

Ana Paula Carletto Mondadore
Antônio José Pedroso Neto
Elaine da Silveira Leite
Maria Aparecida Chaves Jardim
Marina de Souza Sartore
(Organizadores)

SOCIOLOGIA ECONÔMICA E DAS FINANÇAS

UM PROJETO EM CONSTRUÇÃO



EdUFSCar

São Carlos, 2009

Lógica financeira e dinâmica organizacional nos anos 1990: novos donos, novos consultores, outros gerentes

Júlio César Donadone

1. O mercado internacional de consultorias organizacionais

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 polos 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), entre as dez maiores empresas do setor, seis têm origem americana, duas têm 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 Arthur Andersen em 1913; da Booz Hallen & Hamilton em 1914; da McKinsey em 1926. Na Inglaterra, tem-se, em 1849, a fundação da Price e, em 1854,

a Coopers (COGET, 1999). Entre as empresas citadas e que surgiram nesse período encontram-se oito das dez maiores empresas de consultoria do mercado mundial nos anos 1990.

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 –, no auxílio da resolução dos problemas originários 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 Firmas de Contabilidade como Arthur Andersen e Ernst & Ernst, que na primeira década do século XX 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, com as situadas em Nova York, atendiam às divisões de companhias distribuídas nos estados norte-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 taxação 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 essas despesas. 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 natureza e causas de custos e despesas, o que proporcionou aos contadores um poder crescente para usufruir desses dados no gerenciamento das empresas (BARCUS & 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 diversas especialidades, surgindo, como explicitado no estudo de McKenna, o denominado *Management*

Engineering. Como fato emblemático dessa construção, em 1927, James McKinsey, professor de contabilidade da Universidade de Chicago e advogado, expunha em 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, sejam as especializadas em demandas específicas de engenharia, direito ou contabilidade, seja a combinação 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 1920, a atuação da Arthur Andersen & Company e suas investigações sobre produtos, mercados, organização e perspectivas futuras serviam de avaliação para 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 a *Glass-Steagall Banking Act*, como uma tentativa de resposta às questões relacionadas à quebra da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929. A lei dividia, em categorias opostas, os bancos de investimento e os que trabalhariam com depósito de correntistas, ou seja, os bancos comerciais. Conjuntamente 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 (McKENNA, 1995).

A nova legislação viria a reconfigurar a atuação dos bancos e teve importantes consequências para o formato que as consultorias assumiriam 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 quanto às questões de análise de falência ou sobre perspectivas de determinada companhia. Quanto aos bancos de investimento, não eram proibidos de realizar consultorias, mas, no entanto, não poderiam utilizar

seus quadros internos de engenheiros, contadores, advogados ou a combinação destes, representados pelo *Management Engineering*, para validar seus empréstimos ou nas avaliações de empresas.

Nesse novo cenário, houve um rápido aumento de auditores contábeis independentes e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais. Se nos anos 1920 as consultorias independentes viviam à sombra dos contadores e engenheiros e demais quadros internos aos estabelecimentos financeiros e companhias locais, e eram responsáveis pelo uso de tais profissionais geralmente na análise de problemas específicos do andamento da produção ou de aspectos contábeis restritos, nos anos 1930, grandes corporações, que incluem Union Carbide, Johnson Wax e Sears, passavam a contratá-las para analisar problemas relacionados à estratégia, novas formas de estrutura organizacional e *performance* financeira.

A história da McKinsey Company, que nas décadas seguintes seria um dos ícones do setor de consultoria, serve como referência das mudanças trazidas pela *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 apresentava como característica principal ser um modelo de análise de uma companhia em dificuldades financeiras. Pelo fato de a maior parte do seu uso estar ligado 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 ao crescimento na demanda por consultoria externa nos estabelecimentos financeiros.

A depressão econômica seguinte à quebra da bolsa também trouxe novos elementos que influenciaram na caracterização dos novos arranjos institucionais e organizacionais das empresas de consultoria na década de 1930. Se, por um lado, ela restringia a possibilidade das empresas de contratarem novos estudos sobre aspectos organizacionais, por outro, possibilitava uma série de oportunidades para as empresas que, como no caso específico da McKinsey, dedicavam-se 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, fornecia uma referência de credibilidade 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 Segunda Guerra Mundial aparece como outro importante elemento na constituição do mercado de consultorias. Durante o conflito, o governo norte-americano contratou, em grande número, consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte para a crescente expansão da administração federal, motivada pelo esforço de guerra. Como exemplo, os estudos da Booz Alan & Hamilton na reorganização do exército e da marinha (MCKENNA, 1995).

