



TÊNDENCIAS ORGANIZACIONAIS PARA O CENÁRIO ATUAL E PÓS-PANDÊMICO PELO OLHAR DAS QUATRO GRANDES EMPRESAS DE CONSULTORIA E AUDITORIA GLOBAIS¹

Janaína Conceição da Silva ²

RESUMO

Esse ensaio tem por intenção demonstrar que, como importantes vetores seculares de processos de reestruturação organizacional de grandes corporações multinacionais, analisar o que as empresas de auditoria e consultoria globais propõem para esse momento de crise sanitária pode ser crucial para o entendimento de novas arquiteturas de poder e reorganização do trabalho. Assim posto, esse artigo apresenta os principais resultados das pesquisas realizadas pela Deloitte, E&Y, KPMG e PWC desde o início da pandemia de covid-19. Cada empresa entrevistou um conjunto de líderes empresariais em diferentes partes do mundo, com o intuito de capturar tendências, ações tomadas no presente e perspectivas futuras para corporações de diferentes setores. Nosso objetivo é extrair dos relatórios produzidos todos os elementos indicativos de transformações na esfera da organização do trabalho, de decisões de investimentos, formas de organização, concorrência; extrair quais riscos e oportunidades estão sendo vislumbrados e, ao que mais nos interessa; apresentar ações que sejam indicativas de transformações na divisão territorial internacional do trabalho. Como metodologia, foi realizada a leitura, síntese e análise crítica dos principais relatórios disponíveis em seus endereços eletrônicos no período mencionado (2020/2021) — seis relatórios e uma série com 17 artigos.

Palavras-chave: *Big Four*, Pandemia de Covid 19, Transformações Organizacionais, Divisão Internacional do Trabalho.

ABSTRACT

This essay intends to demonstrate that, as important secular vectors of organizational restructuring processes of large multinational corporations, analyzing what auditing and consulting companies propose for this moment can be crucial for the understanding of new power architectures and work reorganization. That said, this article presents the main results of research carried out by PWC, KPMG, E&Y and Deloitte since the beginning of the covid-19 pandemic. Each company interviewed a group of business leaders from different parts of the world, in order to capture trends, actions taken in the present and future perspectives for corporations in different sectors. Our objective is to extract from the reports produced all the elements that indicate changes in the sphere of work organization, investment decisions, forms of organization, competition; extract what risks and opportunities are being envisioned, and what interests us most; present actions that are indicative of changes in the international territorial division of labor. As a methodology, the main reports available on their electronic addresses for the period mentioned (2020/2021) were read, summarized and critically analyzed - six reports and a series with 17 articles.

Key-words: Big Four, Covid 19 Pandemic, Organizational Transformations, International Division of Labor.

¹ Esse artigo é resultado de projeto de pesquisa de doutorado, financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

² Doutoranda no curso de Geografia da Universidade Estadual Paulista – UNESP, *campus* de Presidente Prudente – janaina.conceicao@unesp.br.



INTRODUÇÃO

O reconhecimento de que quatro grandes empresas — também conhecidas como *big four*, sendo elas Deloitte, Ernst & Young (E&Y), KPMG e PricewaterhouseCoopers (PwC) — desempenham papel ativo na reorganização de estruturas produtivas e financeiras ao elaborarem, a partir da propriedade de uma importante mercadoria, a informação, planos tanto para empresas quanto para Estados, portanto, de gestão corporativa e intervenção estatal (TEIXEIRA, 2018), demonstra que a “mão” dos agentes supracitados é bem visível.

As reflexões realizadas a seguir são derivadas de um projeto de pesquisa que tem como objetivo geral estabelecer marcos para a análise de novas arquiteturas de poder econômico na escala global e da reorganização da divisão internacional do trabalho, marcos esses que vêm se estabelecendo, pelo menos, desde as duas últimas décadas, mas que se intensificaram com a pandemia de covid-19.

O fio condutor da investigação são as formulações já elaboradas e em processo de elaboração por empresas de auditoria e consultoria mundiais, consideradas aqui agentes ativos da reestruturação organizacional de grandes corporações multinacionais. Mais especificamente, são analisados relatórios de sugestões e recomendações produzidos pelas quatro grandes empresas *Accounting Firms*, com atenção especial aos elementos que sinalizem rupturas, continuidades e tendências já em curso e pós-pandêmicas no que tange à novas formas organizacionais, da produção, configurações de trabalho e a visão prospectiva sobre como os países deverão de adaptar a tais transformações.

