

Thais Hayashi Vaz de Arruda

Mestranda em Geografia pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
hayashithais20@gmail.com

Adriana Maria Bernardes da Silva

Doutorado em Geografia Humana pela Universidade de São Paulo, Professor Associado I da
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
abemar@unicamp.br

Consultorias globais no planejamento urbano-regional: o caso da Mckinsey & Company¹

Resumo

O artigo investiga as relações entre firmas globais de consultoria e o Estado brasileiro no que se refere ao planejamento territorial urbano-regional. O foco é a análise das ações de uma das maiores consultorias do mundo, a McKinsey & Company, que vem sendo contratada por grandes corporações transnacionais e também pelas burocracias estatais de diversos países. No Brasil, a McKinsey participou da privatização do sistema de telecomunicações, na década de 1990, e do setor aeroviário, a partir de 2011. Além disso, elaborou planos estratégicos para o Rio de Janeiro/RJ e Salvador/BA. Desse modo, procuramos entender os usos corporativos que a McKinsey faz do território brasileiro a partir da análise de seus vínculos com o Estado, o que lhe permite uma atuação direta no reordenamento territorial. Também analisamos a topologia de seus escritórios no país, visto esta reforçar o papel da metrópole de São Paulo como o centro da gestão da informação no território nacional.

Palavras-chave: círculos globais de informação, empresas de consultoria, território brasileiro.

Abstract

GLOBAL CONSULTANCIES IN URBAN-REGIONAL PLANNING: THE CASE OF MCKINSEY & COMPANY

The article investigates the relationships between global consultancy firms and the Brazilian State with regard to urban-regional territorial planning. The focus is on

analyzing the actions of one of the largest consultancies in the world, McKinsey & Company, which has been hired by large transnational corporations and also by state bureaucracies in several countries. In Brazil, McKinsey participated in the privatization of the telecommunications system, in the 1990s, and the airline sector, starting in 2011. In addition, it prepared strategic plans for Rio de Janeiro/RJ and Salvador/BA. In this way, we seek to understand the corporate uses that McKinsey makes of Brazilian territory based on the analysis of its links with the State, which allows it to act directly in territorial planning. We also analyzed the topology of its offices in the country, as this reinforces the role of the metropolis of São Paulo as the center of information management in the national territory.

Key-words: global information circles, consulting companies, Brazilian territory.

1. Introdução

Pesquisas têm demonstrado o grande poder das firmas globais de consultoria no uso corporativo do território brasileiro desde a década de 1990, quando intensificaram suas relações com o Estado a partir do auxílio às privatizações, da elaboração de planos urbano-regionais e da produção de estudos de empresas e setores estatais (SILVA, 2002; MANZONI NETO, 2007; FARIAS, 2008; TEIXEIRA, 2013; TEIXEIRA, 2018; TEIXEIRA; SILVA 2011, 2019; ARRUDA, 2021 e SILVA; ARRUDA, 2023).

No presente artigo, focamos em uma das maiores consultorias do mundo, a McKinsey & Company, recorrentemente contratada para projetar a privatização de infraestruturas territoriais (TEIXEIRA, 2013; TEIXEIRA, 2018) e elaborar planos urbanos de caráter “estratégico”. Defensora de interesses de grandes corporações, boa parte delas suas clientes, visto assessorar mais de 2.000 organizações, incluindo 90 das 100 maiores corporações do mundo (PRESS, 2018), a contratação da McKinsey pelo poder público levanta questionamentos sobre a distinção que deveria haver entre o que seria de interesse da nação frente a interesses particularistas.

Na primeira parte deste trabalho, buscamos entender o contexto no qual as consultorias globais se tornaram macroatores da globalização. Na segunda parte, procuramos compreender como o território brasileiro foi alocado nos círculos globais de informação das grandes consultorias, sobretudo a partir da inserção dessas firmas nas burocracias do Estado.

Já na terceira parte, realizamos uma análise da McKinsey e do setor ao qual pertencem as consultorias de estratégia. Em seguida, buscamos entender como o ramo, a partir da localização de seus escritórios, reforça o papel da metrópole de São Paulo como centro de informações no país. Por fim, realizamos um estudo de caso da atuação da McKinsey no planejamento urbano-regional, problematizando que o crivo da especializada consultoria tem sido um dos importantes impulsos extravertidos de reorganização das normas e das infraestruturas do espaço nacional.

Nesta pesquisa, realizamos revisão bibliográfica do método geográfico para a compreensão do setor das consultorias. Levantamos dados sobre essas firmas em suas páginas virtuais, nos sites da Revista Forbes e da Consultancy.Org e nos bancos de dados RAIS e STATISTA. Utilizamos o Estudo Redes e Fluxos no Território: Gestão do Território (IBGE, 2014) 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 e acessamos portais de notícias.

2. A ascensão das firmas globais de consultoria como macroatores da globalização

Novos setores econômicos hegemônicos pautados em trabalhos informacionais estão hoje na linha de frente da expansão da mais-valia mundial. Para Tomelin (1988), formou-se um *setor quaternário da economia* a partir do crescente valor econômico de atividades pautadas em informações, como a concepção, a interpretação e a coordenação. Na informação reside a principal fonte de lucro e forma do capital e do trabalho atualmente, levando ao surgimento de uma *economia do conhecimento*, conforme denominação de Gorz (2005). Já Castells (1999) aponta para uma *economia informacional global* ancorada nas tecnologias da informação, que permitiram conexões entre diferentes setores econômicos.

