



**ENAN
PUR 2023**
Belém 22 a 26 de maio



Empresas de consultoria e tendências do planejamento urbano-regional: um estudo a partir da McKinsey & Company

Adriana Maria Bernardes da Silva
Universidade Estadual de Campinas

Thais Hayashi Vaz de Arruda
Universidade Estadual de Campinas

Sessão Temática 2: Políticas públicas e gestão multiescalar do território urbano e regional

Resumo. O presente artigo investiga as relações entre empresas globais de consultoria e o Estado brasileiro no que se refere ao planejamento urbano-regional do território. Para isso, focamos na análise da McKinsey & Company, uma das maiores consultorias do mundo. A McKinsey tem sido contratada por grandes corporações transnacionais e também desenvolveu nas últimas décadas uma estreita relação com o setor público de diversos países. No Brasil, a McKinsey participou da privatização do sistema de telecomunicações, durante os anos 1990, e do setor aeroviário, que ocorre desde 2011, e também elaborou planos estratégicos para as cidades do Rio de Janeiro/RJ e de Salvador-/BA. Assim, buscamos analisar os usos que a McKinsey tem feito no território brasileiro a partir da identificação de seus vínculos com o Estado, o que permite à consultoria uma atuação direta no ordenamento do território. Além disso, procuramos entender a topologia de seus escritórios no país, pois esta reforça o papel da metrópole de São Paulo como o centro de produção e gestão da informação no território nacional.

Palavras-chave. Empresas de consultoria; usos do território brasileiro; círculos globais de informação, planejamento territorial corporativo.

Consulting companies and trends in urban-regional planning: a study based on McKinsey & Company

Abstract. This article investigates the relationship between global consulting firms and the Brazilian State with regard to urban-regional planning of the territory. For this, we focused on the analysis of McKinsey & Company, one of the largest consultancies in the world. McKinsey has been contracted by large transnational corporations and has also developed in recent decades a close relationship with the public sector in several countries. In Brazil, McKinsey participated in the privatization of the telecommunications system, during the 1990s, and of the airline sector, which has been taking place since 2011, and also prepared strategic plans for the cities of Rio de Janeiro-RJ and Salvador-BA. Thus, we seek to analyze the uses that McKinsey has made in the Brazilian territory from the identification of its links with the State, which allows the consultancy to have a direct role in the organization of the territory. In addition, we seek to understand the topology of its offices in the country, as this reinforces the role of the metropolis of São Paulo as the center of production and management of information in the national territory.

Keywords: Consulting companies; uses of the Brazilian territory; global circles of information, corporate territorial planning.

Empresas consultoras y tendencias en planeamiento urbano-regional: un

A pesquisa contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

estudio basado en McKinsey & Company

Resumen. Este artículo investiga la relación entre las consultoras globales y el Estado brasileño con respecto a la planificación urbano-regional del territorio. Para ello, nos enfocamos en el análisis de McKinsey & Company, una de las consultoras más grandes del mundo. McKinsey ha sido contratado por grandes corporaciones transnacionales y también ha desarrollado en las últimas décadas una estrecha relación con el sector público en varios países. En Brasil, McKinsey participó en la privatización del sistema de telecomunicaciones, durante la década de 1990, y del sector de las aerolíneas, que se lleva a cabo desde 2011, y también elaboró planes estratégicos para las ciudades de Río de Janeiro-RJ y Salvador-BA. Así, buscamos analizar los usos que McKinsey ha hecho en el territorio brasileño a partir de la identificación de sus vínculos con el Estado, lo que permite que la consultoría tenga un papel directo en la organización del territorio. Además, buscamos comprender la topología de sus oficinas en el país, ya que esto refuerza el papel de la metrópolis de São Paulo como centro de producción y gestión de información en el territorio nacional.

Palabras clave: Empresas de consultoría; usos del territorio brasileño; círculos globales de información, planificación territorial corporativa.

1. Introdução

A informação tornou-se elemento central das dinâmicas espaciais contemporâneas uma vez que as ações das grandes corporações ocorrem, frequentemente, por meio de redes planetárias. O controle de redes mundiais de produção, circulação e consumo e o acesso às vantagens competitivas nos diversos lugares dependem do uso de informações precisas, monopolizadas por poucos atores, que são hoje uma das principais fontes do poder hegemônico na disputa pelos usos do território.

Pesquisas têm apontado para o grande poder das empresas globais de consultoria no uso corporativo do território brasileiro desde a década de 1990, quando começaram a estabelecer uma relação intrínseca com o Estado, a partir do auxílio à privatizações, da elaboração de planos regionais e urbanos e da produção de estudos de diagnóstico de empresas e setores estatais (SILVA, 2001; SILVA, 2009; SILVA, 2015; MANZONI NETO, 2007; FARIAS, 2008; TEIXEIRA, 2013; TEIXEIRA, 2018; SILVA; TEIXEIRA, 2018; TEIXEIRA; SILVA, 2019; ARRUDA, 2021)

Neste trabalho, buscamos aprofundar o conhecimento sobre as ações de uma das maiores consultorias do mundo, a estadunidense McKinsey & Company. Esta empresa tem estreitado seus vínculos com o Estado brasileiro ao ser recorrentemente contratada para projetar a privatização de infraestruturas territoriais (TEIXEIRA, 2013; TEIXEIRA, 2018) e planos urbanos de caráter “estratégico”. Defensora de interesses de grandes corporações, muitas delas suas clientes, e de seus próprios, a McKinsey em sua participação no planejamento urbano-regional torna confusa a distinção entre o que se aproxima do interesse público e interesses particularistas. Desse modo, nos preocupamos em analisar como a McKinsey tem ampliado seu poder no ordenamento, no uso e na regulação do território brasileiro.

Na primeira parte deste trabalho, buscamos entender o vertiginoso crescimento das consultorias a partir dos anos 1980, quando o setor informacional se torna hegemônico na economia contemporânea. Na segunda parte, procuramos compreender como o território brasileiro é inserido nos círculos globais de informação das grandes consultorias e suas contribuições para a planejamento do território. Na terceira parte, realizamos uma análise da

McKinsey e do setor a qual pertence, as consultorias de estratégia, firmas que desenvolvem práticas altamente corporativas. Assim, buscamos entender como as consultorias de estratégia contribuem com o aprofundamento da divisão territorial do trabalho no território a partir da concentração de seus escritórios nos lugares mais dinâmicos da rede urbana nacional, reforçando o papel da cidade de São Paulo como o centro de produção de informações no país. Posteriormente, realizamos um estudo de caso da atuação da McKinsey no planejamento urbano-regional do território. Problematicamos que a partir do crivo da especializada consultoria, agente que supostamente conhece o que o mercado deseja na política de ordenamento territorial, o Estado adequa o espaço nacional para atender às necessidades de acumulação do grande capital, sobretudo o internacional.

Nesta pesquisa realizamos revisão bibliográfica do método geográfico e de trabalhos essenciais para a compreensão do setor de consultoria e das ações que estas firmas têm empreendido no território brasileiro. Também realizamos levantamento de dados sobre as grandes consultorias em suas páginas virtuais, nos sites da Revista Forbes e da Consultancy.Org e nos bancos de dados RAIS e STATISTA. Além disso, utilizamos o Estudo Redes e Fluxos no Território: Gestão do Território (IBGE, 2014) como referência para aprofundar a compreensão da localização dos escritórios das consultorias no Brasil. No que se refere à identificação dos vínculos entre a McKinsey e o Estado nacional, realizamos levantamentos em páginas governamentais, como a do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro e da Prefeitura da cidade de Salvador. Também acessamos portais de notícias a fim de colhermos informações sobre as contratações da McKinsey pelo poder público. Portanto, a partir da revisão bibliográfica, dos dados levantados e das informações obtidas, procuramos entender e analisar como a consultoria McKinsey, a partir da consolidação de sua arquitetura informacional no país, acirrou seus vínculos com o Estado nacional, passando a atuar diretamente no planejamento urbano-regional do território.

2. A ascensão das empresas de consultoria

As consultorias estão entre os principais representantes do setor informacional, nomeado por Miles e Kastrinos (1995) como *Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*: “enterprises whose primary value-added activities consist of the accumulation, creation, or dissemination of knowledge for the purpose of developing a customized services or product solution to satisfy the client’s needs” (BETTENCOURT, OSTROM, BROWN e ROUNDTREE, 2002, p. 100-101). Entre os KIBS estão serviços como bancos de investimento, contabilidade, seguros, consultoria e auditoria, direito, publicidade, arquitetura e engenharia.