Assim posto, esse artigo apresenta os principais resultados das pesquisas realizadas pela PWC, KPMG, E&Y e Deloitte desde o início da pandemia de covid-19. Cada empresa entrevistou um conjunto de líderes empresariais em diferentes partes do mundo, com o intuito de capturar tendências, ações tomadas no presente e perspectivas futuras para corporações de diferentes setores. Considerando o somatório de todas as amostras, o que está exposto a seguir é a síntese do pensamento de cerca de 7.700 integrantes da chamada classe *C-Suite*³, número representativo, sobretudo, levando-se em consideração que são líderes de organizações empresariais com receitas na ordem de bilhões de dólares.

Nosso objetivo é “pinçar” todos os elementos indicativos de transformações na esfera da organização do trabalho, de decisões de investimentos, formas de organização, concorrência; extrair quais riscos e oportunidades estão sendo vislumbrados e, ao que mais nos interessa;

³ Termo que se refere aos altos cargos executivos de uma empresa: diretor geral, diretor financeiro, diretor de operações, *marketing* etc.



apresentar ações que sejam indicativas de transformações na divisão territorial internacional do trabalho.

Como metodologia, foi realizada a leitura, síntese e análise crítica dos principais relatórios disponíveis em seus endereços eletrônicos no período mencionado (2020/2021) — seis relatórios e uma série com 17 artigos.

Nossa exposição está dividida em três momentos. No primeiro apresentaremos quem são as *big four*, suas atuações e a razão da escolha metodológica de tratá-las como os principais agentes da análise. O segundo, mais descritivo, traz os dados dos relatórios analisados. Ao final, terceiro momento, teceremos algumas reflexões, buscando uma interpretação sobre os impactos das transformações ora em curso.

EMPRESAS DE CONSULTORIA E AUDITORIA GLOBAIS

As grandes empresas de consultoria e auditoria globais tal como se apresentam na atualidade, em termos de configuração institucional, são resultado de uma série de desagregações, fusões e aquisições, em diferentes contextos históricos.

O que temos hoje como PWC, por exemplo, é produto da fusão inicial de duas empresas, uma fundada em Londres no ano de 1849 — a Fundação da Price & Co. —, outra, Waterhouse, fundada em 1865, sendo nomeada então de Price Waterhouse. Mais tarde, 1998, Price Waterhouse se fundiu com a Coopers & Lybrand (essa última fruto da fusão da Coopers e Lybrand), formando a PriceWaterhouseCoopers, que por sua vez adquiriu, em anos mais recente (2013), a Booz & Co., chegando à configuração atual PWC.

Do mesmo modo, a KPMG é resultado da fusão realizada em 1987 entre as empresas Peat Marwick International e Klynveld Main Goerdeler, essas últimas também advindas de fusões anteriores de empresas igualmente fundadas no final do século XIX.⁴

Deloitte (1893), Touche (1900) e Tomatsu (1968) criou a Deloitte&Touche (1989), que adquiriu a Monitor Group, chegando à atual Deloitte (2013). E Ernest & Young (1989), fusão da Ernest&Ernest (1903) com Arthur Young & Co. (1906), chegou ao seu atual arranjo como E&Y após adquirir a Axia em 2012.⁵

⁴ Peat Marwick International: fusão da William Barclay Peat & Co. (1891) com Marwick, Mitchell & Company (1897). Klynveld Kraayenhof & Company (KKC, 1917): fusão da Klynveld Kraayenhof & Co com Deutsche Treuhand-Gesellschaft (DTG, 1953).

⁵ As informações extraídas desse parágrafo foram extraídas dos portais eletrônicos das empresas, referenciados ao final.



Para termos noção da força desses agentes, conforme os dados extraídos de seus portais, as *big four* possuem uma vasta presença territorial (individualmente operam em mais de 150 países e territórios), cada qual com um número de funcionários que, somados, ultrapassa um milhão, tendo como clientes as maiores corporações do mundo, dos três setores econômicos, controlando milhões de ativos. Esses dados são importantes na medida que ilustra a estrutura oligopolista desse mercado, antes dividido predominantemente para seis (constituindo as *big six*, incluindo Arthur Andersen e a Coopers & Lybrand), desde os anos 2000, concentrado nas mãos de quatro.⁶

Como o próprio nome diz, suas funções explícitas são auditoria e consultoria. Segundo informações disponíveis nos seus endereços eletrônicos, as tipologias de consultoria são diversas, essas vão de consultoria jurídica, financeira e tributária à gestão de recursos humanos, varejo e entretenimento.