Miles et al. (1995) entendem que os serviços baseados em conhecimentos – como bancos de investimentos, consultoria e auditoria, direito, publicidade, arquitetura, engenharia, pesquisa de mercado e pesquisa

científica – se reúnem nos *Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*, possuindo em suas próprias atividades suas fontes primárias de informação, tais como os relatórios das consultorias.

A ascensão dos serviços profissionais intensivos em informação ocorreu a partir da década de 1970, quando linhas de produção flexíveis se espalharam pelo globo, substituindo muitos circuitos regionais da produção por *circuitos espaciais produtivos* (SANTOS, 2006 [1996]). Nestes, tornam mais complexa a gestão dos fluxos, fazendo-se necessário uma quantidade cada vez maior de capitais e informações – fluxos não materiais que estruturam os *círculos de cooperação no espaço* (SANTOS, 2006 [1996]).

Os *KIBS* tornaram-se articuladores fundamentais desses círculos, de modo que, da participação desses atores nessas atividades, desprendemos a condição da informação na contemporaneidade – uma informação que consiste em avançar os limites do lucro, da competitividade e das estratégias empresariais, travestindo-se em mercadoria (MOSTAFA, 1994).

Silva (2002, p. 112) traça uma tipologia das informações, dividindo-as em informações banais – destinadas ao cotidiano – e informações produtivas, que são “verdadeiras mercadorias organizacionais, fundamentais à criação das vantagens competitivas contemporâneas. Muito custosas, são praticamente as grandes empresas que conseguem obter as informações importantes”.

Silva (2015) aponta ainda que as informações produtivas alimentam *círculos descendentes de informações*, voltados à gestão de grandes empresas e ao estímulo ao consumo. Desse modo, o controle da informação pelas grandes empresas se manifesta através de *círculos globais de informação*, que “se reforçam à medida que avança a internacionalização da economia e do território, como resultado do crescente poder das empresas globais sobre o destino da sociedade nacional” (SILVA, 2009, p. 18).

Esses círculos de informações globais se estruturam a partir de seletas firmas de serviços controladoras de gigantescos bancos de dados. Dentre elas, destacamos as consultorias, originárias, sobretudo, dos Estados Unidos e da Inglaterra no final do século XIX e tendo sido as responsáveis por desconcentrar a atividade gerencial de dentro das fábricas, tornando-as um serviço terceirizado “fonte de permanência, poder e crescimento contínuos” (HARVEY, 2013, p. 244).

O auge das consultorias foi atingido apenas nas últimas décadas do século passado, quando o mercado de consultoria de gestão saiu de US \$3 bilhões, em 1980 (DONADONE, 2001), para US \$132 bilhões, em 2020 (STATISTA, 2021). No caso da McKinsey & Company, sua receita passou de US \$2,9 bilhões, em 1996 (DONADONE, 2001), para US \$13,5 bilhões, em 2023 (FORBES, 2024).

Dois são os principais motivos que alçaram as consultorias à posição de grandes atores da globalização. Primeiramente, essas firmas foram as principais assessoras de processos de reestruturação produtiva e grandes fusões pelos quais o capitalismo passou a partir dos anos 1970. Outro motivo foi a atuação das consultorias junto ao setor público, sobretudo em países periféricos, que passaram a contratá-las para assessoria em políticas de privatização (SILVA, 2002; TEIXEIRA, 2013).

3. Firmas de consultoria globais no planejamento do território brasileiro

O Brasil é o maior mercado latino-americano de consultoria e o 15° mundial (STATISTA, 2021). Embora o setor nos Estado Unidos seja de US \$ 71,2 bilhões, o que representa o maior do mundo, no Brasil, o setor é também bilionário: US \$1,28 bilhões (STATISTA, 2021).

A McKinsey inaugurou seu primeiro escritório no país em 1974, na cidade de São Paulo. Entretanto, somente a partir da década de 1990 essas firmas aumentaram consideravelmente seu poder no território, sendo que uma das principais razões foi o avanço do neoliberalismo para os países periféricos.

Gestada no âmbito dos países centrais no último quartel do século XX, a doutrina neoliberal firmou-se como um padrão de regras globais que busca impor um Estado que tende a tornar a concorrência a lei da economia (DARDOT; LAVAL, 2010, p. 195). No Brasil, na segunda metade da década de 1980, tem início a implementação do que viria a ser na década seguinte um gigantesco projeto de Reforma do Estado, inaugurando o “projeto neoliberal” no país (FILGUEIRAS, 2006). Dentre as principais medidas que compunham a Reforma do Estado estão a Reforma Administrativa e as privatizações.