O setor informacional se insere nos *circuitos superiores da economia urbana*, dominado por grandes oligopólios que controlam as novas tecnologias e o mercado financeiro (SANTOS, 2004 [1979]), e no *setor quaternário da economia*, que utiliza a ciência e a tecnologia para atribuir às atividades de concepção, interpretação e coordenação um valor econômico (TOMELIN, 1988). Trata-se de atividades incluídas na *economia do conhecimento* (GORZ, 2005), cujo centro de geração de valor é o trabalho imaterial.

A ascensão do setor informacional ocorreu a partir dos anos setenta, quando a Revolução Informacional estabeleceu “novos laços entre produção material e serviços, saberes e habilidades” (LOJKINE, 1995, p. 23). A informação passou a representar a variável-chave da globalização por permitir a consolidação de um sistema financeiro global integrado e a reestruturação da produção, que aprofundou a divisão territorial do trabalho (SANTOS, 2006 [1996]). Torna-se necessário o uso de informações precisas para a coordenação centralizada da produção e especulação no mercado financeiro, permitindo um comando “rápido, eficiente e bem fundamentado [...] num ambiente deveras incerto, efêmero e competitivo” (HARVEY, 2008, p.150-151).

Desse modo, a informação se juntou à técnica e à ciência para consolidar a nova totalidade-mundo e o espaço geográfico assume, ainda que seletivamente, as características de um *meio técnico-científico-informacional* (SANTOS, 2008 [1994]), composto por objetos tecnicamente especializados que exigem, para seu uso, ações de base informacional. As ações dos grandes atores econômicos passam a ser estabelecidas através de redes com escala planetária que operam através da unificação técnica, normativa e informacional em escala mundial. Assim, os trabalhos informacionais se tornaram imprescindíveis para a cognoscibilidade das situações socioespaciais dos diversos países e para usos racionais dos territórios.

Um dos traços fundamentais da sociedade contemporânea é o “saber organizado” de poderosos atores informacionais (NORA, 1986, p. 86), que controlam tanto informações de caráter banal, de ampla difusão, quanto as “informações produtivas” (SILVA, 2001), “constituídas por grandes empresas com difusão restrita e sigilosa e, com frequência, são normativas” (SILVA, 2015, p. 134). Este segundo tipo de informação, por estar ligado ao acesso a vantagens competitivas na forma de maior rapidez para análises da produção e do mercado financeiro, tornou-se uma mercadoria custosa, permitindo aos seus poucos controladores a extração de *rendas informacionais* (DANTAS, 2003).

Neste trabalho, estamos considerando as informações produtivas, que compõem a base da ação gerencial. As primeiras firmas de consultoria, originárias dos Estados Unidos e da Inglaterra no final do século XIX, foram responsáveis por desconcentrar a atividade gerencial de dentro das fábricas, tornando-a um serviço terceirizado “fonte de permanência, poder e crescimento contínuos” (HARVEY, 2013, p. 244).

O auge das consultorias foi atingido nas últimas décadas, quando o mercado de consultoria de gestão saiu de US \$3 bilhões, em 1980 (DONADONE, 2010), para US \$132 bilhões, em 2020 (STATISTA, 2020). No caso da McKinsey & Company, sua receita passou de US \$2,9 bilhões, em 1996 (DONADONE, 2001), para US \$10,6 bilhões, em 2021 (FORBES, 2021). Hoje, as grandes consultorias divulgam possuir entre seus clientes as maiores empresas do mundo, segundo *rankings* da Revista Forbes¹.

O crescimento vertiginoso das consultorias a partir dos anos oitenta ocorreu uma vez que essas firmas passaram a assessorar complexos processos que estão na franja da economia globalizada, como reestruturações produtivas, fusões e aquisições e expansão internacional de mercados (WOOD JR. E PAULA, 2014). Auxiliando as práticas corporativas em rede das empresas globais, as maiores consultorias intensificaram sua expansão mundial, passando a edificar “círculos globais de informação”, que lhes permite obter uma

quantidade imensurável de informações sobre as situações socioespaciais de diversos territórios nacionais (SILVA, 2009, p. 18). O setor público também foi um impulsionador fundamental para a presença global das consultorias, sobretudo nos países periféricos, que passaram a contratá-las para auxiliar na liberalização de mercados e em políticas de privatização (SILVA, 2001). No próximo item, buscamos entender como o território brasileiro é incluído na arquitetura informacional dessas firmas.

3. Círculos globais de informação no território brasileiro: o caso das empresas globais de consultoria no planejamento territorial

O Brasil se tornou um importante mercado para as consultorias, sendo o maior latino-americano e o 15º mercado mundial (STATISTA, 2021). Embora nos Estados Unidos o mercado de consultoria seja de US \$ 71,2 bilhões (maior mercado mundial), o tamanho do setor no Brasil é também bilionário: US \$1,28 bilhões, no ano de 2019 (STATISTA, 2021).

As quatro maiores empresas de consultoria do mundo, conhecidas como *Big Four*², se instalaram no Brasil sobretudo a partir da década de 1960. A McKinsey inaugurou seu primeiro escritório no país em 1974, na cidade de São Paulo. Contudo, foi somente a partir dos anos noventa que essas firmas aumentaram seu poder no território, pois, entre outros fatores, o mercado de trabalho nacional passou a incorporar a administração informatizada difundida pelas grandes empresas, impulsionando o crescimento do setor quaternário no país (SILVA, 2001).

O período também é marcado pelo avanço do neoliberalismo nos países periféricos, sendo que muitos deles, como o Brasil, passaram a implementar um processo de Reforma do Estado, que consolidou uma “burocracia mista” no setor público a partir da inserção de firmas privadas que possuem um “domínio intensivo do conhecimento técnico-científico sobre o território e a sociedade” (SILVEIRA, 1999, p. 259). São essas empresas que passaram a influenciar a implementação de novos ajustes sócio-espaciais em países que começavam a responder às exigências de fluidez e competitividade da globalização.

No Brasil foi criado o Programa Nacional de Desestatização (PND)³, implementado “numa espécie de simbiose entre as instituições públicas e os agentes privados, voltada a acelerar a modernização territorial” (FARIAS, 2008, p. 70). No âmbito do PND, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ficou responsável pela contratação de serviços especializados necessários à elaboração de modelos para as privatizações.

As empresas de consultoria “foram convocadas pelo BNDES para conferir racionalidade técnica e credibilidade, no âmbito do mercado global, ao programa de privatização, transformando-o em oportunidades de negócios” (SILVA, 2001, p. 219). Analisando as funções do Estado no atual contexto de predominância da ideologia neoliberal, Dardot e Laval (2010) apontam que a lógica gerencialista tem se difundido na gestão pública por meio da contratação de auditorias e dos relatórios de consultores.

Com a privatização de muitos sistemas técnicos da infraestrutura territorial, o Estado acabou por conceder às corporações grande poder de

atuação no planejamento e controle territorial (VAINER, 2007). Na própria política de privatizações, que inclui a contratação de consultorias, o Estado terceiriza parte do planejamento a essas firmas, consolidando, assim, um *planejamento territorial corporativo* que visa, sobretudo, a espoliação do território nacional (TEIXEIRA, 2018; TEIXEIRA e SILVA, 2019).

A contratação de firmas privadas para auxiliar nas privatizações e atuar no planejamento do território indicam que na gestão econômica da globalização “acontece o privilégio aos vínculos entre o poder econômico e o poder administrativo” (RIBEIRO e SILVA, 2004, p. 349). No período atual, “a política econômica subordina todas as demais políticas às exigências do sistema financeiro internacional” e as empresas transnacionais elevam sua capacidade de ordenar o território segundo suas necessidades de acumulação planetária (MACEDO e PORTO, 2018, p. 620). Desse modo, o planejamento do território encontra-se em crise, em decorrência da disputa da ação planejadora por grandes atores econômicos, interessados apenas em usos exclusivos do território (RIBEIRO, 2004).