Na prática, contudo, suas atuações são mais amplas. Munidas de informações estratégicas presentes nos seus valiosos bancos de dados, e prontas a venderem os seus planos dando suporte a diferentes setores econômicos, cumprem a função de diagnosticar e planejar o território (TEIXEIRA, 2018), tanto mais verídico porque o próprio Estado é também cliente.

A dimensão de suas influências no planejamento estatal, denominado por Dardot e Laval (2016) de *governo empresarial*, é explicitada quando se leva em consideração, por exemplo, que a divisão da administração pública britânica de Tony Blair em 110 agências autônomas proveio de recomendações de um relatório de consultoria; assim como também o foi a reestruturação do setor público no Canadá após 1988 e a reforma administrativa da França a partir de 1991. Um exemplo brasileiro foi a reestruturação do setor elétrico e aeroportuário, essa que se deu a partir de diretrizes elaboradas por empresas de consultoria (TEIXEIRA, 2018). Tudo isso, como vimos, porque essas empresas detêm o oligopólio da informação, que em nossa perspectiva é a “matéria prima” principal da produção de bases para novas formas organizacionais em escala global. E Como nos alertou Milton Santos (2006), conhecimento é recurso e fonte de instrumentalização (desigual) do território.

A atuação dessas empresas, seculares como visto, adquiriram roupagens tempo-espacialmente que afetaram sobremaneira seus *modus operandi*, embora o ímpeto para suas

⁶ Estrutura essa que é questionada pelo Estado, mas que encontra resistência. Sobre isso, veja-se a recente (agosto de 2020) reportagem do jornal Financial Times, a qual tem como título “Big Four accountancy firms refuse to back sharing audits with smaller rivals”. Disponível em: <https://bitly.com/S0foK>.



origens, o assessoramento para a organização das indústrias nos países centrais industrializados, tenha se perpetuado (DONADONE, 2002).

Se no final dos anos 1940 a necessidade de organização da “bagunça” causada pela Guerra abriu espaço para atuação, nos anos oitenta, *e.g.*, novas frentes se abriram com as tentativas de recontextualização (interpretação e introdução) das práticas japonesas nas empresas ocidentais, bem como com o crescimento do mercado de certificação de processos de gestão e produção (DONADONE e SZNELWAR, 2004).

Depois, o enfoque mudou para os pacotes gerenciais. Inspirados na “Filosofia da Qualidade”, os consultores foram os principais vetores da difusão e da implantação de novas formas de gestão. Com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), outro elemento que contribuiu para a expansão segundo Donadone e Sznelwar (2004), novas demandas por informatização de processos produtivos e administrativos e utilização de *softwares* para gestão foram surgidas.

Já nos anos noventa, o mercado encontrou novo impulso com as demandas por implementação de processos de reengenharia, onde destaca-se o *downsizing*. Finalmente, a intensificação da mundialização do capital, a criação das empresas de estratégia e a crise do *subprime* forneceram novas frentes (TEIXEIRA, 2018, p. 172).

Conforme destacou Teixeira (2018, p. 207-209), as empresas de consultoria seguiram o movimento e chegaram, *ipso facto*, a acompanhar seus clientes em suas investidas territoriais quando esses transnacionalizaram suas atividades para diferentes continentes. Com base nas receitas das *big four* entre os anos 1996-2009, o autor demonstrou o vertiginoso crescimento que as mesmas apresentaram, e mesmo em períodos de crise econômica, condição que está relacionada com suas expansões territoriais para países subdesenvolvidos. Pensando-se no contexto, não é difícil de compreender que a implementação das políticas neoliberalizantes, em diferentes partes e com diferentes intensidades, se tornaram fértil terreno para o realinhamento da atuação de empresas de auditoria e consultoria. Isso aconteceu porque, primeiro, as empresas que estavam internacionalizando demandavam assessorias em diferentes seguimentos (jurídicos, fiscais etc.) nos seus novos territórios. Segundo, como vimos, os próprios Estados constituíam demanda dos seus serviços.

