e demais agentes, referentes à cartografia dos pólos de influência do campo de consultoria brasileira; posteriormente, faz-se uma análise, desenvolvida em DONADONE (2002), sobre como os diversos agentes presentes compreendem o espaço da consultoria, posicionam os concorrentes, suas formas de agir e as lutas internas do meio.

Para entender a dinâmica do espaço de consultoria internacional, utilizam-se, como

referência, as idéias de espaço relacional, que servem de suporte ao conceito de campo de BOURDIEU (2000). Segundo o conceito de BOURDIEU (2000), o campo consiste em 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 de competição, como é um campo de batalha, no qual agentes lutam por estabelecer o monopólio das diversas formas de capital presentes e o poder para decretar e hierarquizar as taxas de conversão entre as formas de autoridade dentro do campo de poder.

Busca-se, com isso, não ser pego na armadilha de preconceber o campo, mas sim recorrer ao que essa 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 se referenciam em relação aos demais atores relacionados com a questão.

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

2. ORIGENS

Para entender o processo de formação das empresas de consultoria que aparecem em destaque no cenário atual, é necessário retornar ao final do século XIX e início do século XX. Nesse período, entre as décadas de 1850 e 1920, surgem as empresas que posteriormente, por meio de fusões e aquisições, iriam consolidar-se como 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 configura-se como principal espaço de construção das características que se tornariam elementos estruturantes das

empresas líderes do setor. Segundo pesquisa de COGET (1999), 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.

Como referência cronológica, podemos citar a fundação, nos Estados Unidos, em 1886, da Arthur D. Little; da Ernst & Ernst e Arthur Young & Company em 1906; da Booz Hallen & Hamilton em 1914; da Arthur Andersen em 1913; da McKinsey em 1926. Na Inglaterra tem-se, em 1849, a fundação da Price e, em 1854, da Coopers (COGET, 1999).

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 XIX para o XX. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para a atuação de engenheiros, advogados e contadores – agentes externos detentores de um conhecimento específico –, em auxílio à resolução dos problemas originados no processo de expansão das empresas.

Nesse período, como formulado por MCKENNA (1995), as empresas em fase de expansão que buscavam auxílio técnico poderiam encontrá-lo em consultores como o engenheiro químico Arthur D. Little, em Firms de Contabilidade como a Arthur Andersen e a Ernst & Ernst, que na primeira década do século já atuavam em todo o território americano, e em subsidiárias de firmas de contabilidade inglesas, como a Price Waterhouse, que providenciavam auditoria externa e controle financeiro para as empresas em crescimento. Quanto às questões jurídicas, havia um crescimento de firmas regionais que, juntamente com as situadas em Nova York, atendiam às divisões de companhias distribuídas nos Estados americanos.

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 taxa dos lucros das empresas e que em 1916 tornava-se lei. Antigos apontadores (guarda-livros) transformavam-se em contadores. Auditores que anteriormente vinham sendo utilizados para atestar a verdade dos balanços e operações financeiras perante os acionistas, proprietários e credores ganhavam um novo papel. Eles passavam a orientar

seus clientes sobre o funcionamento das leis referentes aos impostos e sobre como minimizar as despesas com essas taxas. Como resultado da aplicação dos novos impostos às 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 desses dados no gerenciamento das empresas (BARCUS e WILKINSON, 1995). 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 século.

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

Outro aspecto que aparece constitutivo do período é a ligação entre as diversas empresas com o setor financeiro, seja as especializadas em uma das demandas específicas de engenharia, direito ou contabilidade, seja as combinações dessas habilidades – o *Management Engineering* –, mais comum na década de 1920. Muitas vezes, essas empresas eram contratadas pelos Bancos para orientar suas companhias clientes sobre aspectos organizacionais e contábeis, bem como para serem utilizadas como salvaguardas externas para os interesses dos investidores.

Os bancos utilizavam serviços internos e externos de engenheiros, contadores e advogados, com o intuito de avaliar o desempenho, a organização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas. Nos anos vinte, a atuação da Arthur Andersen & Company e suas investigações sobre produtos, mercados, organização e perspectivas futuras serviam de avaliação para os financiamentos de bancos de

investimentos em Nova York e Chicago. Os bancos, por meio da contratação de uma variedade de serviços que incluíam orientação sobre gerenciamento, planejamento, controle da empresa, e que tinham como respaldo a reputação do próprio estabelecimento financeiro, desempenharam um papel que encontraria semelhança somente nas décadas seguintes, com a formação das empresas de consultoria.