Procuramos entender, a seguir, o perfil da McKinsey e a especialidade de seus serviços no ramo de estratégia para, então, avançarmos na análise dos usos que a empresa tem feito do território brasileiro.

4. A McKinsey & Company e as consultorias de estratégia

A McKinsey foi fundada em 1926 por James O. McKinsey, que foi um especialista em contabilidade gerencial e professor da Universidade de Chicago. No início, a McKinsey trabalhava com consultoria e técnicas de engenharia de gestão e contabilidade, mas em pouco tempo seus serviços se especializaram em consultoria de gestão e a empresa passou a ser reconhecida como a responsável por inventar a consultoria de alta administração (MAHONEY e STURDY, 2015).

Ainda em 1944, a McKinsey possuía apenas três escritórios, todos nos EUA. No ano de 1954 começou sua expansão internacional e em dez anos passou a ter escritórios em oito países e três continentes. Atualmente, possui escritórios em mais de 65 países. Em 2020, a McKinsey foi classificada como a consultoria de maior prestígio nos EUA (STATISTA, 2021) e, em sua página virtual, consta que ela possui entre seus clientes 90 das 100 maiores empresas classificadas pela Forbes.

O posicionamento da McKinsey junto às consultorias globais hegemônicas se dá tanto por seu tamanho, sendo a quinta maior consultoria do mundo, quanto por sua especialização em estratégia, ramo considerado como o mais elitizado dentro do mercado de consultoria⁴. No ano de 2016, o tamanho desse segmento era de US \$30,5 bilhões (CONSULTANCY.ORG, 2021), representando cerca de 15% do mercado total de consultoria.

De acordo com a Consultancy.ORG (2021), uma consultoria de estratégia presta serviços altamente corporativos para o alto escalão das empresas, auxiliando em questões como a entrada em novos mercados e a inserção de novos produtos na economia; elaboração de planos junto aos CEOs das corporações; auxílio às empresas na definição de sua visão, missão e estratégia.

O trabalho estratégico também abrange toda a cadeia de valor, como estratégias de vendas e *marketing*, estabelecimento de preços, relações com o cliente e cadeias produtivas. Nos últimos anos, ganhou destaque a estratégia digital, que lida com a incorporação de inovações tecnológicas aos negócios.

Segundo David (2012), o crescimento das consultorias de gestão decorreu, em grande medida, devido às consultorias de estratégia, que emergiram na década de 1920 e a partir dos anos 1960 vivenciaram uma era de dominância, que permaneceria até a década de 1980. Assim como as consultorias de gestão, as especializadas em estratégia provêm, sobretudo, dos EUA, país onde se expandiram mais rapidamente graças a importantes participações em mudanças institucionais nas organizações públicas e privadas a partir das duas guerras mundiais (DAVID, 2012). No Quadro 1 estão sintetizadas essas transformações e como a McKinsey participou ativamente de cada uma delas.

Quadro 1. Mudanças institucionais nos EUA entre 1920-1980 e a participação da McKinsey (Fonte: elaborado pelos autores a partir de David, 2012)

Mudança institucional	Participação da McKinsey
Aumento do número e da complexidade das corporações.	Na década de 1930, a McKinsey foi contratada para realizar uma reorganização na Marshall Field, uma grande varejista na época.
Formação do complexo militar-industrial, no âmbito do qual tecnologias militares (algumas das quais desenvolvidas por consultorias) passaram a ser aplicadas na indústria e, com o fim da Segunda Guerra, muitos militares assumiram cargos em consultorias.	Arthur Tom Kearney, sócio-sênior da McKinsey na época, foi encarregado de reorganizar o Conselho de Produção de Guerra, marcando a primeira vez que indivíduos fora das forças armadas receberam funções-chaves na instituição.
Corporatização de setores originalmente não corporativos, na qual houve ampla participação de consultorias como fornecedoras de técnicas de gestão e valores corporativos para o setor público.	Em 1952, o presidente Eisenhower contratou a consultoria para fornecer conselhos sobre nomeações políticas e reorganizar a Casa Branca. Na década de 1960, a McKinsey assumiu projetos no Departamento de Transportes, na National Science Foundation, na Internal Revenue Service e no Comitê Olímpico dos EUA. Ainda naquela década, a consultoria participou do Programa Cidade Modelo em Nova York.
Intrínseco relacionamento entre as consultorias, as escolas de negócios (que contribuem com a expansão da educação empresarial) e a imprensa de negócios (fomentadores da ideia de que é valiosa a participação de consultoria em atividades de gestão).	O fundador da McKinsey fazia parte do corpo docente da Universidade de Chicago e a consultoria ficou conhecida por contratar estudantes saídos de escolas de administração, sobretudo de Harvard.

O crescimento da McKinsey ocorreu, em grande medida, devido à sua capacidade de estabelecer um vínculo estreito com as burocracias estatais de seu país de origem. A prática de desenvolver um bom relacionamento com o

Estado é, assim, conhecida pela consultoria há muitas décadas. Em sua expansão global, consideramos que a McKinsey se empenhou para ampliar a frente de ação junto ao setor público de outros países, como o Brasil, conforme procuraremos demonstrar neste trabalho.

Além disso, as mudanças institucionais elencadas no Quadro 1 “created opportunities for strategy consulting firms to gain pragmatic, normative and cognitive legitimacy regardless of their technical benefits” (DAVID, 2012, p. 85). Assim, as consultorias de estratégia, por prestarem um serviço extremamente corporativo, associado a custos mais elevados, podem ser rotuladas como as “boutiques” dentre as consultorias (DONADONE, 2001).

As três maiores consultorias desse prestigiado setor são a McKinsey & Company, a Boston Consulting Group e a Bain & Company - quinta, sexta e sétima maiores empresas de consultoria do mundo, respectivamente (CONSULTANCY.ORG, 2022). Alguns dos principais dados sobre essas firmas estão sintetizados no Quadro 2 e a tipologia das informações por ela produzidas estão reunidas no Quadro 3.

Quadro 2. Maiores consultorias de estratégia (Fonte: dados extraídos das páginas virtuais das consultorias e da Forbes em 2021 e 2022).

Consultoria	Fundação	Países	Receita (em US \$ bi)	Funcionários Mundo/Brasil	Desde quando no Brasil
McKinsey	1926	67	10,6	30.000/700	1974
BCG	1963	>50	8,6	22.000/150	1998
Bain	1973	37	5,8	13.000/-	1997

Quadro 3. tipologia das informações produzidas pelas maiores consultorias de estratégia (Fonte: dados extraídos das páginas virtuais das empresas em 2022).

Consultoria	Tipologia das informações produzidas
McKinsey	Aeroespacial e Defesa; Automotivo; Bens de Consumo; Eletrônicos; Energia; Governos; Indústria Farmacêutica e Produtos Médicos; Infraestrutura; Mineração; Produtos Florestais; Petróleo e Gás; <i>Private Equity</i> e <i>Principal Investors</i> ; Produtos Químicos; Semicondutores; Serviços Financeiros; Setor Social; Saúde; Tecnologia; Mídia e Telecomunicações; Varejo; Viagens; Transporte e Logística.
BCG	Automotivo; Biofarmacêutica; Educação; Energia; Equipamentos Médicos; Governos; Produtos de Consumo; Instituições Financeiras; Mineração; <i>Principal Investors</i> e <i>Private Equity</i> ; Engenharia e Infraestrutura; Óleo e Gás; Saúde; Seguros; Varejo; Telecomunicações e Mídia; Materiais de Construção; Transporte e Logística; Viagens.
Bain	Agronegócio; Automotivo; Energia e Recursos Naturais; Gás de Petróleo; Governos; Infraestrutura; Construção; Maquinário e Equipamentos; Meios de Comunicação; Mineração; <i>Private Equity</i> ; Produtos de Consumo; Produtos Florestais; Produtos Químicos; Saúde; Serviços Financeiros; Telecomunicações; Transportes; Renováveis; Varejo.

O Quadro 3 revela que as três consultorias aumentam seus gigantescos bancos de dados na medida são contratadas pelos mais variados atores econômicos, principalmente aqueles internacionalizados, que lidam com a

coordenação da dispersão produtiva. Desse modo, as grandes consultorias de estratégia são atores centrais entre aqueles que estabelecem *círculos de cooperação* para auxiliar na coordenação de *circuitos espaciais produtivos* entre atores econômicos internacionais⁵. Assim, as consultorias obtêm uma série de dados sobre a dinâmica de inúmeras regiões produtivas especializadas e auxiliam as corporações na coordenação de suas operações, processos produtivos e na escolha de localizações mais vantajosas. A partir da consolidação desses enormes bancos de dados, as consultorias ganharam maior margem para auxiliar o Estado na elaboração de políticas territoriais.