A Reforma Administrativa² tentou criar um Estado com características gerenciais, visando à substituição da administração pública burocrática por uma gerencialista (CARNEIRO; ROCHA, 2000) a fim de dar forma a um “Estado gerencial” (DARDOT; LAVAL, 2010, p. 269). Firms intensivas em conhecimento, como as *KIBS*, consistiram em um dos principais atores que assessoraram a reformulação do aparelho do Estado, processo através do qual se estabeleceu uma burocracia-mista “formada de agentes públicos e privados cuja principal novidade é o domínio ostensivo do conhecimento técnico-científico sobre o território e a sociedade” (SILVEIRA, 1999, p. 259).

O novo paradigma administrativo que entra em vigência, passando a conviver com a administração pública burocrática, é informacional, já que são as técnicas da informação, possibilitadas pelo avanço do *meio técnico-científico-informacional*, que permitiram o aperfeiçoamento de mecanismos de avaliação, monitoramento e ajuste da ação a sua forma mais eficiente (RIBEIRO, 1998; RIBEIRO 2014). Trata-se do que Ribeiro (2014) denomina como *tecnologias da ação*, novas formas de controle da ação que, somadas ao crescente número de informações, originam um novo subsistema de ações racionais, precisas e informadas. Este é o subsistema da *ação instrumental* que, através de modernas práticas de gestão, se tornou hegemônico nas instituições privadas e públicas (RIBEIRO, 2014; RIBEIRO, 2000).

As grandes consultorias, sobretudo as internacionais, têm sido cada vez mais convocadas pelo Estado, já que, munidas de técnicas de gestão prestigiadas internacionalmente, prometem trazer maior racionalidade e eficiência para a administração pública e para atividades pelas quais esta havia sido historicamente responsável, como o planejamento do território a partir de projetos de privatização.

Em 1990 foi criado o maior programa de privatização do país, o Programa Nacional de Desestatização (PND). Segundo as diretrizes do Programa, o BNDES ficou responsável pela contratação de serviços especializados, sobretudo de consultoria, para assessorar 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, 2002, p. 219). Com a privatização de muitos sistemas técnicos da infraestrutura territorial, o Estado acabou por conceder às

corporações grande poder de atuação no planejamento e no controle territorial (VAINER, 2007).

Na própria política de privatizações, o Estado terceiriza parte do planejamento às consultorias, consolidando um *planejamento territorial corporativo* que visa, sobretudo, à espoliação de sistemas técnicos do território nacional (TEIXEIRA, 2018; TEIXEIRA; SILVA, 2019). Desse modo, a modernização pela qual vem passando os instrumentos do planejamento conta especialmente com os modelos de organização empresarial provenientes das consultorias. Por isso, a crise atual do planejamento do território advém, em grande medida, da disputa, no âmbito do planejamento, entre grandes atores econômicos, interessados apenas em usos exclusivos do território (RIBEIRO, 2014).

4. McKinsey & Company na liderança do setor mais prestigiado das consultorias

A McKinsey & Company teve sua criação em 1926 por James O. McKinsey, que foi professor na Universidade de Chicago. Inicialmente, a firma trabalhava com consultoria e técnicas de engenharia de gestão e contabilidade, mas especializou-se em consultoria de gestão e inventou a consultoria de alta administração (MAHONEY; STURDY, 2015).

Em 1944, a McKinsey estava presente apenas nos EUA, com três escritórios. Dez anos depois, iniciou sua expansão internacional e, na década seguinte, possuía escritórios em oito países e três continentes. Atualmente, está presente em mais de 65 países. Em 2020, a McKinsey foi classificada como a consultoria de maior prestígio nos EUA (STATISTA, 2021).

O posicionamento da McKinsey junto às maiores consultorias globais é explicado tanto por seu tamanho, sendo a quinta maior consultoria do mundo, quanto por sua especialização em estratégia, ramo considerado o mais elitizado dentro desse mercado³. No ano de 2016, o tamanho desse segmento era de US \$30 bilhões, representando cerca de 12% do mercado total de consultoria (CONSULTANCY.ORG, 2024).

De acordo com Consultancy.Org (2024), 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; e auxílio às empresas na definição de sua visão.

Segundo David (2012), o crescimento das consultorias de gestão deriva, em grande medida, das consultorias de estratégia, que têm sua origem, sobretudo, nos EUA, país onde se expandiram rapidamente ao assessorarem mudanças institucionais nas organizações públicas e privadas (DAVID, 2012). No quadro 1 estão sintetizadas algumas dessas transformações que contaram com a intervenção da McKinsey.

Quadro 1
MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NOS EUA ENTRE 1920-1980 E A PARTICIPAÇÃO DA MCKINSEY

Mudança institucional	Participação da McKinsey
Aumento do número e da complexidade das corporações.	Na década de 1930, realizou uma reorganização na Marshall Field, uma grande varejista na época.
Formação do complexo militar-industrial.	No contexto da Segunda Guerra, Arthur Tom Kearney, então sócio-sênior da McKinsey, 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.	Em 1952, foi contratada pelo então presidente dos EUA, Eisenhower, para fornecer conselhos sobre nomeações políticas e reorganizar a Casa Branca. Na década de 1960, a McKinsey assumiu projetos no Departamento de Transportes, na <i>National Science Foundation</i> , na <i>Internal Revenue Service</i> 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 e a imprensa de negócios.	A consultoria ficou conhecida por contratar estudantes formados em escolas de administração, sobretudo de Harvard.

Fonte: elaboração própria a partir de David, 2012.