Diante do exposto, cabe enfatizar dois pontos. Primeiro, claro está que houve um duplo movimento: ao mesmo tempo que as empresas de auditoria e consultoria foram (e continuam a ser) agentes importantes da condução dos processos de reestruturação organizacional (e territorial, por consequente), concomitantemente, elas próprias passaram por esses processos, de concentração de capital, sobretudo. Segundo, fica demasiadamente evidente que as



transformações pela qual a economia passava no final do século passado, discutidas extensivamente por autores como Harvey (1982), Soja (1989), Benko (1996) e Castells (1999), foram conduzidas por agentes sociais concretos, isto é, agentes os quais podemos nomeá-los e localiza-los.

Por fim, gostaríamos de chamar a atenção para a atuação prático-concreto dos consultores, que pode ser dividida em três categorias (DONADONE e SZNELWAR, 2004, p.67): 1) “arbitragem de disputas internas e externas às empresas”; 2) “capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial” e; 3) “implementação de mudanças organizacionais”. Em termos pragmáticos, atuam legitimando ações, fornecem diagnósticos, buscam soluções para o aumento do desempenho e propõem redesenhos. Em particular, importa-nos a segunda e a terceira categorias. A literatura sobre gerenciamento empresarial, os artigos divulgando modismos organizacionais, enfim, os “pacotes gerenciais” continuam sendo produzidos, continuam tentando criar consensos. A sessão a seguir traz um pouco dessas pesquisas.

CONSIDERAÇÕES GERAIS ACERCA DAS NOVAS ARQUITETURAS EM CONSTRUÇÃO NO MUNDO DO NEGÓCIO

Já nos anos de 2020 e 2021, alguns estudos foram publicados por essas empresas. Dentro do universo das quatro empresas, a PWC é aquela que apresenta colocações mais diretivas, tanto para empresas individuais, quanto para o conjunto dessas e para governos. Entre as referências utilizadas, duas apresentam resultados de entrevistas realizadas com diretores executivos em diferentes países — o *24th Annual Global CEO Survey* (PWC, 2020) e o *Global Crisis Survey 2021* (PWC, 2021) —, e outra, uma série com 17 artigos, *Take on Tomorrow*, dá sugestões, caminhos e orientações para o momento atual de pandemia de covid-19.

Da empresa KPMG foram analisados dois relatórios: o *KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey* (KPMG, 2021) e o *Global Economic Outlook* (KPMG, 2021). Diferente da PWC, a qual elaborou um conjunto de *insights* de caráter mais propositivo, a pesquisa da KPMG traz mais opiniões, visões e perspectivas, sem muitos direcionamentos. Apesar disso, a metodologia empregada deixa clara a importância do estudo. No *Outlook Pulse Survey*, entre 29/01 a 4/03/2021 foram entrevistados 500 CEOs de onze mercados (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e EUA), dos setores gestão de ativos, automotivo, bancário, consumidor e varejo, energia, infraestrutura, seguros, ciências da vida, manufatura, tecnologia e telecomunicações. Todos os entrevistados representam organizações



com receita anual acima de US\$ 500 milhões e 35% das empresas pesquisadas têm mais de US\$ 10 bilhões em receita anual.

O relatório analisado da E&Y é o *CEO Imperative Series* (E&Y, 2021). Dividido em duas partes — I: *How has adversity become the springboard to growth for CEOs?*; e II: *How can today's CEO bridge the gaps to realize tomorrow's opportunities?* —, é baseado em uma pesquisa global com 305 CEOs das empresas Forbes Global 2000, e tem como intuito entender suas perspectivas sobre o que está impulsionando a mudança em suas organizações.

Da Deloitte foi analisado o *Deloitte Global Resilience Report* (DELOITTE, 2021), pesquisa que envolveu 2.260 executivos *C-level* e líderes seniores do setor público de todos os principais setores da indústria, em 29 países (45% eram da Europa / África do Sul, 28% das Américas e 27% da Ásia-Pacífico). Todos os entrevistados do setor privado vieram de organizações com receitas anuais de US\$ 500 milhões ou mais, com quase um terço (31%) vindo de organizações com receitas de mais de US \$ 5 bilhões. Entre os líderes do setor público, 40% representavam organizações e agências com orçamentos de US\$ 1 bilhão ou mais. Esse relatório é de autoria da Deloitte, mas a condução foi realizada pela KS&R Inc., entre os meses de julho, agosto e setembro de 2020.