As redes globais de informação das grandes consultorias possuem enquanto seus centros os escritórios dessas empresas, que se concentram nos nós mais dinâmicos da rede urbana. De acordo com Santos (2008 [1994]), esses são os lugares privilegiados para o comando dos *círculos de cooperação no espaço*. Zonas luminosas são constituídas no território: lugares e regiões que concentram as maiores densidades informacionais (SANTOS, 2008 [1994]), reforçando regionalizações hierárquicas do tipo *regiões do mandar e regiões do fazer*⁶. No próximo item, analisaremos a quase absoluta concentração dos escritórios das consultorias de estratégia na metrópole de São Paulo.

5. A metrópole de São Paulo e a concentração dos serviços avançados de apoio às empresas: o caso das consultorias de estratégia

Conforme Teixeira (2018), as localizações dos escritórios das grandes consultorias no Brasil se concentram nas metrópoles nacionais e regionais do país, cidades polarizadoras da rede urbano-regional, segundo classificação do estudo das Regiões de Influências das Cidades, de 2018 (REGIC/IBGE). Esses escritórios estão presentes, sobretudo, na *Região Concentrada*⁷ brasileira, que apresenta um forte dinamismo da produção, a concentração de modernas infraestruturas territoriais e também a maior parte das atividades quaternárias (SANTOS e SILVEIRA, 2001). A divisão do trabalho atinge essa região de forma mais complexa, privilegiando a metrópole de São Paulo, que concentrou nas últimas décadas maior especialização nas funções de gestão da informação (SILVA, 2001).

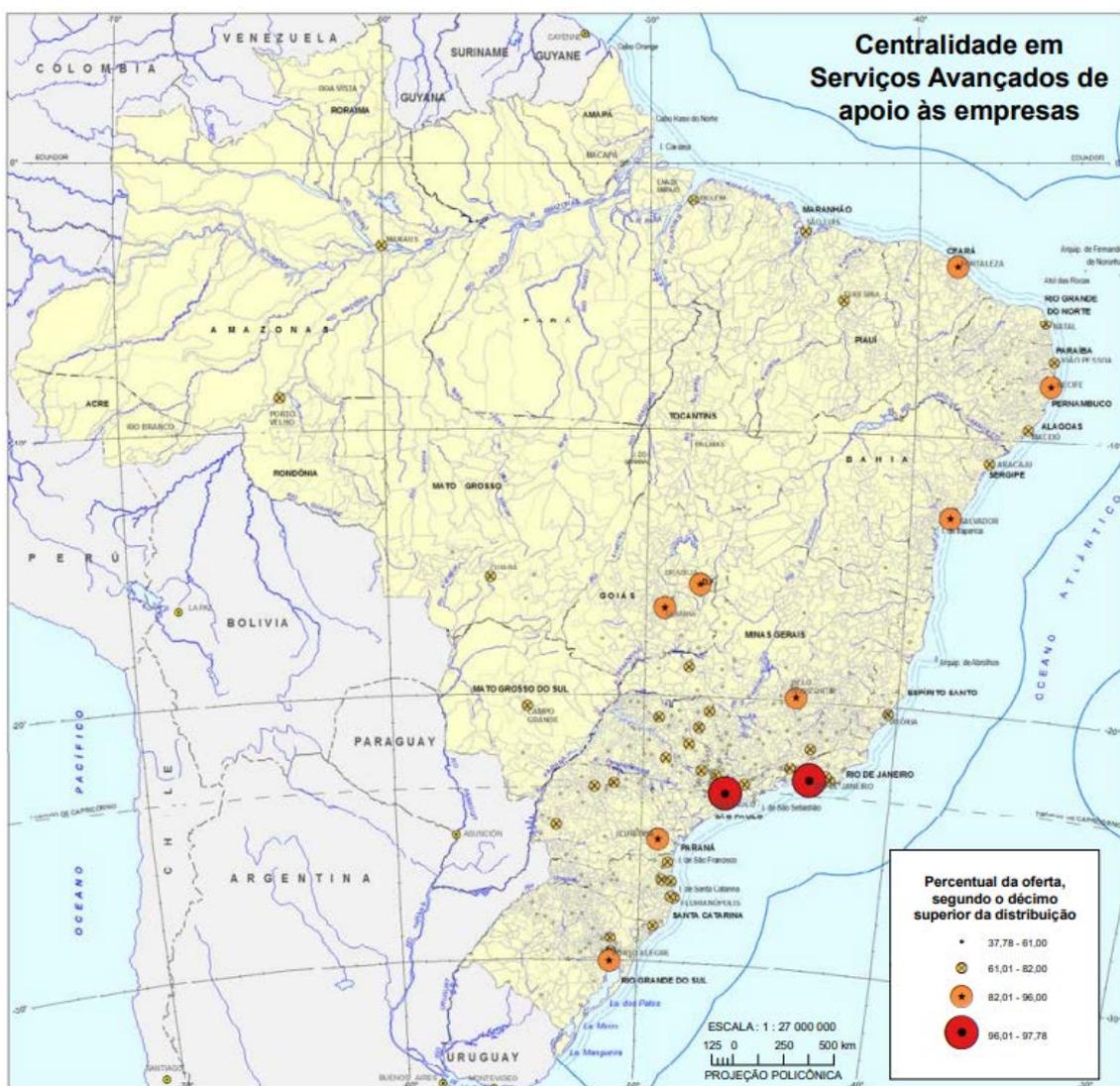
Lencioni (2004) analisou a desconcentração da indústria da cidade de São Paulo a partir da década de 1970 para o interior paulista e outras regiões do país, enquanto se concentrava cada vez mais na capital atividades ligadas à gestão da informação, às finanças e ao *marketing*. Isso ocorreu uma vez que o processo de centralização do capital a partir da década de 1970, representado pelas ondas de fusões e aquisições e a progressiva cisão territorial da indústria, encontrou sua base geográfica na metrópole, que se tornou o centro gestor para a coordenação da reprodução do capital.

A metrópole assumiu certas características de uma cidade global, sobretudo em funções financeiras e informacionais, abrigando escritórios de empresas globais que coordenam a dispersão e mobilidade geográfica da economia contemporânea (SILVA, 2003). São Paulo é, assim, classificada como o “centro de gestão do território” (CORREA, 2006) e a “metrópole onipresente no território” (SANTOS, 2005).

O Estudo “Redes e Fluxos do Território: Gestão do Território” (IBGE, 2014) reafirmou o papel da cidade de São Paulo como o principal centro de gestão empresarial do país. O Estudo tratou das redes de fluxos de comando constituídas tanto entre agentes públicos, quanto entre agentes privados, procurando entender como as cidades se conectam através da gestão do território e identificar os principais centros de comando do país.

No que se refere ao controle do território por parte das firmas que prestam “serviços avançados de apoio às empresas”, dentre as quais estão atividades como contabilidade, publicidade e propaganda, finanças, seguros, direito e consultoria, o Estudo do IBGE apontou as metrópoles de São Paulo e do Rio de Janeiro centralizam 97,8% de todos os serviços avançados do país e reúnem a quase totalidade da tipologia desses serviços (Mapa 1).

Mapa 1. Percentual da oferta de serviços avançados de apoio às empresas em 2011 (Fonte: extraído de Redes e Fluxos do Território, 2014, sem página)



A natureza informacional, financeira e tecnológica dos serviços avançados de apoio às empresas e o fato de serem contratados quase

absolutamente por clientes de elevados graus corporativos faz com que ocorra uma especificidade muito grande da localização desses serviços. De acordo com o Estudo do IBGE, das 1.000 maiores empresas em 2012, 34,6% possuem sua sede no par São Paulo-Rio de Janeiro. Nesse sentido, o Estudo do IBGE demonstrou que o nível metropolitano das aglomerações urbanas é o eleito para a instalação dos serviços avançados. Assim, as duas maiores metrópoles do país, que reúnem as principais vantagens competitivas e de centralidade no âmbito nacional, concentram o oferecimento desse tipo de serviço.