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 abriam novas áreas de atuação aos 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 1960, o uso das consultorias ganhou impulso com a penetração 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. De maneira análoga, a crescente presença das multinacionais teve importante papel para a introdução das empresas líderes do setor de consultoria no Brasil a partir do fim dos anos 1950. Por exemplo, a chegada da Arthur Andersen em 1957.

A trajetória da McKinsey parece servir de referência para o entendimento da difusão e do crescimento do setor na Europa. No final dos anos 1950, a firma se instalou na Inglaterra. A escolha deve-se à forte ligação entre as firmas americanas e inglesas em razão da origem das empresas e das semelhanças na legislação contábil dos dois países e à difusão de multinacionais americanas na Inglaterra. Durante os anos 1960, das 100 maiores empresas inglesas, 32 haviam usado consultores com o intuito de realizar mudanças na sua organização; somente a McKinsey foi responsável por 22, e estavam, 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, com a abertura do escritório de Paris, em 1965 (KIPPING, 1996).

2. Os anos 1980: o fortalecimento das consultorias na era da qualidade

Os anos 1980 marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria organizacional. O crescimento e maior vislumbre do setor, associados às 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 1990.

No período, destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas ideias 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 como 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 tornaram emblemáticas a discussão e a 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 as do setor automobilístico americano.

Ao longo 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 contemplar os diversos setores presentes nas empresas. Tal passagem se evidencia na semântica e abrangência das propostas que passam a focar “Filosofias da Qualidade” como o *Kaizen*, e principalmente pelos conteúdos atribuídos ao TQM (*Total Quality Management*).

Como discutido por Cole (1998) nos seus estudos sobre a constituição e dinâmica dos movimentos pela Qualidade nas empresas americanas, os consultores aparecem como os principais vetores de difusão e implantação das novas formas de gestão com inspiração japonesa. Segundo o autor, no decorrer dos anos 1980, ocorre um processo de institucionalização de diversos agentes e instâncias profissionais e governamentais que buscam formular os conteúdos atribuídos ao tema qualidade, e um acirramento na disputa pela divulgação e implantação relacionada ao assunto. Tal formulação tem importância neste estudo por fornecer tanto indicações para

os motivos do crescimento da utilização de consultores quanto nas estratégias de conquista de espaço de atuação das empresas de consultorias nos anos 1990.

Outro componente que forneceu contribuições para o cenário no qual as consultorias passam a atuar a partir dos anos 1980 é a questão da Tecnologia da Informação (TI), num primeiro momento, com as mudanças ocasionadas pela difusão dos computadores pessoais nas empresas e, posteriormente, pela introdução de “pacotes de gerenciamento” fundamentados na TI.

O incremento na informatização de aspectos administrativos e da produção, com o intuito de ganhos de produtividade, e a utilização de softwares voltados à gestão de aspectos organizacionais, como o MRP, possibilitaram um importante mercado para as consultorias e também serviram de base para transformações na segmentação e nas formas de atuação do polo 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 a Oracle.

O final dos anos 1980 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 21.600 empregados e receita de US\$ 1,6 bilhão no seu primeiro ano (DONADONE, 2002).

Sua criação trazia uma série de características que o mercado de consultoria assumiria nos anos 1990. Um primeiro elemento a se destacar: surgimento de 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 com base no desenvolvimento e na implantação de tecnologia da 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 visando um ganho de escala e uma maior atuação no mercado de consultorias.

A criação das empresas KPMG, Deloitte Touche e Ernst & Young, no final dos anos 1980, e a presença da Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand viriam formar as denominadas *Big Six Accounting Firms*. Tal formação

constituiria importante polo de influência nas formas de atuação e na configuração do setor de consultorias nos anos 1990.

3. A década de 1990: o expressivo crescimento do setor de consultoria nos tempos de reengenharia

Se nos anos 1980 uma série de posicionamentos e eventos proporcionou novos espaços para a atuação das consultorias, nos anos 1990 o setor ganhou 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 US\$ 22 bilhões, em 1990, para mais de US\$ 100 bilhões dez anos depois, e, entre as dez maiores empresas, é comum encontrar um contingente de empregados que superam 50.000 consultores e a receita de US\$ 5 bilhões. 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 US\$ 1,6 bilhão (DONADONE, 2002).