Boa parte do crescimento da McKinsey deveu-se ao vínculo estreito que desenvolveu com as burocracias estatais dos EUA. A prática de criar 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.

As três maiores consultorias de estratégia são McKinsey & Company, Boston Consulting Group e Bain & Company – quinta, sexta e sétima maiores consultorias do mundo, respectivamente (CONSULTANCY.ORG, 2022). Alguns dos principais dados sobre essas firmas estão sintetizados no quadro 2 e os setores da economia atendidos pela McKinsey estão reunidas no quadro 3.

Quadro 2

LISTAGEM DAS MAIORES CONSULTORIAS DE ESTRATÉGIA

Consultoria	Fundação	País de origem	Países	Receita (em US\$ bi)	Funcionários Mundo/Brasil	Desde quando no Brasil	Escritórios Brasil
McKinsey	1926	EUA	67	13,5	45.000/-	1974	3
BCG	1963	EUA	>50	11,7	32.000/150	1998	2
Bain	1973	EUA	37	6	18.385/-	1997	2

Fonte: elaboração própria a partir de dados extraídos das páginas virtuais das consultorias e da Forbes, em 2024.

Quadro 3

SETORES DA ECONOMIA ATENDIDOS PELA MCKINSEY

	Setores atendidos
McKinsey	Aeroespacial e defesa; alta tecnologia; automotivo; bens de consumo; eletrônicos avançados; energia elétrica e gás natural; indústria farmacêutica e produtos médicos; infraestrutura; metais e mineração; mídia e entretenimento; papel e produtos florestais; petróleo e gás; <i>private equity</i> e <i>principal investors</i> ; produtos químicos; saúde; semicondutores; serviços financeiros; setor público; setor social; telecomunicações e mídia; varejo; viagens; transporte e logística.

Fonte: elaboração própria a partir de dados extraídos da página virtual da empresa, em 2022.

O quadro 3 revela que a McKinsey é contratada pelos mais variados atores econômicos, principalmente aqueles internacionalizados, que lidam com a coordenação da dispersão produtiva, com as estratégias de poder hegemônico e acumulação. Desse modo, é um ator central nos círculos de cooperação para auxiliar na coordenação de circuitos espaciais produtivos, obtendo uma série de dados sobre as dinâmicas socioespaciais do país.

5. Serviços Avançados Intensivos em Informação na metrópole de São Paulo: o caso das consultorias globais de estratégia

Conforme Teixeira (2018), os escritórios das grandes consultorias no Brasil se concentram nas metrópoles nacionais e regionais, cidades

polarizadoras da rede urbano-regional. Esses escritórios estão presentes, sobretudo, na *Região Concentrada* (SANTOS; SILVEIRA, 2001), no âmbito da qual a metrópole de São Paulo concentrou nas últimas décadas maior especialização nas funções de gestão da informação (SILVA, 2002).

O processo de centralização do capital a partir da década de 1970 encontrou sua base geográfica na metrópole que, embora perdendo indústrias para o interior paulista e outras regiões do país, se tornou o centro gestor para a coordenação da reprodução do capital (LENCIONI, 2004), sendo classificada como a *metrópole onipresente no território* (SANTOS, 2005) e o “centro de gestão do território” (CORREA, 2006).

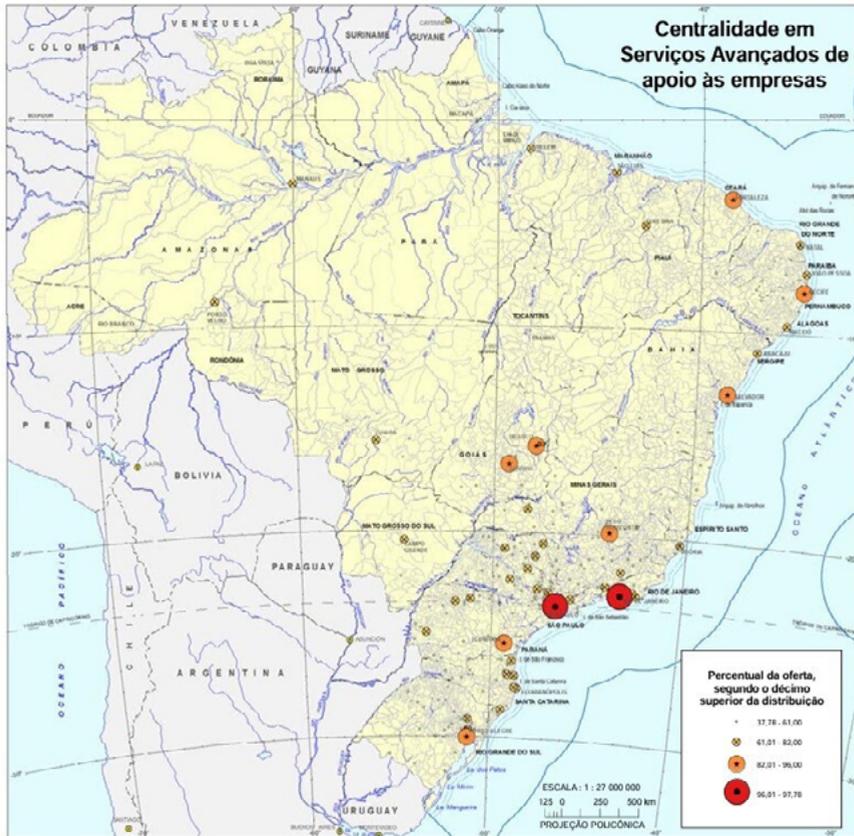
O estudo “Redes e Fluxos do Território: Gestão do Território” (IBGE, 2014) reafirmou o papel da metrópole na gestão empresarial do país. O estudo tratou das redes de fluxos de comando nos casos dos agentes públicos e privados, analisando como as cidades se conectam e identificando os principais centros de comando do país. No que se refere ao controle do território por parte das *KIBS*, o Estudo do IBGE apontou que as metrópoles de São Paulo e do Rio de Janeiro centralizam 97,8% dessas firmas e reúnem a quase totalidade da tipologia desses serviços (mapa 1).

