

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Lucas Radd de Oliveira

**O PAPEL DO CONSULTOR NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS
FAMILIARES**

Nova Lima
2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

O48p	<p>Oliveira, Lucas Radd de O papel do consultor no processo estratégico de empresas familiares. / Lucas Radd de Oliveira. - Nova Lima, 2020. [Documento Eletrônico]</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Estratégia. 2. Empresas familiares. 3. Serviços de consultoria. I. Bernardes, Maria Elisa Brandão de II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 005.21</p>
------	---

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 06 de novembro de 2020 às 10:30h, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada O PAPEL DO CONSULTOR NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS FAMILIARES, de autoria do mestrando Lucas Radd de Oliveira, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.**

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

APROVADO¹

APROVADO COM RESTRIÇÕES²

REPROVADO



Orientador(a): Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes

Membros da banca: Dra. Patrícia Gazzoli

Dra. Rosileia Milagres

¹ APROVADO: o aluno tem 30(trinta) dias corridos, a partir da data de aprovação, para protocolar a versão final da dissertação considerando as sugestões da banca

² APROVADO COM RESTRIÇÕES: o aluno tem trinta dias corridos para entregar com o de acordo do orientador.

Lucas Radd de Oliveira

**O PAPEL DO CONSULTOR NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS
FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia como Processo e Prática

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes

Nova Lima
2020

Lucas Radd de Oliveira

**O PAPEL DO CONSULTOR NO PROCESSO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS
FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes – Orientadora – Fundação Dom Cabral

Profa. Dra. Patrícia Gazzoli – UQÀM - Université du Québec à Montréal

Profa. Dra. Rosileia Milagres – Fundação Dom Cabral

Nova Lima

2020

A minha família...

Meus pais, meu irmão e minha esposa, que sempre apoiaram todas as minhas iniciativas profissionais e acadêmicas desde o incentivo inicial e a motivação nos momentos de dificuldade até a compreensão nos períodos de isolamento e impaciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, escolhida minuciosamente por sua capacidade, empatia e compatibilidade comigo e com meu tema. Por sua paciência e aconselhamento sempre direto e assertivo.

Agradeço também aos meus colegas de turma, um grupo muito especial e com vários diferenciais. Dedicados e, ao mesmo tempo, divertidos. Exemplos de pessoas e profissionais que levarei comigo.

RESUMO

Essa pesquisa aborda, sob os princípios do campo da Estratégia como Prática, o trabalho do consultor externo dentro do ambiente das empresas familiares. Qual é o seu papel dentro das organizações e, principalmente, como ele é de fato percebido, tanto por eles mesmos como por essas empresas? Para isso foi feita uma abordagem qualitativa e quantitativa conduzindo questionários e entrevistas com diretores das empresas familiares e consultores dessas organizações. Com o resultado de ambas as abordagens, o estudo buscou compreender essa atuação desde a contribuição fruto das habilidades técnicas até as entregas, que só são alcançadas através das chamadas *soft skills* ou habilidades relacionais necessárias para se implementar o trabalho. Por fim, os resultados são confrontados, a fim de se entender se consultores e empresas familiares possuem uma visão similar ou discordam com relação ao papel exercido e a contribuição feita por esses profissionais.