Entretanto, em 1933, o Congresso americano aprovou o *Glass-Steagall Banking Act*, 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 trabalhavam com depósito de correntistas, ou seja, os de investimento e os bancos comerciais. Concomitantemente, foi criada pelo Congresso a Securities and Exchange Commission (SEC), com o intuito de regular os mercados financeiros e o funcionamento da alavancagem financeira das empresas.

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

Nesse novo cenário, houve um rápido aumento no número de auditores contábeis independentes e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais. Se nos anos 20 as consultorias independentes viviam à sombra dos contadores, engenheiros e demais quadros internos aos estabelecimentos financeiros e companhias locais, e eram responsáveis pelo uso de tais profissionais na análise de problemas específicos ao andamento da produção ou de aspectos contábeis restritos, nos anos 30, grandes corporações, que incluem a Union Carbide, a Johnson Wax e a Sears, passavam a contratá-las para analisar problemas

relacionados a 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 de exemplo das mudanças trazidas pelo *Glass-Steagall Banking 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” (*apud* MCKENNA, 1995). A empresa havia desenvolvido o *general survey outline*, que tinha como característica principal ser um modelo de análise de uma companhia em dificuldades financeiras. Pelo fato de a maior parte de seu uso estar relacionado a estudos encomendados por firmas de investimentos, ele era comumente denominado *Survey's Bank*. 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 diante de um novo ambiente institucional e do 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 de as empresas 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 avaliação servia de diagnóstico dos problemas das empresas e de indicativo das possíveis soluções, bem como, de forma mais acentuada, proporcionava credibilidade às empresas perante os possíveis credores do setor financeiro, que viam 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 II 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 à crescente expansão da administração federal, motivada pelo esforço de guerra. Exemplo disso são os estudos da Booz Alan & Hamilton para a reorganização do exército e da marinha.

A utilização de consultores pelo governo, durante os esforços de guerra, trouxe consigo a possibilidade de abertura do setor público à atuação das empresas de consultoria. A criação, pelo Congresso americano, da *Hoover Commission* representa de forma emblemática o inter-relacionamento dos dois setores. Criada em 1947, a comissão tinha o objetivo de coordenar forças-tarefas que seriam responsáveis pela reorganização do setor público americano. Este havia crescido nas últimas duas décadas, passando de 500 mil para dois milhões de empregados; o número de unidades administradas passara de menos de 500 para 1880 e as despesas, de 3,6 para 42 bilhões de dólares (MCKENNA, 1996). O trabalho foi estruturado em forças-tarefas que eram lideradas por doze diferentes executivos, que tinham como suporte o auxílio de consultores externos. Cabia às empresas de consultoria formular e reestruturar o setor executivo do governo, o que envolvia desde o gerenciamento do corpo diretivo da Casa Branca até novas estruturas organizacionais do correio americano.

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

Assim, ao se visualizar o período entre o surgimento das primeiras firmas e os anos quarenta, podem-se identificar dois processos, inter-relacionados, que aparecem como características estruturais da formação do mercado de consultoria. O 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 relativas a impostos e à normalização das relações entre setor financeiro e empresas, os consultores percorreram um interessante caminho, surgindo como auxílio externo para problemas específicos e, depois, ganhando o *status* de alternativa legítima e referencial na análise do desempenho das empresas. Vale lembrar que os bancos, diante da impossibilidade, imposta pela lei, de oferecer o serviço de análise das empresas, buscavam alternativas externas, mas também recomendavam às empresas, com as quais tinham relacionamento, essa forma 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 no estudo sobre a *Hoover Commission* (MCKENNA, 1995), os consultores eram vistos como elos institucionais responsáveis pela transferência do conhecimento organizacional do setor privado para o setor público.

O segundo processo, intrinsecamente ligado aos mecanismos para a obtenção de legitimidade pelos consultores, está relacionado com as transformações do espaço contábil, ocasionadas pelas mudanças nas leis referentes aos impostos e às formas de relacionamento entre o setor financeiro e o empresarial. Tais transformações iriam tornar a utilização de conhecimentos contábeis elemento central do trabalho dos consultores do período. Assim, a análise da gestão financeira, com o intuito seja de reduzir a carga tributária seja de avaliar o desempenho financeiro da empresa, para fins de alavancar empréstimos bancários ou medir a rentabilidade de investimentos, orienta o formato e a maneira de atuar das principais empresas do período.