A localização bastante pontual das *KIBS* advém de sua natureza informacional, financeira e tecnológica, o que faz com que sejam contratadas principalmente por atores mais corporativos. 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, as duas maiores metrópoles do país, que reúnem as principais vantagens competitivas e de centralidade no âmbito nacional.

As duas metrópoles também são as que mais concentram serviços de consultoria. Observamos na tabela 1 que a cidade de São Paulo concentra cerca de 28% dos empregos desse setor no país, enquanto o Rio de Janeiro quase 10%. Pela série histórica, vemos que, entre 2010 e 2020, São Paulo aumentou consideravelmente a concentração desses serviços.

Mapa 1

PERCENTUAL DA OFERTA DE SERVIÇOS AVANÇADOS DE APOIO ÀS EMPRESAS EM 2011



Fonte: extraído de IBGE, 2014, sem página.

Tabela 1

NÚMERO DE EMPREGOS ENVOLVENDO ATIVIDADE DE CONSULTORIA NAS DUAS PRINCIPAIS CIDADES EM 2020

Ano	2010	2015	2020	Percentual em relação ao Brasil (2020)
BRASIL	180.148	203.235	225.532	-
SÃO PAULO	51.188	58.932	63.790	28%
RIO DE JANEIRO	23.549	27.090	22.436	9.9%

Fonte: dados extraídos de RAIS, em 2021.

As firmas McKinsey, Boston e Bain possuem, cada uma, um escritório em São Paulo e no Rio de Janeiro. A McKinsey é a única com presença fora

das duas metrópoles, na cidade de Salvador. Nesse sentido, a localização das consultorias de estratégia é bastante seletiva em função de não atuarem no setor de auditoria, o que restringe suas atividades e conseqüentemente seus clientes, fazendo com que se instalem nas duas principais cidades de manifestação do *meio técnico-científico-informacional* no país, onde são mais intensas as relações de negócios face-a-face nos respectivos centros corporativos. No caso de Salvador, explicaremos a lógica desse escritório nos próximos itens desse trabalho.

6. “McKinsey & Company”: um nome de influência na corporativização do território brasileiro

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

As relações entre a McKinsey e o setor público 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.

No que se refere ao primeiro caso, a McKinsey possui mais de 34.000 ex-consultores em todo o mundo que trabalham em mais de 15.000 organizações públicas e privadas e podem permanecer em contato por meio de eventos realizados anualmente pela firma. Esses ex-funcionários representam 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 utilizam em outras empresas e no setor público.

Quadro 4

ESFORÇO DE SISTEMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE A MCKINSEY & COMPANY E O ESTADO BRASILEIRO

Ano	Nível de governo	Evento
1996	Federal	McKinsey projeta concessão das telecomunicações.
2009	Municipal (Rio de Janeiro)	Ex-sócio McKinsey assume cargos na Prefeitura.
2010	Federal	McKinsey elabora estudo sobre o setor de transporte aéreo.
2011	Federal	McKinsey auxilia Casa Civil.
2013	Municipal (São Paulo)	Ex-sócio McKinsey é nomeado Secretário de Finanças.
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.
2017	Estadual (São Paulo)	McKinsey auxilia no projeto de reformulação da USP.
2018	Estadual (São Paulo)	Ex-sócia McKinsey assume cargo no governo.
2021	Municipal (Salvador)	McKinsey elabora plano estratégico para a cidade.
2024	Estadual (Rio Grande do Sul)	McKinsey contratada para auxiliar na reconstrução do estado.

Fonte: Elaboração própria, em 2024.

Entre a ocupação de cargos públicos por ex-sócios McKinsey está a nomeação, pelo então prefeito do Rio de Janeiro, Eduardo Paes (PMDB/2009-2012), de Felipe Góes, para assessor-chefe de assuntos econômicos e presidente do Instituto Pereira Passos (IPP) e do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (COMUDES). Na prefeitura de São Paulo, Fernando Haddad (PT/2013-2016) nomeou o ex-sócio McKinsey, Marcos Cruz, como Secretário de Finanças. Já no governo de São Paulo, na gestão de João Dória (PSBD/2019-2022), Patricia Ellen deixou a sociedade com a McKinsey e foi nomeada secretária de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

Em relação à contratação direta da McKinsey pelo Estado, o Governo Dilma (PT/2011-2014) estabeleceu um acordo com um grupo de empresários que elegeu a consultoria para melhorar o desempenho da Casa Civil, de modo que a firma teve acesso privilegiado a dados não divulgados pelo poder público. Já entre 2016 e 2017, a McKinsey desenvolveu um modelo de reformulação para a USP. De acordo com a ADUSP (Associação de Docentes da Universidade de São Paulo) (Informativo N° 427), esse projeto

visava a permitir a cobrança de mensalidade na Universidade, mas foi, posteriormente, arquivado.