Um primeiro componente que traz contribuições para o entendimento do crescimento e as convergências dos espaços de consultoria e imprensa de negócios é a questão dos processos de reengenharia presentes a partir do início dos anos 1990. 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 as consequências da implantação da reengenharia. O processo de construção e divulgação apresentava características que contemplavam aspectos da dinâmica do setor de consultoria no período. Entre eles, pode-se destacar as questões relacionadas às formas de interação entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e os setores acadêmicos, estes últimos representados principalmente pelas *Business Schools*.

Um primeiro ponto a se destacar é a questão de “um homem, uma ideia, 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 ideias 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*, o qual alcançou a marca de 17 milhões de

livros 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 imprensa de negócios/modismos gerenciais e a dinâmica de consultoria é preciso lembrar que, durante a década de 1980, 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*. Ou seja, a difusão da reengenharia é ao mesmo tempo oriunda dessa forma de atuação no mercado de consultoria, bem como fornecedora de respaldo aos possíveis candidatos a esse tipo de consultoria.

A divulgação da reengenharia sobre gerenciamento, centrada em artigos, revistas de renome, em um livro, com a função de carro-chefe das ideias e, posteriormente, a transformação do autor em guru e de seu livro em *best seller*, vinha 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 na maneira pela qual eram difundidos que os processos de reengenharia forneciam novos elementos para o entendimento do espaço de consultoria nos anos 1990. Uma das formulações mais centrais das ideias de reengenharia, o *downsizing*, também veio 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 relacionadas à necessidade de uma redução da 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 ideias dos consultores, gurus e livros sobre novas formas de gestão, 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 1980 até meados dos anos 1990, 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 1980. 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 US\$ 5,3 bilhões em 1996, enquanto em 1990 era de US\$ 1,6 bilhão (DONADONE, 2003).

Para compreender tal crescimento é preciso lembrar a 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, Ernst & Young, Price Waterhouse, Arthur Andersen e Coopers & Lybrand – apresentam-se como um polo 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 400 escritórios em 118 países e a Andersen, com 152 escritórios em 46 países.

Outro polo tradicional do período de formação das empresas de consultoria, e que aparece em destaque nos anos 1990, é o setor das empresas especializadas em Estratégia Organizacional, que tem como ícones a McKinsey, a Booz-Allen e a Hamilton. Pode-se perceber a importância delas no mercado de consultorias, por exemplo, pelo faturamento da McKinsey, de US\$ 2,9 bilhões, resultados que a colocavam como uma das empresas líderes do mercado mundial de consultoria. O crescimento do porte e das áreas de abrangência das empresas também aparece para estas, como é o caso da McKinsey, que, no início da década de 1980 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 da 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 estratégicas das empresas com o suporte da Tecnologia da 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 ideias desenvolvidas no meio acadêmico em pacotes gerenciais, mais especificamente pelo posicionamento da BCG Consulting. Desde os anos 1970, a empresa buscava oferecer ferramentas fundamentadas em conceitos acerca do mundo empresarial que pudessem ser facilmente assimiladas e manipuladas 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 de retorno do capital investido e dos riscos associados a esse investimento. A funcionalidade e 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.

Ao fechar a cronologia do período e fornecer elementos que possam ajudar no entendimento da dinâmica do setor na passagem dos anos noventa, é possível destacar alguns de seus aspectos do final da década de 1990. Uma primeira questão que é possível visualizar na comparação é o surgimento da Accenture Consulting como a maior empresa em faturamento do setor. A nova firma era o resultado de uma disputa jurídica entre a Arthur Andersen e a Andersen Consulting. Ao visualizar-se o embate, pode-se destacar dois aspectos centrais: o primeiro, relacionado ao crescimento do faturamento do setor de consultoria em relação às tradicionais áreas de atuação das *Accounting Firms*, exemplificado pelo fato de que em 1997, pela primeira vez, o setor de *management consulting* tinha receita maior que auditoria e impostos. De outro lado, a disputa era balizada na idade, formação profissional e forma de atuação dos envolvidos. Do lado mais tradicional, auditores, advogados e pessoas ligadas à contabilidade, com uma relação fundamentada em longevidade, continuidade e sigilo das transações com os clientes. Em oposição, surgia um exército de jovens recém-saídos de *Business School* e Centros de Tecnologia armados de MBAs e habilidades em Tecnologia da Informação e com um relacionamento fundamentado na venda de ferramentas e pacotes de gestão.