Desse modo, a economia contemporânea “é organizada em torno de centros de controle capazes de coordenar, inovar e gerenciar atividades interligadas das redes de empresas” (CASTELLS, 1999, p. 469). São os locais dos serviços avançados, concentrados nos grandes centros metropolitanos. Nesse sentido, as cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro também são as principais na concentração de serviços de consultoria. Observamos na Tabela 1 que a cidade de São Paulo concentra cerca de 28% dos empregos de todo país envolvendo atividades de consultoria, enquanto que o Rio de Janeiro concentra quase 10%.

Tabela 1. Número de empregos envolvendo atividade de consultoria nas duas principais cidades em 2020 (Fonte: dados extraídos de RAIS em 2021).

BRASIL	225.532	Percentual em relação ao Brasil (2020)
SÃO PAULO	63.790	28%
RIO DE JANEIRO	22.436	9.9%

McKinsey & Company, Boston & Consulting e Bain & Company possuem, cada uma, um escritório em São Paulo e outro no Rio de Janeiro. A McKinsey é a única que ainda possui um escritório fora das duas metrópoles, na cidade de Salvador. Nesse sentido, embora a topologia dos escritórios das consultorias globais no Brasil esteja concentrada no nós mais dinâmicos da rede urbana (Teixeira, 2018), formando uma verdadeira arquitetura informacional articulando pontos luminosos do território brasileiro cujo centro é São Paulo, a localização das consultorias de estratégia é ainda mais seletiva, em função de não atuarem no setor de auditoria, mas apenas de consultoria, o que restringe suas atividades e consequentemente seus clientes. As consultorias de estratégia também produzem informações do mais alto nível e estão relacionadas aos setores mais globalizados da economia. Assim, elegem as duas principais cidades de manifestação do meio técnico-científico-informacional no país. No caso de Salvador, explicaremos a lógica desse escritório nos próximos itens desse trabalho.

A seguir, procuraremos analisar as relações que a McKinsey estabelece com o Estado, produzindo, no âmbito federal, ajustes espaciais neoliberais, sobretudo atuando junto às privatizações, e, no âmbito municipal, difundindo planos de caráter estratégico.

6. “McKinsey & Company”: o peso do nome e do prestígio na subordinação do Estado e do território brasileiro aos poderes corporativos

Dentre as ações da McKinsey no Brasil, aquelas estabelecidas junto ao Estado nacional consistem em uma importante frente de análise. As relações entre a empresa e o Estado podem ser de dois tipos: atuação indireta, por meio de ex-funcionários que assumiram cargos nas burocracias estatais, e atuação direta, através da contratação da consultoria pelo poder público.

Embora neste trabalho não trataremos do primeiro caso, cabe mencionar que a atuação de ex-funcionários McKinsey no setor público consiste em um poderoso recurso para garantir o que Mahoney e Sturdy (2015) analisaram como uma “McKinsey Mind”, que molda as abordagens e as técnicas de gestão que esses ex-funcionários utilizam em outras empresas e no setor público. A incorporação de ex-consultores pelo Estado é um reflexo da consolidação de uma nova classe de profissionais burocráticos, composta por gerentes que difundem a cultura do *management* (WOOD JR. e PAULA, 2002) no setor público do país.

O caráter sigiloso das informações das consultorias se desdobra, na grande maioria das vezes, na ausência de divulgação, por parte dessas empresas, de seus trabalhos. Esses, sobretudo quando envolvem o poder público, podem ser conhecidos apenas através de páginas governamentais e portais de notícias.

Problematizamos que as atuações dos consultores junto às burocracias estatais podem ser interpretadas como *impulsos globais*, isto é, disseminam seletivamente aqueles “vetores que condensam informação e comunicação, em seus elos com a nova gestão” (RIBEIRO e SILVA, 2004). Sendo a concreção de *eventos da globalização* (SANTOS, 1996 [2014]), esses impulsos transmitem ordens e comandos, por meio das redes técnico-científico-informacionais, que visam a modernização subordinada das sociedades periféricas mediante as inovações e a gestão das grandes corporações (RIBEIRO e SILVA, 2004). No Quadro 4 estão sistematizados os eventos referentes às relações entre a McKinsey e o Estado brasileiro.

Quadro 4. Relações entre a McKinsey & Company e o Estado brasileiro (Fonte: elaborado pelos autores em 2022).

Ano	Nível de governo	Evento
1996	Federal	McKinsey elabora modelo de concessão do setor das telecomunicações
2010	Federal	McKinsey elabora estudo sobre o setor de transporte aéreo nacional
2011	Municipal (Rio de Janeiro)	McKinsey elabora plano estratégico para a cidade
2012	Municipal (Salvador)	McKinsey elabora plano estratégico para a cidade
2016	Municipal (Rio de Janeiro)	McKinsey elabora plano estratégico para a cidade

2017	Municipal (Salvador)	McKinsey elabora plano estratégico para a cidade
2021	Municipal (Salvador)	McKinsey elabora plano estratégico para a cidade

6. 1 A participação da McKinsey & Company na privatização do Sistema de Telecomunicações e do Setor Aeroviário

A política de privatização não consiste em um processo neutro, nem executado apenas de acordo com as pré-determinações do governo, mas depende da mobilização de um conjunto de esforços, tais como acordos políticos, convencimento da sociedade e enfrentamento às oposições (VELASCO JR., 1999). As consultorias são contratadas para auxiliar na etapa técnica de organização das privatizações. Trata-se também de uma atuação de forte viés político, afirmando o papel histórico dessas firmas no sentido de conferir credibilidade às privatizações junto aos mercados globais. O governo também apela para o poder de convencimento associado à *expertise* dos consultores globais como importante meio para legitimar as desestatizações no âmbito da sociedade nacional.

No Brasil, a McKinsey projetou a desestatização dos setores de telecomunicações e aeroviário, que consistem em “macrossistemas técnicos” que, conforme Cataia (2019), são redes técnicas que, além de viabilizarem um sistema de comunicação e circulação, também estabelecem redes de poder no território. Os macrossistemas cujas desestatizações analisaremos pertencem às principais redes de operação do meio técnico-científico-informacional no país, pois são essenciais para garantir maior fluidez na circulação de informações e na circulação física no território.

Em 1998 ocorreu o leilão da Telebrás⁸, uma das maiores privatizações da década (BNDES, 2021). Ainda no ano de 1995, o Ministério das Comunicações assina o Termo de Cooperação com a União Internacional das Telecomunicações (UIT), órgão das Nações Unidas, tendo como objetivo a obtenção de apoio técnico e metodológico para projetar a modernização do setor. Segundo Lima (1998), as consultorias internacionais ficaram responsáveis por elaborar o modelo de desenvolvimento econômico necessário à reforma estrutural do setor, analisar os impactos da nova lei das telecomunicações, projetar o Sistema Telebrás de acordo com novo contexto econômico e institucional e gerir a desestatização. Coube ao governo apenas aprovar os consultores selecionados pela UIT, sem que houvesse processo licitatório. Segundo Braz (2014), o envolvimento desses atores internacionais representou para o mercado a possibilidade de obter informações seguras sobre a desestatização.

A McKinsey foi a única consultoria internacional contratada (LIMA, 1998). No ano de 1996, a consultoria elaborou o estudo “Transformando o Setor das Telecomunicações do Brasil Rumo ao Século 21”, que serviu como base para a privatização do setor. A consultoria é reconhecida por historicamente prestar serviços a grandes empresas que atuam no mercado internacional. Questionamos, assim, a neutralidade de sua participação nesse processo. O desenho da desestatização proposto pela McKinsey resultou no arremate do

setor pelo capital internacional proveniente, sobretudo, dos Estados Unidos, Europa e Ásia (BRAZ, 2014).

Assim como as telecomunicações, o setor aeroviário também se consolidou sob investimentos maciços do Estado, que construiu uma ampla rede aeroviária composta por 67 aeroportos integrando todo território nacional. Conforme analisado por Teixeira (2018), o sistema aeroviário ganha fundamental importância no período contemporâneo, pois permite mudanças no padrão de circulação no território, viabilizando maior fluidez na movimentação de pessoas e mercadorias. Por isso, o setor tem sido alvo de um gigantesco projeto de desestatização, com o auxílio de diversas empresas informacionais.