Com base nessas pesquisas, elaboramos um quadro (quadro 1) com as principais tendências, riscos e oportunidades organizacionais atuais presentes nas pesquisas das quatro grandes empresas de auditoria e consultoria globais.



Quadro 1- Tendências, riscos e oportunidades organizacionais atuais presentes nas pesquisas elaboradas pelas *big four* em 2020 e 2021

| | | Descrição |
|----------------------|---|---|
| Tendências | Aceleração da digitação das empresas e dos negócios. | Inclui o uso de Inteligência Artificial (AI), robótica, nanotecnologia etc. na criação de novos modelos. |
| | Alteração nas formas como empresas operam para atender o <i>Environmental, Social and Governance Movement</i> (ESG). | As empresas devem buscar ser mais sustentáveis, o que pode ser feito a partir do estudo de novas fontes de energias e tecnologias que visem a redução de emissões de carbono. |
| | Manutenção de configurações de trabalho híbridas (<i>hybrid working configurations</i>). | Redução dos espaços de trabalho e arranjos de trabalho remoto. |
| | A localização é a nova globalização (PWC, 2021). | Remodelamento das cadeias globais de valor (CGVs). Desenvolvimento de ecossistemas locais e regionais. Redução da pegada internacional. |
| | Aumento das parcerias público-privadas. | Por exemplo, em investimentos em infraestruturas sustentáveis. |
| Oportunidades | Questão climática | A questão climática está sendo encarada pelos capitalistas como uma ameaça, mas como uma ótima oportunidade para criação de valor. |
| | Foco em ações que gerem valor a longo prazo (E&Y, 2021) | |
| | Busca pela resiliência | Empresas preparadas, flexíveis e adaptáveis. |
| Riscos | Pandemias e crises de saúde; Ameaça cibernética; Excesso de regulamentação; Incerteza política; Crescimento econômico incerto; Populismo; Incerteza da política tributária; Aumento da obrigação tributária; Alterações climáticas; Desinformação. | |

Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios das *big four*.



A partir da leitura e análise do referencial citado acima, elencamos a seguir alguns apontamentos e questionamentos a título de síntese e reflexão:

1) A digitalização é uma tendência anterior a pandemia, porém, acelerada abruptamente em virtude da necessidade de rápida resposta à crise. Com efeito, trouxe consigo a ameaça cibernética. Todos os relatórios mencionaram a transformação digital, a tendência à maior digitalização dos modelos de negócio, a implantação de inteligência artificial, entre outros mecanismos tecnológicos na virtualização dos processos de trabalho. Disso, perguntamos: quais serão os impactos da transformação digital no mercado de trabalho e no emprego?

2) Associado ao exposto anterior, o avanço da digitalização poderá inaugurar uma nova etapa de reorganização territorial da produção, no que tange, por exemplo, a uma re-fragmentação espacial das atividades produtivas? Em caso afirmativo, em qual escala?

3) As empresas apontaram também a tendência de *manutenção de configurações de trabalho híbridas (hybrid working configurations)*, isto é, parte trabalho remoto, parte presencial, mesmo pós-pandemia. Essas novas configurações de trabalho são cercadas de desafios. Trabalhar em casa não é viável e nem produtivo para todos, ainda mais se tratando de serviços essenciais, além de forçarem as empresas a entrarem definitivamente na era digital. Para mulheres, trabalhadores pouco qualificados, minorias e em lugares em que a maior parte do emprego está na economia informal, os efeitos econômicos indiretos do COVID-19 foram particularmente graves. Por outro lado, algumas vantagens desse tipo de configuração estão na economia dos custos de transporte e no acesso a um *pool* de talentos, alguns considerados nômades digitais. Esses efeitos foram apontados pelos próprios CEOs da PWC.

Quais serão os impactos, inclusive sobre a vida social e saúde psíquico-mental das trabalhadoras e trabalhadores, da reconfiguração do modelo híbrido de trabalho, considerando que boa parte da população mundial não tem acesso aos meios para tal — indício disso está exposto em um estudo recente da Unicef (2020), o qual apontou que 1/3 das crianças não tiveram acesso ao ensino porque não tiveram condições remotas. O trabalho invadirá nossas casas em definitivo? E para quem, apesar de ter os meios para produção, não tem o *know how* ou a expertise para novas funções em caso de refuncionalização?