Em 2024, a McKinsey foi contratada para auxiliar na reconstrução do Rio Grande do Sul, sob governança de Eduardo Leite (PSDB), após a maior tragédia climática do estado. Outra contratada foi a consultoria estadunidense Alvarez e Marsal. Todas essas firmas irão trabalhar sem custos financeiros para o Estado, mas é salutar a contrapartida que terão a partir do acesso a informações públicas sigilosas e a oportunidade de colocar em prática suas recomendações mercadófilas na reconstrução do território do estado.

7. As privatizações dos setores de telecomunicações e aeroviário sob a articulação da McKinsey & Company

No Brasil, a McKinsey projetou a desestatização dos setores de telecomunicações e aeroviário, macrossistemas técnicos que, por viabilizarem a comunicação e a circulação, são também redes de poder no controle do território e da sociedade local. Esses macrossistemas pertencem às principais redes de operação do meio técnico-científico-informacional no país.

O meio técnico-científico-informacional depende do avanço da unicidade técnica, pautada na informação, e da unicidade normativa, que irá regular usos mais seletivos da materialidade. Nesse sentido, as privatizações despontaram como uma ferramenta na *corporativização do território* (SANTOS; SILVEIRA, 2001) no período atual, pois articulam novas normas de uso que tendem a trazer um princípio de unicidade mais exclusivo aos sistemas técnicos nacionais. Nesse sentido, para a privatização do sistema de telecomunicações no Brasil, um novo conjunto normativo entrou em vigência (quadro 5).

Dentre as normas sistematizadas no quadro 5, chamamos atenção para o termo de cooperação com a União Internacional das Telecomunicações (UIT), órgão das Nações Unidas, tendo como objetivo apoio técnico e metodológico para projetar a modernização do setor. A UIT contratou consultorias nacionais e internacionais para executar os trabalhos.

Quadro 5**EVOLUÇÃO NORMATIVA DA PRIVATIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Norma	Pontos principais
Emenda N° 8, de 8 de agosto de 1995.	Quebra do monopólio estatal das telecomunicações.
Ministério das Comunicações contrata a União Internacional das Telecomunicações (UIT), em 1995.	Apoio técnico e metodológico para projetar a modernização do setor no Brasil.
Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal (Paste), entregue em 1995.	Projeta um investimento público de US\$75 bilhões para modernizar os setores entre 1995 e 1999, visando a torná-lo mais atraente ao capital internacional.
Lei Mínima (N° 9.295, de 19 de julho de 1996).	Permite concessões de telefonia celular da Banda B.
Lei Geral das Telecomunicações (N° 9.472, de 16 julho de 1997).	Nova base regulatória para o setor, estabelecendo diretrizes para a privatização do Sistema Telebrás.
Contrato entre BNDES e Ministério das Comunicações (fevereiro de 1998).	BNDES fica responsável pela coordenação da modelagem do leilão do Sistema Telebrás.
Privatização do Sistema Telebrás (29 de julho de 1998).	São vendidas três <i>holdings</i> de telefonia fixa, uma de longa distância e oito de telefonia celular.

Fonte: elaboração própria a partir de BNDES, 2024.

O envolvimento desses atores internacionais representou para o mercado a possibilidade de obter informações seguras sobre a desestatização (BRAZ, 2014). 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. O setor foi arrematado pelo capital internacional proveniente, sobretudo, dos Estados Unidos, Europa e Ásia (BRAZ, 2014).

Já o setor aeroviário conta com uma ampla rede composta por 67 aeroportos integrando todo território nacional. A McKinsey foi contratada pelo BNDES para elaborar o principal estudo de modernização do setor visando a sua desestatização, o “Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil”, entregue em 2010. Teixeira (2013) expõe o caráter corporativo que orientou essa privatização, como o fato do estudo ter avaliado os aeroportos

em grupos separados, não considerando que o setor foi construído como uma rede nacionalmente integrada.

Para Teixeira (2018), as administrações privadas estão praticando uma maior concentração dos fluxos aéreos na Região Concentrada, o que está contribuindo com a desintegração aeroviária do Norte e do Nordeste do país. Além disso, um caso emblemático da solidarização dos prejuízos no contexto de privatização é do aeroporto de Porto Alegre, concedido à alemã Fraport que, em 2024, solicitou à ANAC (Agência Nacional de Aviação) a reavaliação do contrato de concessão após as inundações no Rio Grande do Sul.

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).

8. McKinsey & Company e a lógica empresarial nas cidades do Rio de Janeiro e de Salvador

Segundo Brandão (2012), os planos estratégicos ganham força no atual contexto de mundialização do capital, visto os centros nacionais de decisão se encontrarem debilitados na condução dos destinos do espaço nacional, o que faz com que uma agenda localista seja privilegiada no planejamento urbano. O planejamento estratégico tem sido adotado pelos Estados que se alinham à lógica gerencialista.