A McKinsey foi contratada pelo BNDES para elaborar o principal estudo de modernização do setor visando sua desestatização. Em 2010, a consultoria entregou o “Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil”. Analisando esse relatório, Teixeira (2013) tece uma série de críticas que expõem o caráter corporativo que orientou essa privatização, como o fato do estudo ter adotado metodologicamente a avaliação dos aeroportos em grupos separados, não considerando a visão sistêmica do setor, que foi construído como uma rede nacionalmente integrada.

A desestatização do setor aeroviário está quase completa, faltando apenas a concessão do aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Para Teixeira (2018), as administrações privadas têm se mostrado ineficientes na ampliação do sistema aeroportuário, além de estarem praticando uma maior concentração dos fluxos aéreos na Região Concentrada, o que está contribuindo com a desintegração aeroviária do Norte e Nordeste do país.

A privatização do setor representa mais um êxito do grande capital, sobretudo o internacional, na espoliação dos sistemas de engenharia do território. Nesse processo, a McKinsey representou o papel primordial de articuladora dos interesses privatistas, que passou a regular quase todos os fluxos aéreos, levando a um aprofundamento da desintegração do espaço nacional e das disparidades regionais.

O Estado brasileiro foi o principal responsável pela implementação dos sistemas de engenharia no território, que são, assim, constituídos por recursos públicos que têm sido utilizados de forma privatista pelas corporações no exercício de suas atividades particulares, articulando uma “*privatização do território*” e estabelecendo um “*território corporativo*” (SANTOS e SILVEIRA, 2001, p. 291). Para Santos (2007, p. 134), “dessa maneira instrumentalizado, o território é a causa de maior desigualdade entre as firmas, instituições e sobretudo entre os homens”. As privatizações elevam a concretização da competitividade global e o controle do território pelas grandes corporações. Em contrapartida, o domínio, por parte da Nação, de suas infraestruturas territoriais e empresas públicas consiste em um meio fundamental na busca de “uma verdadeira produtividade espacial, entendida como a forma de utilizar o território em um processo verdadeiramente redistributivo” (SANTOS, 2007, p. 134).

Atuando diretamente nas privatizações, as empresas de consultoria são atores fundamentais na articulação do processo de *acumulação por espoliação* do território nacional, conceito mobilizado por Harvey (2004) para se referir a persistência, nos dias atuais, de práticas predatórias do período da acumulação

primitiva, que ganham novos contornos no contexto de mundialização do capital e do neoliberalismo.

6.2 Os planos estratégicos da cidade do Rio de Janeiro e de Salvador

O planejamento estratégico consiste em um instrumento técnico e político de intervenção no espaço da cidade que vem sendo crescentemente adotado pelo Estado de vertente neoliberal que incorpora valores gerenciais da administração de empresas. Segundo Brandão (2012), os planos estratégicos ganham força no atual contexto de mundialização do capital, quando os centros nacionais de decisão se encontram debilitados em sua condição de condutor dos destinos do espaço nacional, o que faz com que uma agenda localista seja privilegiada no planejamento urbano.

O alargamento dos contextos da globalização no Brasil afetou substancialmente o espaço urbano, que se alinha à lógica da competitividade urbana, segundo a qual as cidades competem entre si por investimentos de capital e atração de atividades lucrativas. Toma forma, assim, o planejamento estratégico, segundo o qual as cidades estariam submetidas às mesmas condições e desafios das empresas privadas (VAINER, 2000).

Na cidade do Rio de Janeiro, a McKinsey é contratada para elaborar o plano estratégico “Pós 2016. O Rio mais integrado e competitivo”, na gestão de Eduardo Paes (PSDB/2013-2016). Nesse período, a cidade foi sede de eventos internacionais como a Jornada Mundial da Juventude (2013), a Copa do Mundo (2014) e os Jogos Olímpicos (2016), estando também em andamento o Projeto Porto Maravilha. A Prefeitura contratou uma consultoria de prestígio internacional para auxiliar na adequação do Rio aos padrões turísticos de qualidade urbana e em sua projeção internacional, visando a atração de investimentos, sobretudo estrangeiros. A fim de melhor compreendermos como as ideias defendidas pelo Plano formulam uma certa visão de cidade, procuramos separar trechos do documento que indicam ideias e valor para a reformulação urbana do Rio:

“A metodologia aplicada compreendeu a realização de um diagnóstico com a identificação dos principais desafios e vantagens competitivas da cidade” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p.13).

“No campo econômico, nosso objetivo é ser uma cidade de reconhecido destaque global” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p.14).

“Aspiramos ser reconhecidos como referência mundial em desenvolvimento sustentável” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p.14).

“Já se estruturaram [...] princípios e instrumentos robustos para o Planejamento, com uma metodologia comprovada [...]. Dentre os princípios, destacam-se a busca de suporte em consultoria” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2012, p.2).

Essas mensagens orbitam em torno da ideia das assim chamadas “vantagens competitivas” da cidade, tanto no campo econômico, quanto no cultural e político. O Plano pauta-se na retórica da competitividade urbana, deixando claro, por repetitivamente apelar pelas atenções internacionais, seu

objetivo primordial: o anseio do reconhecimento internacional das vantagens competitivas da cidade.

A McKinsey elabora o próximo plano estratégico para a cidade ainda na mesma gestão de Eduardo Paes (2013-2016), que apresentou o Plano como uma sugestão para a gestão seguinte⁹. Na carta de abertura do documento, Eduardo Paes argumentou:

“A Cidade [...] passou décadas numa espécie de crise existencial após ser trocada por Brasília como centro do poder político do Brasil. [...], isolou-se, perdeu o viço e esvaziou-se política, econômica e culturalmente” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2016, p.11).

O discurso do Prefeito enfatiza uma suposta crise pela qual estaria passando o Rio. Justamente nesses momentos em que o governo se mostra ineficiente para lidar com as “crises”, os consultores internacionais aumentam seu poder de atuação pois, vistos como especialistas internacionais, tendem a sobrepor seus conhecimentos específicos aos saberes dos residentes e de outros agentes locais, oferecendo “*a future vision of a prospering city in reply to urban crises*” (VOGELPOHL, 2018, p.100).

Já para a cidade de Salvador, a McKinsey elabora o Plano Estratégico “Salvador Construindo um Novo Futuro (2013-2016)”, durante o governo de Antônio Carlos Magalhães Neto (DEM/2013-2016). Percebe-se situação similar à estabelecida no Rio: uma argumentativa no sentido de consolidar um sentimento de crise urbana para, assim, mostrar a necessidade de uma intervenção pautada em ajuda de especialistas. Na Carta de Abertura do documento, o Prefeito expõe os objetivos do Plano:

“A elevação da cidade a um novo patamar de metrópole cosmopolita, capaz de atrair novos negócios e investimentos sustentáveis” (PREFEITURA DE SALVADOR, 2012, p.7).

“As deficiências de planejamento nas últimas décadas foram responsáveis pelo agravamento dos problemas estruturais enfrentados hoje pela cidade” (PREFEITURA DE SALVADOR, 2012, p.7).

Para elaborar o Plano, a McKinsey foi contratada sem licitação. O então secretário da Casa Civil, Albérico Mascarenhas, defendeu que essa escolha teve como critério o fato de a empresa ser “reconhecida mundialmente na área de consultoria” (JÚNIOR, BADARÓ e MENDES, 2013). Além disso, admitiu que a contratação da McKinsey ocorreu devido ao exemplo dos planos que a consultoria desenvolveu para o Rio de Janeiro (JÚNIOR, BADARÓ e MENDES, 2013). Ele também argumentou que a McKinsey já trabalhou para governos em diversos países e lembrou que o governo estadual já havia contratado a McKinsey, sem processo licitatório, para auxiliar na construção da ponte Salvador-Itaparica¹⁰ com base na “reconhecida capacidade técnica” da empresa (JÚNIOR, BADARÓ e MENDES, 2013).

Esse discurso deixa implícito que a rede de influência da McKinsey cresce junto às burocracias municipais, intensificando, assim, seu papel de difusora do discurso hegemônico no planejamento urbano brasileiro. As ausências de licitação revelam que a McKinsey tem desenvolvido uma íntima relação de poder com a prefeitura de Salvador, o que levou a empresa a abrir um escritório na cidade no ano de 2013, contrariando o padrão de topologia das consultorias de estratégia.