4) É evidente que os capitalistas estão muito receosos com a incerteza da política tributária. A impressão é que estão com medo de pagar a conta do endividamento público. Os níveis altíssimos de dívida, “não vistos há mais de 80 anos” (PWC, 2021), tem preocupado CEOs no mundo todo. Segundo a líder global em serviços jurídicos e tributários da PwC, Carol



Stubbings, para amenizar os efeitos da dívida, os líderes precisam “to embrace the idea of compromise in the spirit of Bretton Woods”. Cabe ressaltar que recentemente foi aprovado, nas palavras do ministro da economia francês, “o acordo fiscal internacional mais importante em um século” (EL PAÍS, 2021), acordo esse que prevê a taxaço de um tributo corporativo mínimo de ao menos 15% das multinacionais e plataformas digitais.

5) A questão anterior, associadas a outras de cunho geopolítico e de decisões políticas nacionais nesse momento por vezes e com doses diferentes mais protecionistas, tem levado à maior cautela quanto as decisões de localização dos investimentos. É interessante percebermos que os líderes já estão atentos a necessidade de darem mais atenção aos fatores localizados e como isso pode ser um fator de ruptura, pelo menos temporariamente.

Nesse sentido, cabe apresentar o seguinte argumento presente no ensaio intitulado *Localisation is the new globalisation* (PWC, 2021):

As we look to 2021 and beyond, it's clear that companies will be reckoning with a host of territorial disputes surrounding taxation, trade, regulation of vital industries and supply chains. Is localisation the new globalisation? [...] Taken together, the moves toward localisation are disrupting the equilibrium multinationals have come to enjoy in recent years. Localisation may not be with us to stay; as countries focus on promoting economic growth, they will likely return to globalisation as a path to prosperity. But in the interim, this is the new reality. So what does this mean for leaders operating in a global context today? A few things. Both strategies and tactics will have to evolve to be effective in the new realities. Don't assume that the forces that have led your organisation to fantastic global growth in the past will propel similar growth in the future. The global economy is still expanding, and new relationships and markets are continually being forged. But leaders must be prepared to negotiate a world in which there are more local conflicts, considerations and barriers. Companies may have to evaluate carefully when it makes sense to shorten supply chains, even if some efficiencies may be lost temporarily. In this new world, leaders will have to dig in more deeply to develop the ecosystems that will enable localisation to succeed. That includes engaging with governments about the policies and structures that encourage resilience. On what is an already crowded agenda, CEOs have to become more dialed in and attuned to regional and national changes in policy and their implications. And they may have to take a more selective approach to the appealing and vital imperative to break into new markets: they should invest internationally only if they have the acumen and capabilities to compete and thrive in a more geopolitically charged world (PWC, 2021).

Esse trecho é extremamente importante porque sinaliza, pelos próprios capitalistas, que o movimento geográfico do capital privado corporativista poderá ser “mais localizado do que globalizado”, e na verdade, quando colocam que essa é a nova realidade, afirmam que já o é. Eles próprios sinalizaram a perturbação do equilíbrio que as multinacionais desfrutavam, que em nossa concepção está atrelado às políticas de aberturas econômicas e desregulamentação, cenário outro ao que estamos vivendo, de incertezas políticas e econômicas, de maior proteção e incentivo à produção interna.



6) A reconfiguração das cadeias globais de valor também tem sido tema de debates acadêmicos. Fleury e Fleury (2020), por exemplo, constataram que (i) as multinacionais estão buscando cadeias globais resilientes (termo frequente nos relatórios citados), com capacidade de operarem em um contexto “VICA – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo); (ii) sobretudo nos países desenvolvidos, os governos estão estimulando as multinacionais a reduzirem suas pegadas nacionais (a influência e até mesmo a intervenção do Estado em áreas estratégicas, relacionadas à segurança e soberania nacionais serão mais frequentes); e (iii) para além da adaptarem à pandemia, as empresas estão racionalizando e redimensionando as suas atividades locais e internacionais, para então se reestruturarem e se reconfigurarem internacionalmente. Para os autores, do ponto de vista internacional, a tendência é que as CGVs desconcentrem suas operações internacionais “para não ficar dependente de nós frágeis” (ibid., p. 216), e do ponto de vista do *modus operandi* das subsidiárias, “prevê-se maior intensidade de operações regionais e significativos investimentos em tecnologias digitais para aumentar a resiliência com respeito a riscos externos e responder a demandas locais, de governos e clientes.” (ibid., p. 2016). Finalmente, diferente dos CEOs da E&Y, os quais vislumbram um cenário de cooperação, segundo Fleury e Fleury (2020), os conflitos internacionais poderão deixar como marcas o antagonismo e a competição, mesmo pós-Biden.