O formato do espaço de consultoria que emergiu no período refletia a importância da questão contábil. De um lado, as *Accounting Firms*, cuja principal característica de atuação era a auditoria contábil e a orientação sobre questões jurídicas e, relacionadas a essas duas áreas de setores orientados, questões relacionadas à gestão das empresas. Esse 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,

surgiram as empresas não relacionadas às *Accounting Firms*, entre as quais destacaram-se a Mckinsey e a Booz-Allen & Hamilton. Ainda que estas não fizessem parte das *Accounting Firms*, cabe ressaltar a importância da questão contábil para sua estruturação. Um exemplo mais emblemático é a trajetória da Mckinsey, que foi fortemente influenciada por sua atuação na elaboração de análises de saúde financeira das empresas. Essas análises tinham origem nos relatórios encomendados por instituições financeiras, os denominados *Survey's Bank*. O desenvolvimento cronológico da Booz-Allen também vem fornecer elementos que corroboram a questão das similaridades na origem das *Accounting Firms* e das consultorias em estratégia. Em 1915, Ed Booz organizou uma *joint-venture*, a Business Research & Development Company, com o objetivo de investigar as condições de mercado em diferentes ramos; em 1919, Ed Booz fundou a 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; tal estruturação e as mudanças na legislação foram fatores determinantes para a constituição e o crescimento da empresa.

A questão da separação entre as consultorias originárias das *Accounting Firms*, ou de empresas especializadas em estratégias, abre um espaço de diferenciação no mercado de consultoria, que, nas décadas seguintes, constituiria pólos antagônicos no espaço dominante internacional, direcionando as possibilidades e formas de atuação entre os consultores.

Nas décadas seguintes à guerra, a difusão das consultorias ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa no período pós-guerra. A introdução de práticas gerenciais compunha um dos elementos da ajuda americana e abria novas áreas de atuação para os consultores. A Arthur D. Little, por exemplo, abriu representações em Paris, onde o escritório central de coordenação do plano Marshall estava localizado. A partir dos anos sessenta, o uso de consultorias ganhou impulso com a expansão crescente de multinacionais americanas. Arthur D. Little, Booz-Allen e Mckinsey abriram representações na Europa e, com a difusão das formas de gestão e organização relacionadas à implementação da estrutura multidivisional, mais popularmente denominada

“formatos M”, suas atuações se concentravam em aspectos organizacionais.

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 instalou na Inglaterra. A escolha deveu-se à forte ligação entre as firmas americanas e as inglesas, em razão da origem das empresas e das semelhanças na legislação sobre a contabilidade dos dois países, e à difusão de multinacionais americanas na Inglaterra. Durante os anos 60, das cem maiores empresas inglesas, 32 haviam usado consultores com o intuito de realizar mudanças na sua organização; somente a Mckinsey foi responsável por 22, entre elas empresas de grande representatividade como a ICI e a Dunlop. A Inglaterra serviu de cabeça de ponte para a atuação da empresa nos outros países europeus: na Alemanha, a Mckinsey iniciou suas atividades na cidade de Dusseldorf em 1964 e, na França, abriu escritório em Paris no ano de 1965.

3. 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, ao relacionamento com as empresas contratantes e à inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerencias, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos noventa.

Nesse 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 um 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, representada 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 de enfoque das características funcionais das práticas japonesas para os pacotes gerenciais que visavam a contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Tal passagem se evidencia na semântica e na abrangência das propostas, que passam a enfatizar “Filosofias da Qualidade” como o Kaizen, e principalmente os conteúdos atribuídos ao TQM (*Total Quality Management*).

Como discutido por COLE (1998), nos seus estudos sobre a constituição e a 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 da disputa pela divulgação e implantação relacionadas ao assunto. Tal formulação tem importância neste estudo por fornecer indicações tanto sobre os motivos do crescimento da utilização de consultores quanto sobre as estratégias de conquista de espaço de atuação das empresas de consultoria nos anos noventa.

Outro componente que contribuiu para o cenário no qual as consultorias passaram a atuar a partir dos anos oitenta é tecnologia de informação (TI), 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 da 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 à atuação de empresas especializadas em *softwares* de gestão, como a SAP e a 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 em 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 uma 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 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 a de ocupantes de 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*, das quais 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 com vistas em um ganho de escala e em uma maior atuação no mercado de consultorias.