Com a reeleição de ACM Neto, a Prefeitura da cidade contrata novamente a McKinsey, que elaborou o Plano Estratégico “Salvador, uma Nova Cidade para um Novo Tempo (2017-2020)”. No evento de apresentação do Plano, o Prefeito defendeu que “essa é a prova mais clara de que é possível trazer para a gestão pública do Brasil os melhores padrões da iniciativa privada” (CORREIO 24 HORAS, 2017).

Atualmente, na gestão do Prefeito Bruno Reis (DEM), a McKinsey elabora novo plano estratégico, mais uma vez, sendo contratada sem licitação. A Casa Civil argumenta que o amparo legal para a contratação da McKinsey é a Lei nº 8.666/1993, que estabelece condições para a inexigibilidade de licitação, o que inclui serviços “de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização” (UCHÔA, 2021).

Os planos estratégicos elaborados pela McKinsey estão em consonância com a lógica da globalização de privilegiar as relações entre o global e o local, tentando, assim, dismantlar escalas intermediárias como a regional e a nacional. Ao colocar a cidade como unidade que sozinha seria capaz de vencer problemas estruturais, que são inerentes ao âmbito nacional, rumo à um desenvolvimento econômico alinhado a parâmetros internacionais, esses planos respondem à lógica da globalização de, conforme explicado por Brandão (2012, p. 36), negar a nação e o espaço nacional e instaurar um novo padrão de desenvolvimento, que dependeria “apenas da força de vontade dos agentes empreendedores que mobilizariam as potências endógenas de qualquer localidade”

O poder público e a McKinsey desenvolveram uma relação visando atender, sobretudo, às necessidades do empresariado local e internacional, a quem o poder público repetidamente se refere em seus discursos e que compõem o conjunto de possíveis clientes da McKinsey. No entanto, esse aspecto político do planejamento é ocultado intencionalmente pelo governo a partir da contratação da reconhecida e prestigiada McKinsey, dissimulando ignorar seu papel de articuladora dos interesses das corporações.

7. Considerações Finais

A burocracia estatal brasileira, historicamente responsável por controlar o planejamento territorial, se alinhou nas últimas décadas aos princípios gerenciais e parece reservar uma posição destinada a ser ocupada pelas grandes consultorias, crescentemente convidadas a participar do planejamento público por meio da prestação de conselhos, elaboração de estudos e relatórios técnicos, que compõem fluxos informacionais regulatórios visando adequar o espaço nacional aos ditames das corporações transnacionais, boa parte delas articuladas com as consultorias em solidariedades organizacionais.

Para operar essas lógicas verticais nos territórios, as consultorias de estratégia localizam seus escritórios nos pontos nodais da rede urbana, aproveitando e reforçando as vantagens locais da posição estratégica dessas cidades, tanto pela alta densidade de relações que estabelecem nacionalmente com outros lugares do país quanto por serem o abrigo de articulações globais da rede de cidades mundiais. A metrópole de São Paulo

renova seu papel primaz no território, tornando-se o centro de gestão da informação no país.

A análise das ações da McKinsey no Brasil revela uma intrincada rede de poder envolvendo o Estado, para além de um partido ou um ator político, o que sugere que a consultoria incluiu o território nacional como um importante nó de sua arquitetura informacional global.

Ponderamos que as ações das grandes empresas de consultoria merecem análise cuidadosa. Essas empresas globais conformam topologias, redes, mercadorias, circuitos e círculos pouco reconhecidos e insuficientemente analisados do ponto de vista dos rebatimentos para a reorganização, regulação, planejamento e uso do território brasileiro.

Bibliografia

- ARRUDA, Thais Hayashi Vaz de. **As empresas de consultoria na produção e circulação de informações**: um estudo da McKinsey e Company e suas articulações no território brasileiro. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2008.
- BRAZ, Rodrigo Garcia Vieira. **Reestruturação capitalista, firmas multinacionais de consultoria e telecomunicações**: a privatização do sistema Telebrás na lógica da mundialização do capital. 2014. 245 f., il. Tese (Doutorado em Comunicação), Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- BETTENCOURT, A.; OSTROM, A.; BROWN, S.; ROUNDTREE, R. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. **California Management Review**, vol. 44, n. 4, p. 100-129, 2002.
- BRANDÃO, Carlos. **Território e Desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2012.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1999.
- CATAIA, Márcio. Macrossistema elétrico brasileiro: integração nacional e centralização do poder. **V Simpósio Internacional de la Historia de la Electrificación**. Évora, 6-11 de mayo de 2019, p.581-602.
- CORRÊA, Roberto Lobato. **Estudos sobre a rede urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- DANTAS, Marcos. Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo. **Lua Nova**, nº 6, São Paulo, 2003.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **La nueva razón del mundo**. Barcelona: Editora Gedisa S.A, 2010. Pp. 273 a 324 (Cap. 8: El gobierno empresarial).
- DAVID, Robert J. Institutional Change And The Growth Of Strategy Consulting In The United States. In: CLARK, Timothy Clark (ed.); KIPPING, Matthias (ed). **The Oxford Handbook of Management Consulting**. Oxford University Press, 2012, p. 71-92.
- DONADONE, Júlio César. **“Os Hunos já chegaram!” Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. 2001. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

- _____. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, v. 22, n. 1, pp. 101-125, 2010.
- FARIAS, Hélio Caetano. **O BNDES e as Privatizações no Uso do Território Brasileiro**. 2008. Dissertação de Mestrado, Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas, 2008.
- FILGUEIRAS, Luiz. O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. En publicación: **Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales**. Basualdo, Eduardo M.; Arceo, Enrique. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006.
- GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.
- HARVEY, David. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2004.
- _____. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.
- _____. **Os limites do capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.
- LENCIONI, Sandra. Novos rumos e tendências da urbanização e a industrialização no Estado de São Paulo. In: LIMONAD, Ester et al (Org). **Brasil Século XX: Por uma nova regionalização**. São Paulo: Max Limonad, 2004. p. 67-77.
- LIMA, Venício A. de. Globalização e políticas públicas no Brasil: a privatização das comunicações entre 1995 e 1998. **Revista Brasileira de Política Internacional**, [s.l.], v. 41, n. 2, p. 118-138, dez. 1998.
- LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo, Cortez, 1995.
- MACEDO, Fernando Cesar de.; PORTO, Leonardo. Existe uma política nacional de desenvolvimento regional no Brasil?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 605-631, 2018.
- MAHONEY, Joe O'; STURDY, Andrew. Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. **Management Learning**, Vol 47, Issue 3, p. 247-165, 2015.
- MANZONI NETO, Alcides. **O novo planejamento territorial: empresas transnacionais de consultoria, parcerias público-privadas e o uso do território brasileiro**. 2007. Dissertação de Mestrado, Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas. 2007.
- MILES, I.; KASTRINOS, N. **Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation**. Brussels, Belgium: Europe Commision, 1995.
- NORA, Pierre. O Retorno do Fato. In NORA & LE GOFF (Orgs). **Novos Problemas**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1995.
- PREFEITURA DE SALVADOR. **SALVADOR CONSTRUINDO UM NOVO FUTURO (2013- 2016)**. 2013
- _____. **SALVADOR UMA NOVA CIDADE PARA UM NOVO TEMPO (2017-2020)**. 2017
- PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. **PÓS 2016. O RIO MAIS INTEGRADO E COMPETITIVO (2013-2016)**. 2013.
- _____. **O RIO DO AMANHÃ: VISÃO RIO 500 E PLANO ESTRATÉGICO (2017-2020)**. 2017.
- Redes e Fluxos do Território: Gestão do Território*, 2014. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