Cabe também destacar a continuidade no processo de fusão entre grandes empresas, com a junção da Price Waterhouse e a Coopers & Lybrand. A nova firma nasceu como segunda maior empresa de consultorias do mundo, com um faturamento que superava os US\$ 9,0 bilhões e representava a concentração ainda maior tanto nas *Accounting Firms*, com atuação mundial, quanto nos setores das consultorias oriundas destas, que agora formavam não mais as *Big Six*, mas sim as *Big Five*: PricewaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting.

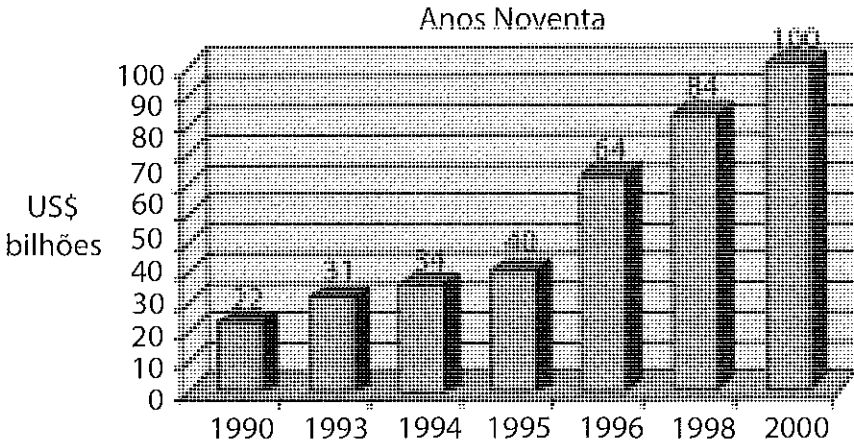


Gráfico 1 O mercado mundial de consultorias nos anos 1990.

Fonte: Donadone (2002).

4. Investidores institucionais e a dinâmica organizacional nos anos 1990

Para que se possa entender o crescimento e a importância que as consultorias ganham a partir da década de 1990 e sua influência nos atributos gerenciais, recorre-se às formulações sobre a mudança por que passaram as empresas no período e suas interdependências no desenvolvimento do campo de consultoria. Neste capítulo, enfatiza-se o processo pelo qual o entendimento e as representações acerca do mundo organizacional foram sendo colonizados pela lógica financeira, mais explicitamente como ocorreu a mudança na governança corporativa com a atuação de grandes investidores institucionais, representados por fundos de pensão, companhias de seguros e fundos de investimento a partir dos anos 1980 nos Estados Unidos. A escolha deve-se ao país apresentar-se como o principal polo de influência e desenvolvimento histórico do setor, sede das empresas líderes e o maior mercado mundial. Centraliza-se a análise na disputa entre gerentes e investidores institucionais do controle das grandes empresas americanas, que serviu de suporte para a maioria dos processos de reestruturação que ocorreram durante os anos 1980 e 1990.

Para compreender e posicionar os contendores, é preciso voltar ao início do século XX e à chamada “Revolução dos Gerentes” americanos. Como discutido por Chandler Jr. (1990), o desenvolvimento das empresas, focado no ganho de escala, e o consequente aumento da complexidade das organizações fizeram que as decisões so-

bre aspectos de produção, distribuição e dimensionamento dos recursos necessários fossem alocadas às pessoas dedicadas em tempo integral e que recebiam salários: os gerentes profissionais. O aumento da concorrência e as estratégias de diversificação das empresas vieram corroborar ainda mais o desenvolvimento do espaço gerencial. No período, um número crescente de empresas transformava-se em *holding*, designando gerentes responsáveis para cada uma de suas firmas componentes. O formato reforçava ainda mais a posição dos gerentes no controle das grandes empresas, uma vez que o conselho diretor da *holding* tinha sua maioria composta dos principais executivos de cada unidade. Tais acontecimentos fizeram que, paulatinamente, o controle das empresas passasse dos proprietários e, em muitos casos, fundadores, para as mãos de gerentes profissionais na maioria das empresas americanas. Como referência, pode-se indicar que, em 1974, 82% das maiores firmas não financeiras estavam sob o controle de gerentes, contra apenas 40% em 1929 (CHANDLER JR., 1990).

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, o corpo de gerentes profissionais e as estruturas por departamento vinham ganhando importância, sendo apresentados como um dos fatores responsáveis pelo sucesso do capitalismo profissionalizado. Era a consolidação da "Revolução dos Gerentes": a substituição, nos cargos gerenciais, de pessoas ligadas aos donos das empresas e de pessoas que aprenderam no local de trabalho por profissionais que tinham formação específica para exercer as funções gerenciais e que se tornaram "indispensáveis" para o bom funcionamento da empresa.