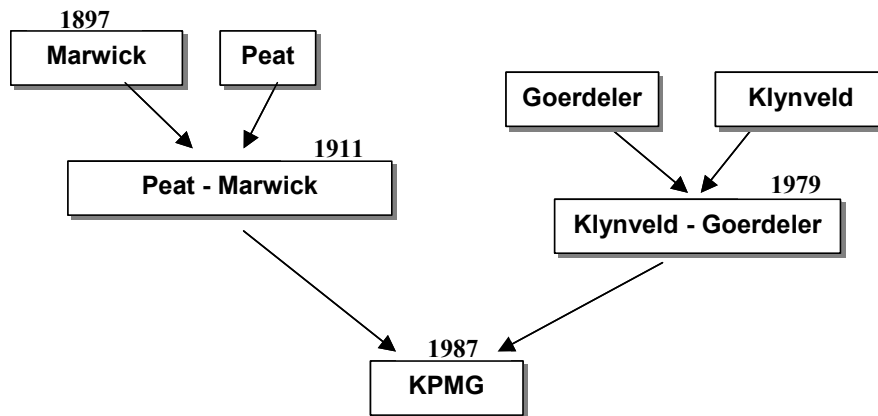
A criação das empresas KPMG, Deloitte Touche e Ernst & Young no final dos anos oitenta, juntamente com a presença da Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand, viria a formar as denominadas *Big Six Accounting Firms*. Tal formação constituiria importante pólo de influência nas formas de atuação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

4. OS ANOS NOVENTA

Se nos anos oitenta uma série de posicionamentos e eventos proporcionam 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 nas receitas, do porte das empresas e da exposição na mídia. As receitas passaram de 22

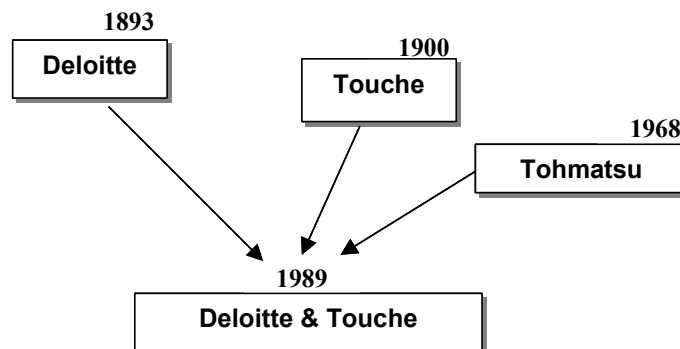
bilhões em 1990 para mais de 100 bilhões de dólares dez anos depois e, entre as dez maiores empresas, é comum encontrarmos um contingente de empregados que supera 50.000 consultores e uma receita de 5 bilhões de dólares. Vale lembrar que a Andersen, que nasceu como a maior empresa de consultoria do mundo em 1989, contava com 21.600 empregados e um faturamento de 1,6 bilhões de dólares.

Figura 1: Processo de Formação da KPMG



Fonte: Adaptado de COGET (1999).

Figura 2: Processo de Formação da Deloitte & Touche



Fonte: Adaptado de COGET (1999).

Um primeiro componente que traz contribuições para o entendimento da dinâmica do período são os 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, empresas de negócios e setores acadêmicos, estes últimos representados principalmente pelas *Business Schools*.

Um primeiro ponto a 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 num artigo que Michael Hammer publicou, intitulado *Reengineering Work: Don't automate, Obliterate*, na *Harvard Business Review*, em 1990, e posteriormente, em 1993, no livro *Reengineering the corporation*, que alcançou a marca de 17 milhões de exemplares vendidos 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 gurus/modismos gerenciais e a dinâmica do setor de 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”: P. Crosby, *Quality is Free*, M. Porter, *Competitive Strategy*, e R. Kanter, *The Change Masters*. Assim, 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, cuja função é a 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 a possibilidade de alcançar o restrito mundo das consultorias representado pelas *Accounting Firms* e pelas empresas de estratégia.

Mas não era apenas pela maneira com que 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 a 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 deslocado dos antigos empregos buscou nas consultorias uma maneira de reconversão, seja prestando serviços às antigas empresas, como consultores associados a alguma consultoria, seja formando novas empresas, que buscavam fornecer orientação sobre assuntos específicos antes desenvolvidos por esses profissionais.