- RIBEIRO, Ana. C. T. Regionalização: fato e ferramenta. In: LIMONAD, Ester et al (Org). **Brasil Século XX: Por uma nova regionalização**. São Paulo: Max Limonad, p. 194-212, 2004.
- RIBEIRO, Ana C. T.; SILVA, Catia. Impulsos globais e espaço urbano: sobre o novo economicismo. In: RIBEIRO, Ana C. T. (Org.). **El rostro urbano de América Latina**. Buenos Aires: CLACSO, p. 347-371, 2004.
- SANTOS, Milton. O Território e o Saber Local: algumas categorias de análise. **Cadernos IPPUR**, Rio de Janeiro, Ano XIII, n. 2, 1999, p. 15-26.
- _____. **O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos**. Trad. Myrna T.R. Viana. São Paulo: EDUSP, (2004 [1979]).
- _____. **A urbanização brasileira**. São Paulo: Edusp, 2005.
- _____. **A Natureza do Espaço**. São Paulo: Edusp, 2006 [1996].
- _____. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.
- _____. **Técnica, Espaço, Tempo: globalização e o meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Edusp, 2008 [1994].
- SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SILVA, Adriana Maria Bernardes da. **São Paulo, produção de informações e novos usos do território brasileiro**. 2001. Doutorado - USP. São Paulo.
- _____. O processo de mundialização da cidade de São Paulo. In: SOUZA, Maria Adélia Aparecida de. **Território brasileiro: usos e abusos**. Campinas: Edições Territorial, 2003, p. 194-212.
- _____. Círculos globais de informações e uso corporativo do território brasileiro: privatizações e planejamento territorial a partir dos anos 1990. **Cadernos IPPUR**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 9-32, jan.jul. 2009.
- _____. A superposição da dinâmica globalizadora no território brasileiro: os círculos de informações. In: ARROYO, Mónica; CRUZ, R. C. Ariza (Orgs). **Território e circulação a dinâmica contraditória da globalização**. São Paulo: Annablume, p. 131-147, 2015.
- SILVA, A. M. B.; TEIXEIRA, S. H. O. Planejamento corporativo do território brasileiro: contribuição geográfica à análise crítica da concessão aeroportuária. **GEOSP Espaço e Tempo (Online)**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 242-261, 2019.
- SILVEIRA, M. L. **Um país, uma região: fim de século e modernidade na Argentina**. São Paulo: FAPESP, 1999.
- TEIXEIRA, Sérgio Henrique de Oliveira. **Círculos de informações e usos do território: grandes empresas de consultoria e a gestão da privatização no Brasil**. 2013. 125 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP.
- _____. **Planejamento, informação e circulação : as concessões dos aeroportos brasileiros e os usos corporativos do território**. 2018. 335 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP.
- TEIXEIRA, S. H. de O.; SILVA, A. M. B. Informação e Planejamento Corporativo: a consultora Deloitte e suas articulações no território brasileiro: Information and Corporate Planning: Deloitte Consultant and its transactions in brazilian territory. **Boletim Goiano de Geografia**, [S. l.], v. 39, p. 1–22, 2019.

- TOMELIN, M. **O quaternário: seu espaço e poder**. Brasília: Universidade de Brasília, 1988.
- VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. In O. Arantes, C. Vainer, & E. Maricato (Orgs.). **A cidade do pensamento único**. Petrópolis: Vozes. 2000.
- _____. Planejamento territorial e projeto nacional: os desafios da fragmentação. : os desafios da fragmentação. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 9-23, 31 maio 2007.
- VELASCO JR, Licínio. Privatização: mitos e falsas percepções. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Org). **A economia brasileira nos anos 90**. 1. ed. Rio de Janeiro : Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999. p. 183-216.
- VOGELPOHL, Anne. Global expertise, local convincing power: Management consultants and preserving the entrepreneurial city. **Urban Studies**, v. 56, n. 1. p. 97-114, 2018.
- WOOD JR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. Pop Management: a literatura popular de gestão no Brasil. Relatório de Pesquisa N. 3. EAESP/FGV/NPP, 2002.
- _____. A Mídia Especializada e Cultura do Management. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, 2014.

Notícias consultadas

- NOGUEIRA, Italo. **Proposta de Pedro Paulo para o Rio copia documento da prefeitura que custou R\$ 7 milhões**. Folha de São Paulo, set. 2016. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/eleicoes-2016/2016/09/1810912-proposta-de-pedro-paulo-para-o-rio-copia-documento-da-prefeitura-que-custou-r-7-milhoes.shtml>>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- JÚNIOR, Evilásio; BADARÓ, Sandro; MENDES, David. **Albérico Mascarenhas**. Bahia Notícias, nov. 2013. Disponível em: <<https://www.bahianoticias.com.br/entrevista/330-alberico-mascarenhas.html>>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- SILVA, Aparecido. **Licitação da ponte Salvador-Itaparica será feita até março de 2014, estima Gabrielli**. Bahia Notícias, jan. 2013. Disponível em: <https://www.bahianoticias.com.br/noticia/130188-licitacao-da-ponte-salvadoritaparica-sera-feita-ate-marco-de-2014-estima-gabrielli.html>. Acesso em 20 de junho de 2021.
- UCHÔA, João Mauro. **Prefeitura contrata consultoria de R\$ 6,85 milhões sem licitação**. Olho Público, abr. 2021. Disponível em: <<https://olhopublico.com/2021/04/23/prefeitura-contrata-consultoria-de-r-685-milhoes-sem-licitacao/>>. Acesso em: 05 jun. 2021.

Páginas virtuais acessadas

- BAIN & COMPANY <<https://www.bain.com/pt-br/>>
- BNDES: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>>
- BOSTON CONSULTING GROUP <<https://www.bcg.com/pt-br/>>
- CONSULTANCY.ORG <<https://www.consultancy.org/>>
- FORBES <<https://www.forbes.com/?sh=40fe65222254>>
- MCKINSEY & COMPANY <<https://www.mckinsey.com/>>
- RAIS <<http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>>
- STATISTA: <<https://www.statista.com/>>

¹ Estabelecendo estreitas relações com a mídia de negócios, escolas de administração e “gurus” do *management*, as consultorias compõem a chamada *Indústria do Management*, que difunde o discurso gerencial (WOOD JR. e PAULA, 2014).

² O mercado de consultoria é dominado pelas empresas Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young e KPMG. Em 2021, a soma das receitas dessas empresas foi de US \$158,8 bilhões (FORBES, 2021).

³ Instituído pela Lei nº 8.031 (12/04/1990). Até 2015, o PND havia executado 99 desestatizações (BNDES, 2021).

⁴ Segundo a Consultancy.org (2021), a tipologia mais citada no mundo sobre a divisão no mercado de consultoria é da ALM Intelligence, que estabelece seis domínios: gestão (que abrange os ramos de estratégia, operações e recursos humanos), assessoria financeira e tecnológica.

⁵ Nos circuitos espaciais há a circulação de fluxos materiais entre instâncias geograficamente separadas da produção, distribuição e consumo, surgindo a necessidade do estabelecimento de *círculos de cooperação no espaço*, nos quais comandos centralizados transferem informações que permitem a articulação do processo produtivo SANTOS, 2008 [1994]).

⁶ Segundo Santos (2008 [1994], p.57), “naquelas regiões onde o sistema de objetos e o sistema de ações são mais densos, aí está o centro do poder. Naquelas outras áreas onde o sistema de objetos e o sistema de ações é menos complexo e menos “inteligente”, aí está a sede da dependência, da incapacidade de dirigir a si mesmo”.

⁷ Formada pelos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (SANTOS e SILVEIRA, 2001).

⁸ A desestatização do setor teve início em 1995, com a quebra do monopólio estatal das telecomunicações (Emenda Constitucional nº 8). Em 1997, o Congresso aprovou a Lei Geral das Telecomunicações (nº 9.472), base regulatória para a privatização do Sistema Telebrás.

⁹ A “sugestão” se revelou enquanto um trabalho elaborado na intenção de ser apropriado pelo candidato a sucessor de Eduardo Paes, Pedro Paulo (PMDB), que entregou como proposta de governo um documento com o conteúdo quase completamente retirado do plano estratégico, que custou R\$ 7 milhões à Prefeitura (NOGUEIRA, 2016). Em 2017, o TRE-RJ decidiu a inexigibilidade de Eduardo Paes (que concorria à Governador do Rio de Janeiro) e Pedro Paulo.

¹⁰ Sobre a Ponte Salvador-Itaparica, o então Secretário de Planejamento da Bahia, José Sérgio Gabrielli, explicou a escolha da McKinsey nos termos: “a consultoria contratada tem vasta experiência em projetos de desenvolvimento e infraestrutura e já fez projetos parecidos em várias partes do mundo” (SILVA, 2013).