Palavras-Chave: Estratégia como prática. Consultores. Empresas familiares.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas e <i>praxis</i> sob a influência do praticante externo	13
Figura 2 – Os perfis de consultores segundo sua estrategização	18
Figura 3 – Os 3 sistemas das empresas familiares.....	20
Figura 4 - Gráfico <i>likert</i> : Consultor enquanto expert – Grupo família.....	38
Figura 5 - Gráfico <i>likert</i> : Consultor enquanto um validador e facilitador – Grupo família	39
Figura 6 - Gráfico <i>likert</i> : Consultor enquanto mediador de conflitos – Grupo família.....	40
Figura 7 - Gráfico <i>likert</i> : Consultor enquanto expert – Grupo consultor	40
Figura 8 - Gráfico <i>likert</i> : Consultor enquanto validador e facilitador – Grupo consultor.....	41
Figura 9 - Gráfico <i>likert</i> : Consultor enquanto mediador de conflitos – Grupo consultor	42
Figura 10 – Os papéis do consultor em cada etapa do processo de formulação e implementação da estratégia – Visão dos consultores e das empresas familiares.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Tipos de praticantes e nível da <i>praxis</i>	12
Quadro 2 – Os papéis dos consultores.....	16
Quadro 3 – Os papéis dos consultores- Interseção	17
Quadro 4 – As principais características das empresas familiares	22
Quadro 5 – Temas de impacto nas empresas familiares segundo as pesquisas Vinton e Upton	26
Quadro 6 – Os papéis dos consultores em empresas familiares	28
Quadro 7 –Descrição dos itens dos constructos	31
Quadro 8 – As categorias de análise.....	34
Quadro 9 – Análise descritiva da amostra – Grupo Família.....	37
Quadro 10 - Análise descritiva da amostra – Grupo Consultor.....	38
Quadro 11 - Análise descritiva das afirmativas dos constructos	42
Quadro 12 – Descrição dos indicadores – Média geral	43
Quadro 13 – Comparação dos indicadores entre as descrições dos consultores externos.....	43
Quadro 14 – Comparação dos indicadores entre os grupos.....	43
Quadro 15 – Resumo das entrevistas – Grupo Família	50
Quadro 16 – Resumo das entrevistas – Grupo Consultor.....	51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A.C.	Alfa de Cronbach
AVE	Variância Média Extraída
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C.C.	Confiabilidade Composta
CEE	Consultor enquanto um expert
CEO	Chief Executive Officer
FFI	Family Firm Institute
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ONGs	Organizações Não Governamentais
RH	Recursos Humanos
SAP	Strategy-as-Practice – Estratégia como Prática

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Apresentação do Tema	6
1.2 Pergunta da Pesquisa	7
1.3 Objetivos.....	8
<i>1.3.1 Objetivo geral</i>	<i>8</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>8</i>
1.4 Estrutura da dissertação	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Strategy as Practice	10
2.2 O papel dos consultores na definição e implementação da estratégia	13
<i>2.2.1 A atuação do consultor na elaboração e implementação da estratégia dentro do modelo de Whittington</i>	<i>13</i>
<i>2.2.2 Revisão bibliográfica sobre o papel dos consultores na formulação e implementação da estratégia.....</i>	<i>14</i>
<i>2.2.3. Os perfis dos consultores segundo Ludgreen e Blom (2009)</i>	<i>17</i>
2.3. As empresas familiares.....	19
2.4 Consultores de empresas familiares – suas características e a sua relevância na formulação e implementação da estratégia	24
<i>2.4.1 As diferenças entre consultores de empresas familiares e de empresas não familiares</i>	<i>24</i>
<i>2.4.2 O papel e a atuação do consultor de empresas familiares</i>	<i>26</i>
3 METODOLOGIA.....	30
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 Dos Questionários	36
4.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas	44
<i>4.2.1 A contratação do consultor</i>	<i>44</i>
<i>4.2.2 O motivo da escolha.....</i>	<i>45</i>
<i>4.2.3 A expectativa de solução.....</i>	<i>46</i>
<i>4.2.4 O objetivo do trabalho de consultoria</i>	<i>46</i>
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	52
6 CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Essa pesquisa pretendeu avaliar, à luz da estratégia como prática (*strategy-as-practice* - SAP), a atuação do consultor dentro das empresas familiares. “A SAP é um campo de pesquisa preocupado com o ato de fazer estratégia; quem a faz, o que faz, como faz, o que usam e quais implicações isso tem na formatação da estratégia.” (Jarzabkowski & Spee, 2009).

A escolha por essa abordagem se deu pela preocupação em entender o que de fato é feito pelos consultores e qual impacto dessas ações, uma vez que são contratados pelas empresas familiares. Quais são as práticas e *praxis* desses profissionais e como o seu trabalho é percebido pelos empresários familiares e por eles próprios.