Na década de 1980, começava a ser questionado o valor intrinsecamente positivo do corpo gerencial. O papel de indispensável para o bom funcionamento da empresa começava a ser questionado, ao mesmo tempo em que eram introduzidos conceitos como o *downsizing*, que colocava a necessidade de reformulação dos modelos tradicionais da organização da empresa. Nesse processo de reestruturação, as gerências intermediárias eram vistas como responsáveis pela morosidade no processo de comunicação das empresas por sua apropriação de parte considerável dos dividendos dos acionistas, por meio de salários desnecessariamente altos, benefícios correlatos e adoção de estratégias empresariais que privilegiavam sua estabilidade no emprego, ao invés da maximização do lucro do acionista, e, também, eram questionados os "agora" custos elevados para sua manutenção. Tais formulações encontravam respaldo nas formulações teóricas da "Teoria da Agência" (FAMA, 1980). A base desse corpo teórico é o modelo de principal-agente, o qual enuncia que uma característica comum das transações econômicas é que indivíduos (principais) contratam outros (agentes) para realizar algum serviço. O problema é que nem sempre os interesses dos dois coincidem, e o principal precisa

estabelecer formas de incentivos e monitoramento sobre o agente para assegurar que ele aja de acordo com seus interesses. No contexto organizacional, o modelo é aplicado para explicar as relações entre proprietários, muitas vezes os detentores das ações, e gerentes.

Um fator que vem auxiliar no entendimento das mudanças nas empresas no final do século XX é a questão do surgimento e fortalecimento dos investidores institucionais a partir da década de 1970. Durante os anos 1980, o debate sobre propriedade e gerenciamento da empresa ganha um agente: os investidores institucionais. A transferência de ações de proprietários individuais para instituições, como fundos de pensão e de investimento e companhias de seguros, tornou possíveis os processos de *Takeover*, ou seja, de assumir a direção de empresas nas quais esses investidores possuíam ações, trouxe novos contornos que redirecionaram os questionamentos acerca da função e da importância dos gerentes nas empresas. Os investidores institucionais expandiram sua parcela das ações das empresas, sendo que, em 1965, as ações possuídas por proprietários individuais representavam 84% do total de ações das companhias e os investidores institucionais apenas 16%. Em 1990, a fração de investidores individuais tinha caído para 54% e a fração institucional subiu para 46% (USEEM, 1993).

Durante os anos 1950, a maioria das ações das companhias estava nas mãos de investidores individuais. A era dos "órfãos e viúvas" constituía o período no qual um grande número de pequenos acionistas financiava as companhias com o objetivo de preservar suas poupanças para o futuro por meio dos dividendos recebidos. Em 1950, 90% das ações das companhias americanas tinham como proprietários esse tipo de investidor (USEEM, 1993).

A partir dos anos 1970, o quadro começa a se alterar com o fortalecimento dos investidores institucionais. Durante os anos 1950 e 1960, havia uma série de restrições para que empresas de seguro e fundos de pensão pudessem inserir ações de companhias nos seus portfólios, enquanto os fundos e investimentos ainda ocupam um pequeno espaço no mercado de ações. Entretanto, nos anos 1970, modificações viriam dar suporte à atuação dos investidores institucionais. A primeira mudança estava relacionada às alterações na legislação, que permitia aos fundos de pensão e às companhias de seguro investir proporções consideráveis de seus portfólios em ações de companhias. Tal posicionamento dos investidores era fortemente influenciado pelo período inflacionário, que levava os fundos a buscar novas formas de ganhos para compensar seus investidores (FLIGSTEIN & MARKOWITZ, 1993). Outra mudança do período foi o fim da diferenciação quanto às possibilidades de investimento do dinheiro aplicado entre bancos comerciais e de poupança, o que fez os investidores

de longo prazo buscar rentabilidades compatíveis com outras aplicações financeiras mais rentáveis, como as operações de curto prazo.

Nos anos 1980, o investidor institucional passa a ocupar uma posição mais ativa quanto ao gerenciamento das empresas, ainda em muitos casos subordinado aos interesses gerenciais. Mas, aos poucos, crescia a pressão por mudanças que proporcionassem maior controle das empresas e maior retorno aos investidores. Começavam a ficar mais evidentes os *Shareholder Righths* e a acirrar-se a disputa entre investidores e gerentes das corporações.