As construções e representações das empresas de consultoria, associadas à necessidade de um achatamento 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, nos gurus e nos livros sobre novas formas de gestão, valiosos pontos para a disputa interna das empresas.

Para a síntese e compreensão das transformações e dos posicionamentos dos agentes no espaço de consultoria internacional no período, que compreende a década de oitenta até meados dos anos noventa, foi elaborada a Tabela 1, apresentada a seguir.

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

Empresas	Receita US\$ bilhões	Número de Consultores
Andersen Consulting	5,300	45.000
Ernest & Young	3,500	11.200
Coopers & Lybrand	2,923	9.000
Mckinsey & Co	2,900	3.900
KPMG	2,150	10.700

Empresas	Receita US\$ bilhões	Número de Consultores
Arthur Andersen	2,146	15.000
Deloitte & Touche	2,124	10.000
Mercer Consulting Group	1,866	9.200
Towers Perrin	1,562	6.200
A.T. Kearney	1,400	2300
Price Waterhouse	1,321	6.200
IBM Consulting	1,260	4.000
Booz-Allen & Hamilton	1,260	5.700
Watson Wyatt Worldwide	1,073	3.700
Gemini Consulting	0,818	1.470
Boston Consulting Group	0,780	1.500

Fonte: DONADONE, 2002.

A primeira questão à qual a tabela nos remete é a do 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 (DONADONE, 2002).

Para compreender tal crescimento, é preciso lembrar da movimentação das *Accounting Firms* para 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, 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, contava, em 1996, com 400 escritórios em 118 países, e a Andersen, com 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, que tem como ícones a Mckinsey e a Booz-Allen & Hamilton. Ao visualizar-se a tabela, pode-se perceber a importância delas no mercado de consultorias. A Mckinsey, por exemplo, teve um faturamento de 2,9 bilhões, o que a situava entre as empresas líderes do mercado mundial. O crescimento do porte e das áreas de abrangência também aparece nessas 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 que pode ser inferido da tabela 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 da diversificação dos negócios, como a IBM. Elas buscavam ocupar um espaço no mercado de consultorias vendendo soluções que aliassem os processos de mudanças e as formulações estratégicas das empresas com o suporte da tecnologia de informação.

A tabela também indica 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 na tabela. Desde os anos sessenta, a empresa buscava oferecer ferramentas gerenciais baseadas em conceitos sobre o mundo empresarial que pudessem ser facilmente assimilados e utilizados 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 sua capacidade de gerar receitas e ocupar parcelas de mercado. A identificação do grupo em que a empresa se encontrava fornecia uma expectativa de retorno do capital investido e dos riscos associados a esse investimento. A funcionalidade e a simplicidade do esquema, que cobria os mais diversos ramos industriais, serviam de base para 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 ganhou no mercado de consultoria e também das mudanças por que passavam essas empresas, que a princípio se caracterizavam pelo pequeno porte, com, no máximo, uma centena de empregados, e posteriormente por um considerável tamanho, como no caso da BCG, que em 1996 tinha 1.500 funcionários.

Além da maior visibilidade e de novas áreas de atuação, o crescimento das consultorias na primeira década de noventa também trazia consigo questionamentos sobre a eficácia e as formas de atuação dos consultores, expressados principalmente nas discussões sobre modismos e gurus gerenciais. Começam a aparecer de forma sistemática críticas à sucessão de “fórmulas salvadoras de empresas” e às condutas éticas dos consultores. A esse respeito, citava-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, gastando, só na primeira metade dos anos oitenta, mais de meio bilhão de dólares com 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. Diante de tais acontecimentos, John Walter, ao tomar posse como novo presidente em novembro de 1996, decidiu afastar todos os consultores, declarando que não eram mais bem-vindos à empresa (O’SHEA e MANDIGAN, 1997).