O trabalho dos consultores foi objeto de diversos estudos (Appelbaum & Steed, 2005; Argyris, 1970; Chrusciel, 2004; Czander & Eisold, 2003; Lundgren & Blom, 2009; Newell, 2005; Schein, 1977; Whittington, 2006) embora nem sempre à luz da SAP ou nem sempre tendo como objetivo a atuação dentro de empresas familiares. Esses estudos mapearam diversas contribuições que os consultores podem realizar às organizações e muitas delas se aplicam também às empresas familiares, mas não especificamente a elas. O objetivo desse estudo é contribuir para enriquecer este entendimento.

Ora, Chrisman, Chua, Pearson e Barnett (2012) pontuam que ao se prestar consultoria para uma organização familiar, é preciso endereçar suas metas econômicas e não econômicas e ainda saber entender os anseios da família (Harris, Martinez, & Ward, 1994). Dessa forma, ao contrário de apenas oferecer nova expertise e quebra de paradigmas (Barker, 1985), os consultores de empresas familiares precisam ir além das habilidades técnicas contratadas por organizações não familiares. É preciso haver uma série de habilidades relacionais (ou *soft skills*) que permitirão esse profissional ser aceito e ser visto como confiável por membros da empresa e da família. *Soft skills* são descritos por Cesaroni e Sentuti (2017) como todas aquelas habilidades que permitem ao consultor tratar de *soft issues*, sendo esses as dificuldades relacionais e emocionais envolvidas em negócios familiares.

Já foi identificado que as empresas familiares apresentam um ambiente econômico e estratégico peculiar. Embora existam pesquisas mais antigas como a de Cohen e Lindberg (1974), os três círculos de Tagiuri e Davis (1982) são uma das mais claras demonstrações de que ao se avaliar uma empresa familiar, se analisa não um ecossistema e seus atores, mas três ambientes com interesses distintos, que são: a família, o negócio e a propriedade. Além do mais,

como apontado por Hall, Melin e Nordqvist (2006) é na interação entre os membros da família que é formada a estratégia e a dinâmica dessa formação tem forte raiz nos valores e emoções familiares além da dimensão sócio psicológica da propriedade. Esse ponto reforça ainda mais a abordagem social da estratégia que este estudo pretende investigar.

Não são apenas essas peculiaridades que tornam as empresas familiares um campo interessante e fértil para pesquisa. Elas são a forma predominante de negócios na maioria dos países, contribuindo com produção, geração de empregos e criação de riqueza (Astrachan & Shanker, 2003). Mesmo assim continuam sendo alvo de poucos estudos no que se refere aos seus processos estratégicos (Astrachan, 2010).

Embora sejam predominantes no ambiente econômico de diversos países e no mundo como um todo, apenas 12% sobrevivem além da terceira geração (PWC Brasil, 2017). Esse dado se torna ainda mais impactante quando o contrapomos com a peculiaridade de que a gestão dessas empresas foca ainda mais na sua perpetuidade do que as de organizações não familiares (Harris, Martinez, & Ward, 1994; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008).

Tudo isso posto, o interesse em se realizar a presente pesquisa partiu do desejo de entender o que de fato agrega valor às empresas familiares quando contratam um consultor. Estariam elas contratando uma chancela ou um conforto para uma decisão já previamente tomada? Estariam buscando chegar a um fim desejado, mas com um agente catalizador do processo e facilitador nas micro decisões a serem tomadas? Ou buscam internalizar o conhecimento que sabem não possuir?

Essas questões se ligam à própria trajetória profissional do autor que sempre lidou primordialmente com empresários familiares tanto na prestação de serviços de consultoria estratégica quanto na gestão de investimentos financeiros dessas empresas e seus sócios. O conhecimento até então empírico se encontrou nesse trabalho com a bibliografia e a experiência da coleta de dados qualitativos e quantitativos resultando na maior compreensão das questões aqui levantadas.

Acredita-se que ao responder essas perguntas essa pesquisa estará contribuindo tanto para enriquecer o corpo de conhecimentos teóricos sobre empresas familiares, quanto para a prática dos seus consultores ao iluminar o processo decisório das partes e sintetizar a *praxis* necessária para uma relação de sucesso entre as partes.