O espaço urbano vem se alinhando à lógica da competitividade urbana, segundo a qual as cidades competem entre si por investimentos e atração de atividades lucrativas. Toma forma o planejamento estratégico, segundo o qual as cidades estariam submetidas às mesmas condições e aos mesmos desafios do setor privado (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), período no qual a cidade foi sede da

Copa do Mundo (2014) e das Olimpíadas (2016). 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. Dentre os valores para essa reformulação urbana constam: “No campo econômico, nosso objetivo é ser uma cidade de reconhecido destaque global” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 14).

Essas mensagens chamam atenção do anseio pelo reconhecimento internacional das supostas “vantagens competitivas” da cidade, pautando-se na retórica da competitividade urbana. A McKinsey elabora o próximo plano estratégico para a cidade ainda na mesma gestão de Eduardo Paes (2013-2016), que o apresentou como uma sugestão para a gestão seguinte⁴. Na carta de abertura do documento, o então prefeito argumentou que 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 enfatiza uma suposta crise pela qual estaria passando o Rio. Nos momentos de crise, os consultores internacionais aumentam seu poder de atuação pois, vistos como especialistas internacionais, tendem a sobrepor seus conhecimentos aos saberes dos agentes locais, oferecendo “*uma visão futura de uma cidade próspera em resposta às crises urbanas*”⁵.

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). Novamente dominou a pressão em torno de uma suposta crise urbana para mostrar a necessidade de uma intervenção pautada em ajuda de especialistas: “As deficiências de planejamento nas últimas décadas foram responsáveis pelo agravamento dos problemas estruturais enfrentados hoje pela cidade” (PREFEITURA DE SALVADOR, 2013, 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; MENDES, 2013, s/p). 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; MENDES, 2013). Ele também argumentou que o governo estadual já havia contratado a McKinsey, sem processo licitatório, para auxiliar na construção da ponte Salvador-Itaparica⁶ (JÚNIOR; BADARÓ; MENDES, 2013).

As ausências de licitação revelam que a McKinsey tem desenvolvido uma íntima relação de poder com a prefeitura de Salvador, o que entendemos como a principal motivação para ter aberto um escritório na cidade em 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)”. Na gestão de Bruno Soares Reis (DEM), a McKinsey elabora o Plano Estratégico de Salvador 2021-2024, mais uma vez, sendo contratada sem licitação. “Foram selecionadas [...] 100 metas [...] que se destinam a contribuir com esse ciclo virtuoso de valorização e fortalecimento da Cidade do Salvador, para assegurar-lhe o destaque que merece e precisa, no momento em que as cidades assumem protagonismo global” (PREFEITURA DE SALVADOR, 2021, p. 6).

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. O poder público e a McKinsey desenvolveram uma relação visando a 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.

9. 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 a adequar o espaço nacional aos ditames das corporações transnacionais, boa parte delas articuladas com as consultorias.

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. 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 e círculos globais de informação ainda insuficientemente analisados do ponto de vista da reorganização, da regulação, do planejamento e do uso do território brasileiro.

Notas

- 1 A pesquisa contou com auxílio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).
- 2 Também conhecida como Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Foi implementada durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990.
- 3 Conforme Consulting Industry (2024), o mercado de consultoria é dividido em seis domínios: gestão (que abrange os ramos de estratégia, operações e recursos humanos), assessoria financeira e tecnológica.
- 4 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 (NOGUEIRA, 2016). Em 2017, o TRE-RJ decidiu pela inexigibilidade de Eduardo Paes (que concorria à Governador do Rio de Janeiro) e Pedro Paulo.
- 5 Tradução do original: “*a future vision of a prospering city in reply to urban crises*” (VOGELPOHL, 2018, p. 100).
- 6 Sobre a Ponte Salvador-Itaparica, o então Secretário de Planejamento da Bahia, José Sérgio Gabrielli, explicou que a McKinsey foi contratada devido a sua vasta experiência (SILVA, 2013).

Referências

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, 2022.

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.

BRANDÃO, Carlos. **Território e Desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2012.

CARNEIRO, Francisco Galvão; ROCHA, Carlos Henrique. Reforma do setor público na América Latina: uma perspectiva comparada. In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASAKU, Kiichiro (Ed.). **A privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro : Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2000. p. 45-70.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Estudos Sobre a Rede Urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **La nueva razón del mundo**. Barcelona: Editora Gedisa S.A, 2010.

DAVID, Robert J. Institutional Change and The Growth Of Strategy Consulting In The United States. In: CLARK, Timothy; 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. 123f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FARIAS, Hélio Caetano. **O BNDES e as Privatizações no Uso do Território Brasileiro**. 2008. 124f., il. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas, 2008.

FILGUEIRAS, Luiz. O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. In: BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique (Comp.).

Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Agosto 2006. p. 179-206.

GORZ, André. **O imaterial:** conhecimento, valor e capital. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

HARVEY, David. **Os limites do capital.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Redes e Fluxos do Território:** Gestão do Território. Rio de Janeiro, 2014.