Ainda sobre reestruturação, outra fonte fundamental é o atualizado estudo da UNCTAD (2021), o qual aponta que “sustentabilidade”, “gerenciamento de risco” e “reestruturação da rede” conformam três pilares de estratégias a melhorarem a resiliência das empresas multinacionais. Mais especificamente relacionado ao último pilar, prevê que as decisões de localização das atividades produtivas poderão implicar em desenhos das CGVs em direção aos movimentos de *reshoring* e *nearshoring* e diversificação. Entre as consequências dessa nova arquitetura está o fato de “a reestruturação produtiva pode[r] significar, por exemplo, que as EMN irão desinvestir em países em desenvolvimento e reinvestir nos desenvolvidos” (IEDI, 2021, p. 8). Por outro lado, “a reestruturação das CGV busca reduzir a exposição a uma ou mais fontes de riscos sistêmicos.” (ibid.).

7) A questão climática está sendo encarada pelos capitalistas como uma ameaça (sobre isso, recordamos que em entrevista recente dada ao jornal El País, em fevereiro de 2021, o próprio Bill Gattes afirmou que “a mudança climática terá efeitos muito piores que a pandemia”), mas como uma ótima oportunidade para criação de valor. Embora as mudanças possam ainda não estarem sendo encaradas com a devida seriedade — como a E&Y observou ao afirmar que “CEOs are not aware enough of the broad-based risks posed by climate change”



—, o relatório recente do Painel Intergovernamental Sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2021) mostrou que o aumento da temperatura do planeta causado por atividades humanas precisa ser limitado urgentemente.

8) A E&Y é enfática na orientação de que as empresas precisam trabalharem com ações que gerem valor a longo prazo. Mais de uma vez foi colocado que os investimentos em transformações organizacionais, ao invés de redução de custos, é o que tem separado a trajetória de *thrivers* e *survivors*.

9) É também da E&Y a visão de que a aceleração de tendências desse momento é a oportunidade não somente de empresários se tornarem líderes de mercado, mas de criar mercados, bem como a ideia, presente no relatório da KPMG, da importância de criação de um ecossistema interior e exterior às empresas.

10) Em nossa perspectiva, Deloitte e KPMG são as empresas que menos ofereceram *insights* robustos. Contudo, acreditamos que essa percepção é resultado da ordem das leituras. No caso da Deloitte, por ser a última empresa analisada, encontramos quase todos os elementos vistos nas demais pesquisas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados das pesquisas apresentadas, como visto, abarcam temáticas variadas, embora as principais estejam presentes nos relatórios de todas as empresas. Em nossa concepção, esse fato não é irrelevante; ao contrário, ele atua naquele sentido das categorias apontadas por Donadone e Sznalwar (2004), na capacidade de produzir e difundir conceitos e de implementação de mudanças organizacionais. Entendemos que o alinhamento das perspectivas acaba por criar consensos, que, após se transformarem em uma espécie de modismo, passam a ser vendidos como pacotes, inclusive, como salientado, para Estados. Não há novidade alguma; como visto, esse é o trabalho das empresas de auditoria e consultoria.

Como o processo está em curso, é evidente que muitas questões estão em aberto. Caso surja algo novo, o que será? Quem o conduzirá? Será estrutural ou conjuntural? As pesquisas mostram que há indícios de uma possível reestruturação. Se haverá de fato uma reglobalização, se as cadeias de valor serão reconfiguradas, se o nacionalismo econômico de fato ser mais forte, não há como definir ainda, mas certo está que as *big four*, novamente, estão mais que alertas e vigilantes, já estão trabalhando na definição desse possível novo.