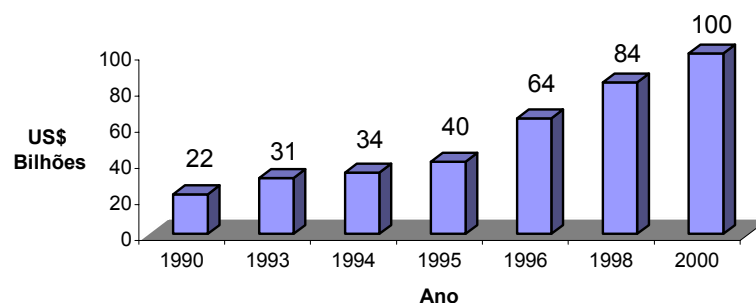
Na imprensa de negócios, que em muito contribuiu com os *best-sellers* sobre novas formas de gestão e beneficiou-se deles, também começaram a aparecer artigos e livros que questionavam os consultores e os modismos gerenciais. Como exemplos de artigos temos: *In search of Suckers* (*Fortune*, 1996) e *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 satirizavam, entre outros assuntos do dia-a-dia nas grandes empresas, as práticas dos consultores.

Diante das críticas, dois movimentos marcaram o setor no final dos anos noventa. O primeiro buscava dar conta dos questionamentos sobre a ética e a quase inexistência de barreiras de entrada ao setor, o que, segundo esse entendimento, permitia 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 americanos, começou a implementar programas de certificação para o exercício da atividade de consultor. Para a obtenção do certificado é necessária a aprovação em um exame no qual o candidato precisa demonstrar domínio e experiência comprovada na condução e implementação dos assuntos nos quais pretenda trabalhar como consultor.

As críticas, aliadas a um acirramento na concorrência, também começaram a influir na forma de atuação dos consultores, no sentido de que estes, diferentemente do que ocorria na década de oitenta, não poderiam mais vender análises e idéias de mudanças sem diagnósticos e pacotes gerenciais, num movimento em direção à implementação das soluções propostas. 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” (DONADONE, 2002).

Apesar dos questionamentos, o setor continuou a apresentar um crescimento que ganhava destaque nos meios empresariais da segunda metade dos anos noventa, fechando a década com um faturamento 150% maior que no ano de 1995 e com um crescimento de aproximadamente 354%, como mostrado nos Gráfico 1.

Gráfico 1: O Mercado Mundial de Consultorias nos Anos Noventa

Fonte: DONADONE, 2002

Para fechar a cronologia do período e fornecer elementos que possam ajudar no entendimento da dinâmica do setor na passagem dos anos noventa, apresenta-se a Tabela 2.

Tabela 2: As empresas líderes mundiais no setor de Consultoria, em 2001

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

Fonte: DONADONE, 2002.

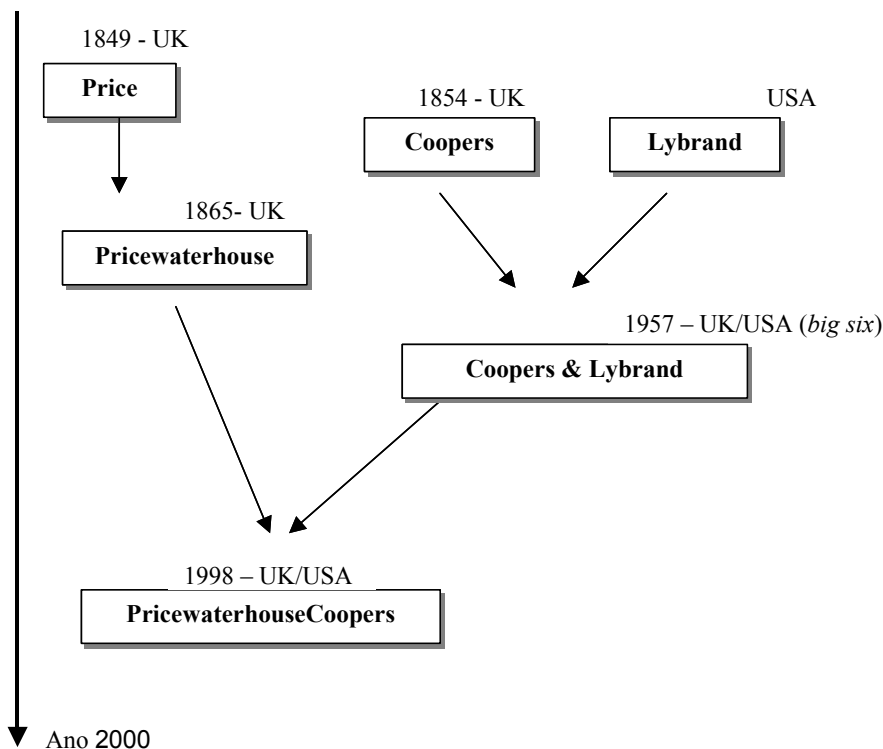
Ao se comparar a Tabela 2 com a Tabela 1, de 1996, é possível destacar alguns aspectos que nos ajudam a entender as transformações do setor no final da década de 1990. Uma primeira questão que é possível visualizar na comparação é o surgimento da Accenture Consulting como maior empresa em faturamento do setor. Em 2000, a justiça americana determinou que a Arthur Andersen não responderia por nenhum ato da Andersen Consulting e que o nome Andersen só poderia ser utilizado pela Arthur Andersen, o que levou à criação da Accenture Consulting em 2001. A nova firma era o resultado de uma disputa jurídica entre a Arthur Andersen e a Andersen Consulting. Nesse embate, podem-se destacar dois aspectos centrais: o primeiro, relacionado ao crescimento do faturamento do setor de consultoria em relação ao das tradicionais áreas de atuação das *Accounting Firms*, exemplificado no fato de que em 1997, pela primeira vez, o setor de *management consulting* tinha receita maior que as áreas de auditoria e impostos; o outro aspecto referia-se ao fato de que a disputa era balizada pela idade, formação profissional e forma de atuação dos envolvidos. Do lado mais tradicional, os auditores, advogados e pessoas ligadas aos diversos aspectos da contabilidade empresarial, com uma relação com os clientes fundamentada na longevidade, continuidade e sigilo das transações. Em oposição, surgia 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 com os clientes baseado na venda de ferramentas e pacotes de gestão.