A atuação dos investidores institucionais também encontrava respaldo no crescimento do movimento de fusões de aquisições. De certa forma, os dois processos se realimentavam. De um lado, a difusão das práticas corporativas associadas à lógica financeira; de outro, a tomada de posições e os primeiros movimentos por meio de *takeover* dos investidores institucionais. Os valores negociados nos processos de fusão e incorporação cresceram de US\$ 44,3 bilhões, em 1980, para US\$ 246 bilhões, em 1988. Para Fligstein & Markowitz (1993), as políticas *anti-trust* mais moderadas e os cortes de impostos na era Reagan forneceram incentivos e dinheiro que serviram de suporte para o crescimento das fusões e incorporações no período.

Entretanto, era na questão da transformação de empresa de capital aberto que emergia, de forma mais significativa, o poder dos proprietários *versus* o poder dos gerentes, com ações negociadas na bolsa, em empresa pertencente a um determinado grupo de investidores. Isso ocorria por meio da compra (*buyoff*) das parcelas majoritárias das ações das empresas e, por conseguinte, seu controle. O comprador passava a ser o novo dono das empresas. No início, os processos se concentravam nas pequenas ou médias firmas com transações envolvendo valores, em 1986, de US\$ 281 milhões e, em 1987, de US\$ 469 milhões, o que atingia uma parcela quase insignificante das 500 maiores empresas americanas (FLIGSTEIN & MARKOWITZ, 1993).

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

Se nos anos 1980 os investidores institucionais ganharam destaque e acumularam parcela significativa das ações das grandes empresas americanas, nos anos 1990 esse arsenal foi utilizado na disputa com os gerentes sobre o controle das corporações. As pressões dos novos donos das empresas tiveram consequência no desenho organizacional e na composição de poder nas empresas.

Quadro 1 O poder dos investidores institucionais nos anos 1990.

O tamanho dos investidores institucionais	500 bilhões de dólares em ativos de empresas	2,226 trilhões de dólares em depósitos	
Ações negociadas movimentadas por investidores em blocos de 10.000 ou mais	em 1965 3%	Anos 80 > 50%	
Majoria das ações (mais de 50%) no ranking das 1.000 maiores companhias americanas	59% das ações Johnson & Johnson	83% das ações Intel	52% das ações General Electric

Fonte: Useem (1999).

As mudanças na composição do poder das empresas aconteciam em duas frentes. Primeiramente, por meio de medidas que derrubassem barreiras que pudessem impedi-los de exercer sua influência nos rumos da firma, favorecessem os quadros diretivos ou dificultassem aos investidores assumir a direção das empresas por meio de arranjos de acionistas (*takeover*). Como exemplo, tem-se a crescente retirada das *Poison Pills* como instrumento de gestão das empresas. Segundo tal mecanismo, quando o conselho diretor da empresa rejeitasse a oferta de mudança no controle da firma, ainda assim o proponente podia adquiri-lo por meio da compra de ações, pois era garantido aos acionistas o direito de comprar com descontos as ações da empresa ou do agente que adquirira o controle acionário desta, desencorajando as possíveis tentativas. Na outra frente, pela ampliação do poder dos investidores institucionais nos conselhos diretores das empresas, como a criação de cargos na alta gerência com intuito de monitorar as ações dos executivos da empresa e atender aos interesses específicos dos investidores institucionais.

Quanto à reorganização das empresas, os investidores, ao assumirem-nas, buscaram enfatizar a descentralização da responsabilidade da administração e dos resultados. As unidades deveriam ser encaradas como negócios autônomos, sendo avaliadas pelos resultados financeiros que pudessem obter em comparação a outras possibilidades de investimento. Nesse sentido, recorria-se à "agência" do negócio, buscando minimizar os possíveis desvios de interesse, originários dos vários níveis

gerenciais. Como consequência, tem-se a busca pelo *core business* da empresa, no qual o retorno dos investimentos dos acionistas tinha a maior chance de ser maximizado; como também, em muitos casos, a redução de grandes contingentes de empregados que era visualizada como uma maneira de redução dos custos e, por consequência, o aumento do retorno dos investimentos de determinada empresa ou unidade. Como discutido por Useem (1993), a questão da demissão estava mais relacionada à tentativa dos gerentes em mostrar que estavam gerando os lucros esperados do que a uma imposição direta dos investidores.

Os processos de fusões e incorporações nas empresas americanas se intensificam nos anos 1990, passando de 2.793 operações, em 1993, para 3.478, em 1995. O volume financeiro aumenta de US\$ 277 bilhões, em 1993, para US\$ 660 bilhões, em 1996. Entre as transações da década, é possível indicar algumas que estão entre as maiores fusões e aquisições ocorridas no mundo, como a Exxon e a Mobil (US\$ 86,3 bilhões) em 1998; o Travelers Group e o Citibank (US\$ 72 bilhões); a AT&T e a TeleCom (US\$ 70 bilhões).