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.

MAHONEY, Joe O'; STURDY, Andrew. Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. **Management Learning**, v. 47, n. 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. 156f., il. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas. 2007.

MILES, Ian; KASTRINOS, Nikos; BILDERBEEK, Rob; HERTOOG, Pin den; FLANAGAN, Kieron; HUNTINK, Willem; BOUMAN, Mark. **Knowledge-intensive business services:** users, carriers and sources of innovation. European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports, European Commission, Brussels, Belgium, 1995.

MOSTAFA, Solange Puntel. As ciências da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez, 1994.

PREFEITURA DE SALVADOR. Salvador. **Construindo um novo futuro (2013-2016).** 2013.

_____. **Salvador. Uma nova cidade para um novo tempo (2017- 2020).** 2016.

_____. **Plano Estratégico de Salvador (2021-2014).** 2021.

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)**. 2016.

PRESS Release: Kevin Sneader Elected Global Managing Partner of McKinsey & Company. McKinsey & Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/about-us/media/press-release-kevin-sneader>>. Acesso em: 15/07/2024.

RIBEIRO, Ana Clara Torres. Relações Sociedade-Estado: elementos do paradigma administrativo. **Cadernos IPPUR**, ano XII, n. 2. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

_____. A natureza do poder: técnica e ação social. **Interface: Comunicação, Saúde, Educação**, v. 4, n. 7, p. 13-24, 2000.

_____. **Teorias da ação**. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2014.

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. **A Natureza do Espaço**. São Paulo: Edusp, 2006 [1996].

_____. **A urbanização brasileira**. São Paulo: Edusp, 2005.

_____. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Edusp, 2007.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, Adriana Maria Bernardes. **São Paulo, produção de informações e novos usos do território brasileiro**. 2002. 283f. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____. 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, Rita Ariza (Org.). **Território e circulação a dinâmica contraditória da globalização**. São Paulo: Annablume, 2015. p. 131-147.

SILVA, A. M. B. da.; ARRUDA, T. H. V. Empresas de consultoria e tendências do planejamento urbano-regional: um estudo a partir da McKinsey & Company. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL, 20., Belém-PA, 2023. **Anais...** Belém-PA: ANPUR, 2023, v. 1, p. 1-22.

SILVEIRA, Maria Laura. **Um país, uma região**: fim de século e modernidades na Argentina. São Paulo: Fapesp/Laboplan, 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 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2013.

_____. **Planejamento, informação e circulação**: as concessões dos aeroportos brasileiros e os usos corporativos do território. 2018. 335f. Tese (Doutorado em Geografia) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2018.

TEIXEIRA, Sérgio H.; SILVA, Bernardes, Adriana M. Os usos da informação estratégica sobre o território: a empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers e o planejamento territorial. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (ANPUR)**, v. 13, p. 71-85, 2011.

_____. Informação e planejamento corporativo: a consultoria Deloitte e suas articulações no território brasileiro. **Boletim Goiano de Geografia**, 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: ARANTES, Otília; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia (Org.). **A cidade do pensamento único**. Petrópolis: Vozes. 2000. p. 75-103.

_____. Planejamento territorial e projeto nacional: os desafios da fragmentação. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 9-23, 31 maio 2007.

VOGELPOHL, Anne. Global expertise, local convincing power: Management consultants and preserving the entrepreneurial city. **Urban Studies**, v. 56, n. 1. p. 97-114, 2018.

Notícias consultadas

ADUSP. Doadores anônimos, papéis secretos, incógnitas. Eis o caso USP-McKinsey. **Informativo 427**, 07 nov. 2016. Disponível em: <https://www.adusp.org.br/files/informativos/427/info427.pdf>.

FOY, Simon; FOLEY, Steohen. KPMG cresce menos do que as rivais, mas “Big Four” têm receita recorde de US\$ 203,8 bi. **Valor Econômico**, 2023. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/12/13/kpmg-cresce-menos-do-que-as-rivais-masbig-four-tem-receita-recorde-de-us-2038-bi.ghtml>>. Acesso em: 16/07/2024.

JÚNIOR, Evilásio; BADARÓ, Sandro; MENDES, David. Albérico Mascarenhas. **Bahia Notícias**, nov. 2013. Disponível em: Acesso em: 10/03/ 2020.

NOGUEIRA, Italo. Proposta de Pedro Paulo para o Rio copia documento da prefeitura que custou R\$ 7 milhões. **Folha de São Paulo**, 07 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: 10/03/2020.

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-pontesalvadoritaparica-sera-feita-ate-marco-de-2014-estima-gabrielli.html>. Acesso em: 20/06/2021.

Sites consultados

BAIN & COMPANY: <<https://www.bain.com/>>.

BNDES: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>>.

BOSTON CONSULTING GROUP: <<https://www.bcg.com/>>.

CONSULTANCY.ORG: <<https://www.consultancy.org/>>.

FORBES: <<https://www.forbes.com/>>.

MCKINSEY & COMPANY: <<https://www.mckinsey.com.br/>>.

RAIS: <<http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>>.

STATISTA: <<https://www.statista.com/>>.

Recebido em 27/08/2024

Aceito em 28/09/2024