Essa disputa também tinha aspectos jurídicos, uma vez que começavam a ganhar evidência as discussões acerca da legalidade das operações de avaliação de empresas em processo de fusão e de implantação das mudanças pela mesma consultoria. A esse respeito, é possível citar o fato de a Deloitte & Touche optar por atuar nas atividades que deram origem à sua constituição como uma empresa do setor de *Accounting*, e por vender o setor de consultoria gerencial à Cap Gemini.

Cabe também destacar, a partir da visualização da tabela, a continuidade do processo de fusão entre

grandes empresas, com a junção da Pricewaterhouse com a Coopers & Lybrand. A nova empresa nasceu como a segunda maior empresa de consultoria do mundo, com um faturamento que superava os 9 bilhões de dólares e representava uma concentração ainda maior tanto do setor das *Accounting firms*, com atuação mundial, quanto dos setores das consultorias oriundas destas, que agora formavam não mais as *big six*, mas as *big five*: PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting (ver Figura 3).

Figura 3: Desenvolvimento Cronológico das Consultorias: A PricewaterhouseCoopers



Fonte: Adaptado de COGET (1999).

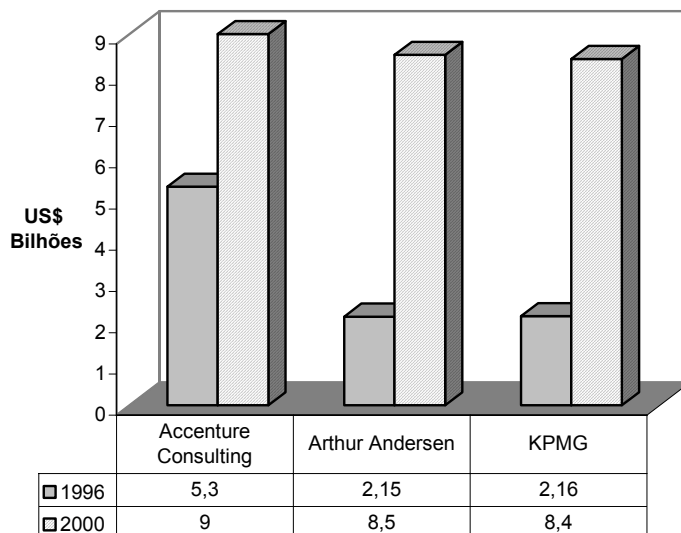
Outro aspecto a destacar foi a ampliação dos portfólios de atuação das empresas. Firms especializadas em estratégia, focadas na difusão de pacotes gerenciais e de TI, procuravam oferecer também serviços que pudessem contemplar “soluções completas”, tanto em suas especialidades quanto nas desenvolvidas pelos concorrentes. Isso se dava por meio do desenvolvimento de setores especializados e/ou de alianças entre empresas.