Considerações finais

Ao analisar a dinâmica organizacional do período numa primeira abordagem é possível estabelecer conexões que possibilitem o entendimento do crescimento do setor de consultorias. Os processos de reorganização associados às novas configurações do controle das empresas, representados emblematicamente pelas fusões, aquisições e, em especial no caso brasileiro, pela privatização, abrem um grande espaço de atuação às empresas de consultoria. Utiliza-se como suporte, tanto para a discussão da dinâmica do espaço de consultoria quanto na análise dos embates dos gerentes e consultores, dados e interpretações provenientes da cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro (DONADONE, 2003).

Para auxiliar no entendimento de como acontece a relação entre consultores e empresas é preciso focalizar as funções das consultorias. Como ponto de partida, recorre-se às formulações teóricas de Coget (1999), segundo as quais as atuações dos consultores estariam concentradas em três 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 estaria relacionada à sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial. Como última característica, aparece o seu uso na implementação de mudanças organizacionais.

Quanto à questão da arbitragem externa, os embates entre os novos “donos” das empresas fornecem um amplo campo para a utilização das consultorias como meio legítimo de análise do desempenho financeiro das empresas. Como exemplo, tem-se a forma como é estruturada a venda de empresas estatais, na qual duas consultorias avaliam as empresas, apontam seus problemas e sugerem compradores. Nas disputas internas, torna-se comum o uso das consultorias como uma arma na disputa pela validação do desempenho de determinada unidade ou departamento perante os demais setores da empresa, principalmente com a crescente focalização dos *core process* e, por consequência, a venda ou desativação das áreas pouco rentáveis.

A questão da utilização do ideário oriundo das consultorias, bem como de consultores na implementação das mudanças organizacionais, vem no bojo das reestruturações. Os gerentes buscam aumentar o desempenho das suas unidades como tentativa de alcançar o desempenho econômico esperado. Dessa maneira, buscam soluções que possam auxiliá-los nesse 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.

Ao analisar a dinâmica organizacional do período numa primeira abordagem, é também possível estabelecer conexões que possibilitem o entendimento do crescimento do setor de consultoria e 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 & MARKOWITZ, 1993; WILLIAMS et al., 2000), representados emblematicamente pelas fusões e aquisições, que abrem um grande espaço de atuação às empresas de consultoria (DONADONE, 2002).

Como discutido por Useem (1999), 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 fundamentava 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 começava a sofrer sérios danos. Com a demissão de parcela considerável da gerência média, a necessidade de pensar a empresa em termos financeiros e a curto prazo começa a ruir o esquema de distribuição de poder formado ao longo das últimas décadas de revolução gerencial (CHANDLER, 1990).

Primeiramente, recorre-se aos conceitos de Orlean (1999) sobre como acontece o poder da lógica financeira. Suas formulações enfatizam que o ponto central da

lógica financeira, a liquidez dos investimentos, está fundamentado num sistema de opiniões suportado por um mecanismo cognitivo, ou seja, as expectativas de lucro sobre determinados investimentos dependem de uma série de avaliações que se autorreferencia e que tem sentido somente a partir de tal ponto de vista.

Tal construção teórica traz contribuições importantes a este trabalho. Primeiramente, pelas questões relacionadas à necessidade da transparência das codificações das informações econômicas como instrumentos essenciais do poder e de influência da lógica financeira nas empresas, ou seja, a capacidade de avaliar o desempenho das empresas e arbitrá-lo. Nesse sentido, vale lembrar que a formação e o desenvolvimento do setor de consultorias em muito foi fundamentado nos relatórios sobre a saúde financeira das empresas, como nos emblemáticos *Survey's Bank*. A questão também nos remete aos conteúdos teóricos formulados por Fligstein & Markowitz (1993) sobre o processo de construção da lógica financeira, ou seja, as empresas recorriam à análise financeira como forma de acompanhar e avaliar o desempenho das aquisições em setores com que tinham pouca familiaridade. Característica também presente e intrínseca dos investidores institucionais.

Como outro suporte para a análise aqui desenvolvida, recorre-se aos trabalhos de Douglas, em especial às suas formulações acerca dos sistemas de classificação cultural pelos quais os agentes dão sentido e formato a suas ações.