REFERÊNCIAS

AYUSO, S. Principais economias globais fecham acordo histórico para fazer multinacionais pagarem mais impostos. 2021. **El País**. 2021. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/economia/2021-07-01/principais-economias-mundiais-chegam-a-acordo-historico-para-fazer-multinacionais-pagarem-mais-impostos.html>>. Acesso em 02 de julho de 2021.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELOITTE. **Deloitte Global Resilience Report**. 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US114083_Global-resilience-and-disruption/2021-Resilience-Report.pdf?icid=learn_more_content_click>. Acesso em agosto de 2021.

DOMÍNGUEZ, M. Bill Gates - “A mudança climática terá efeitos muito piores que a pandemia”. **El País**. 2021. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/eps/2021-02-15/bill-gates-a-mudanca-climatica-tera-efeitos-muito-piores-que-a-pandemia.html>>. Acesso em agosto de 2021.

DONADONE, J. C. SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção** v. 14, n. 2, 2004.

DONADONE, J.C. “**Os hunos já chegaram**”: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. 2002.

E&Y. **CEO Imperative Study 2021, part 2**. Disponível em: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ceo-imperative-study/ey-ceo-imperative-study-part-2.pdf>. Acesso em agosto de 2021.

E&Y. **CEO Imperative Study 2021**. How has adversity become the springboard to growth for CEOs? Disponível em: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ceo-imperative-study/ey-ceo-imperative-study-2021-v3.pdf>. Acesso em agosto de 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A reconfiguração das Cadeias Globais de Valor (global value chains) pós-pandemia. **Estudos Avançados**, 34 (100), 2020.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Riscos e resiliência das cadeias globais de valor. **Carta IEDI** edição 1104. Publicado em: 10/09/2021.

KPMG. **Global Economic Outlook**. Economic recovery in a post-COVID world. 2021. Disponível em: <<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/kpmg-global-economic-outlook.html>>. Acesso em agosto de 2021.

KPMG. **KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey**. Preparing for a new reality. 2021. Disponível em: <<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>>. Acesso em agosto de 2021.



KPMG. **Who we are**. 2021. Disponível em: <<https://home.kpmg/xx/en/home/about/who-we-are.html>>. Acesso em agosto de 2021.

O'Dwyer, M. Big Four accountancy firms refuse to back sharing audits with smaller rivals. **Financial Times**, 2021. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/e2f58265-a913-41a3-9f7c-8bb79c5eb87d?accessToken=zwAAAXvpgSL-kdPi9YJlqRNBo9OffIu3nF64fQE.MEQCIDfcvW5q0IpQQ-U3NTOrm8TuEL-RlmFjVxUrBOs2ru44AiAGTJE6VGPwz6j1COdzyttyVUKjiU0Fc6n6vbhRcLGUjg&segmentId=e2f58265-a913-41a3-9f7c-8bb79c5eb87d>>. Acesso em agosto de 2021.

PWC. **24th Annual Global CEO Survey**. A leadership agenda to take on tomorrow. Março de 2020. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2021/reports/pwc-24th-global-ceo-survey.pdf>>. Acesso em agosto de 2021.

PWC. **Global Annual Review 2020**. Working together to build a better tomorrow. 2020. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020/downloads/pwc-global-annual-review-2020.pdf>>. Acesso em agosto de 2021.

PWC. **Global Crisis Survey 2021** - Building resilience for the future. Março de 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/crisis/pwc-global-crisis-survey-2021.pdf>>. Acesso em agosto de 2021.

PWC. **Marcos históricos**. S.d. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/assets/dados_fatos_pwc.pdf>. Acesso em agosto de 2021.

PWC. **Take On Tomorrow**. Tackling the big issues of today to get you thinking about what's next Março de 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow.html>>. Acesso em agosto de 2021.

SANTOS, M. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SOJA E. (1989) **Geografias pós-modernas**: a reafirmação do espaço na teoria social crítica. São Paulo: Jorge Zahar Editor; 1993.

TEIXEIRA, S. H. de O. **Planejamento, informação e circulação as concessões dos aeroportos brasileiros e os usos corporativos do território**. Tese (Doutorado em Geografia). Instituto de Geociências, Campinas: Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2018.

UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND. **Covid-19: Are children able to continue learning during school closures?** A global analysis of the potential reach of remote learning policies using data from 100 countries. New York, 2020.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World investment report 2021**. Investing in sustainable recovery. United Nations Publications, New York, 2021.