Como exemplo, pode-se citar a CSC. A empresa foi formada a partir da fusão entre a CSC Consulting e a Index, e aliava o crescimento originário da difusão e implementação dos processos de reengenharia, no qual um dos fundadores da empresa, James Champy, era uma das principais referências mundiais, à tecnologia de informação desenvolvida pela Index. Como resultado da fusão, a empresa tornou-se a quinta maior consultoria do mundo.

Outro exemplo de fusão entre consultorias que buscavam combinar especialidades é a da Eletronic Data Systems (EDS), uma das empresas líderes na implantação de tecnologia de informação, com a A. T. Kearney, tradicional em análises de estratégia de empresas (MULLIN, 1996)

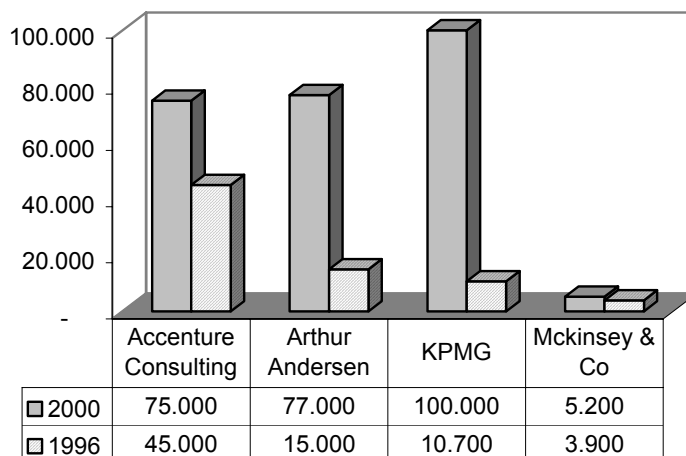
O crescimento do mercado, aliado aos processos de fusão e alianças entre empresas, e a necessidade de atuação em escala mundial acentuaram ainda mais a tendência de aumento significativo no tamanho e no valor das receitas das consultorias, presente no decorrer dos anos noventa, como indicado nos Gráficos 2 e 3, mostrados a seguir:

Gráfico 2. O crescimento no faturamento das empresas de consultoria



Fonte: DONADONE, 2002

Gráfico 3. O crescimento no número de empregados das consultorias



Fonte: DONADONE, 2002

5. BIBLIOGRAFIA

- BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. (Eds.) *Handbook of Management Consulting Services*. 2. ed. New York: McGraw - Hill, 1995.
- BOURDIEU, P. *Les structures sociales de l'économie*. Paris: Éditions du Seuil, 2000.
- CHAMPY, J.; HAMMER, M. *Reengineering The Corporation*. London: Nicolas Brealey, 1993.
- COGET, X. *Les Cabinets de Conseil en management: origines et fonctions*. Tese (Doutorado). França: EHESS, 1999. 146 p.
- COLE, R. *Managing quality fads: how american business learned to play the quality game*. New York: Oxford University Press, 1998.
- DONADONE, J. C. *Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.
- MCKENNA, C. D. Agents of adhocracy: management Consultants and the reorganization of the executive Branch, 1947-1949. *Business and Economic History*, [S.l.: s.n.], v. 25, n. 1 Fall 1996.
- _____. The origins of modern Management Consulting. *Business and Economic History*, [S.l.: s.n.], v. 24, n. 1, Fall 1995.
- MULLIN, R. Survival the biggest? *Journal of Business Strategy*, Boston, Mass.: Gorhan & Lamont, p. 17-19, May-June 1996.
- O'SHEA, J. E.; MANDIGAN, C. *Dangerous Company*. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. New York: Times Business, 1997.
- KINARD, J. C. The management consulting profession and Consulting Services. In: BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. (Eds.) *Handbook of Management Consulting Services*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1995.
- KIPPING, M. The U.S. influence on the evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945. *Business and Economic History*, [S.l.: s.n.], v. 25, n. 1, Fall 1996.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York: Times Books, 1996.
- WILKINSON, J. W. What is management Consulting. In: BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. (Eds.) *Handbook of Management Consulting Services*. 2. ed. New York: McGraw - Hill, 1995.

6. OBRAS CONSULTADAS

- HENRY, O. Entre savoir et pouvoir. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris: [s.n.], n. 95, p. 37-54, Dec. 1992.
- HUCZYNSKI, A. *Management Gurus*. What makes them and how to become one. [S.l.]: Routledge Chapman and Hall Inc., 1993.