Na literatura gerencial do período aparece uma série de obras que chamam a atenção para o processo de perda de poder dos gerentes e da transformação do seu relacionamento com a empresa em bases somente financeiras, por exemplo: A corrosão do caráter, consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo; *Le manager jetable*; e *L'entreprise barbare*. Também aparece nos conteúdos dos trabalhos gerenciais divulgados pela revista Exame, no decorrer da década, 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 –; quanto às representações das 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.

Visualizando essa questão a partir das formulações de Douglas (1996), é possível tecer considerações que ajudem a entender as mudanças. Parece que é possível visualizar um processo de guerra cultural em que a visão financeira da empresa está situada no quadrante do Individualismo ativo, no qual seus representantes buscam a maximização dos seus investimentos a curto prazo e, por meio desta, desenham o controle das organizações. No outro polo, encontram-se os gerentes com suas

expectativas desenvolvidas de acordo com um esquema cognitivo formado na burocracia, ou seja, de uma forte hierarquização.

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

Outra questão que merece destaque para entender o embate é a forma de ascensão na carreira de consultor nas grandes empresas de consultoria. Como central, aparecem as ideias associadas ao *Up* ou *Out*, ou seja, a combinação de um forte afunilamento nas possibilidades de promoção aliado a uma prática de demissão ou quase exclusão voluntária dos que passassem de um determinado período nas empresas, normalmente de três a cinco anos. Tal mecanismo e as formas de socialização associados a ele produziam um repertório de entendimentos sobre os possíveis arranjos organizacionais que vinha de encontro às formas de promoção e carreira das empresas industriais, normalmente estruturadas a partir de diversos níveis gerenciais oriundos na forma de distribuição do poder por meio de uma forte hierarquização. O interessante é que a polarização ocorria, ainda que com contornos e grau de sofisticação do argumento diferentes também entre os consultores individuais, como em construções do tipo: “agora não dependo de ninguém para subir” ou “as empresa deveriam dar trabalho, não emprego às pessoas”.

Dois aspectos merecem destaque. O primeiro, relacionado ao formato dos embates entre consultores e gerentes, era direcionado pelo posicionamento nos respectivos campos, ou seja, há uma mitigação na diferenciação entre consultores e gerentes em posições homólogas, exemplo emblemático na relação entre as formulações dos consultores da McKinsey e seus clientes, em número considerável, diretores de grandes empresas e egressos dela. O segundo remete ao processo de violência simbólica, como discutido por Bourdieu (2000), no qual os embates passam quase que a não ser mais mencionados e há uma naturalização da posição dominante, exemplificado no fato de os gerentes visualizarem na atuação dos consultores o modelo de conduta a ser seguido perante um *“mundo que privilegia o curto prazo e a capacidade de se vender todo dia”*.

Referências bibliográficas

- 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.
- 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.
- COGET, X. *Les Cabinets de Conseil en management: origines et fonctions*. 1999. 146 p. Tese de Doutorado na Área de Ciências Sociais, EHESS, Paris, França.
- COLE, R. *Managing quality fads: How american business learned to play the quality game*. Oxford University Press, 1998.
- DONADONE, J. C. *Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- _____. O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. *Caderno de Pesquisas em Administração – FEA-USP*, jun. 2003.
- DOUGLAS, M. *Thought Styles. Critical essays on good taste*. London: Sage, 1996.
- FAMA, E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, v. 88, n. 2, 1980.
- FLIGSTEIN, N.; MARKOWITZ, L. The finance conception of the corporation and the causes of de finance reorganization of large corporation, 1979-1988. In: WILSON, W. J. (Ed.). *Sociology and Social policy*. Beverly Hills: Sage, 1993.
- HENRY, O. Entre savoir et pouvoir. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, n. 95, p. 37-54, 1992.
- KIPPING, M. *Management consultancies in Germany, Britain and France, 1900-60: an evolutionary and institutional perspective*. Reading: University of Reading, 1996.
- MCKENNA, C. The origins of modern Management Consulting. *Business and Economic History*, v. 24, n. 1, Fall 1995.
- ORLEAN, A. *Le pouvoir de la finance*. Paris: Edition Odile Jacob, 1999.
- USEEM, M. *Executive defense. Shareholder power and corporate reorganization*. Cambridge: Harvard University Press, 1993.
- _____. *Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate America*. New York: Basic Books, 1999.
- WILLIAMS, K. et al. From shareholder value to present-day capitalism. *Karel Williams Economy and Society*, v. 29, Issue 1, 2000.