1.2 Pergunta da Pesquisa

A pesquisa foca em entender, do ponto de vista dos principais atores envolvidos (diretores e consultores de empresas familiares), como esses profissionais se inserem e contribuem para o processo estratégico, implicando na formulação e implementação da estratégia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender o impacto da atuação do consultor no processo estratégico de empresas familiares.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Entender, dentro de papéis de consultores, já mapeados por diversos autores, quais as características e perfis daqueles que mais se fazem presentes nas empresas familiares;
- b) Identificar qual a dinâmica da relação entre empresas familiares e consultores externos sob o ponto de vista das famílias.
- c) Identificar qual a dinâmica da relação empresas familiares e consultores externos sob o ponto de vista dos consultores.
- d) Identificar como se dá a atuação dos consultores durante o processo estratégico.
- e) Entender se a visão a respeito do papel do consultor na formulação e implementação da estratégia em empresas familiares, difere quando analisado sob o ponto de vista dessas organizações e sob o ponto de vista dos próprios consultores.

1.4 Estrutura da dissertação

Esse trabalho foi estruturado em 4 capítulos iniciando-se por essa introdução.

No capítulo 2 foi feita uma revisão bibliográfica que conta com 4 subtópicos. O primeiro em que se faz uma breve revisão sob a estratégia como prática e o motivo da sua escolha enquanto arcabouço teórico para análise do tema do estudo.

O segundo subtópico revisita os estudos feitos a respeito da atuação dos consultores em empresas em geral. Quais as suas possíveis contribuições e quais os papéis assumidos por esses

profissionais a fim de se atingir o objetivo de auxiliar seus clientes nas diversas demandas que possam existir.

Em um terceiro item, é feita uma releitura sobre as empresas familiares e todas as particularidades envolvidas nas mesmas. Buscou-se compreender desde o seu processo de tomada de decisão, seus valores e os fatores que podem ser chave para uma mudança de estratégia dentro desse tipo de organização.

Por fim, é revisto o que de principal já foi estudado no que se refere atuação do consultor dentro de empresas familiares. Entendidos em separado, ator e ecossistema, é necessário entender o resultado de quando se têm os dois em um mesmo ato de estrategizar. Quais são as diferenças na atuação de um consultor quando o seu cliente é uma organização familiar e qual o comportamento dessas empresas e dos seus atores quando buscam um profissional para auxiliá-los. Essas são as perguntas que se pretende responder antes de se avançar para esse estudo propriamente.

No capítulo 3 explica-se quais meios foram utilizados a fim de responder à pergunta proposta nessa pesquisa bem como as variáveis que foram analisadas em ambas as abordagens – qualitativa e quantitativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas sobre estratégia apresentam diversas linhas de pensamento. A linha clássica, a linha processual e a linha da estratégia enquanto prática social são três que podem ser citadas como principais (Palhares & Carrieri, 2018)

A perspectiva econômica ou clássica, da qual se pode citar Porter (1991) como um dos seus grandes ícones, foi durante muitos anos a mais utilizada e popular corrente sempre se valendo de um olhar racional e macro. (Palhares & Carrieri, 2018).

Sob essa lente, a estratégia sempre foi um jogo reservado a poucos e grandes em um cenário em que a indústria exerce um papel de destaque (Porter, 1991).

Sob outra ótica, autores como Pettigrew (1977) e Mintzberg (1985) voltam sua atenção para a estratégia enquanto um processo político e socialmente construído. Como a linha de estudo sobre a prática da estratégia é a de interesse nesse estudo, seus conceitos serão tratados de forma mais detalhadas a seguir.

2.1 Strategy as Practice

Mintzberg e Waters (1985), apresentaram o conceito de estratégia como, podendo tratar de uma atividade puramente deliberada e também como puramente emergente, ocorrendo a primeira quando for totalmente intencional e a última quando fruto de processo completamente não planejado e eventualmente desprovido de intenção.

Nesse sentido, os autores alertam ser altamente improvável que seja encontrada qualquer uma das duas em sua forma pura nas organizações. Segundo os mesmos, uma mistura dos dois formatos seria o que, ao final, levaria a uma estratégia de fato realizada.

E essa última é o interesse dos estudos da linha conhecida por estratégia como prática (SAP), foco da pesquisa realizada. Segundo Jarzabkowski, (2004) “Estratégia é algo que as pessoas fazem”. Essa é talvez a definição mais direta dessa abordagem que introduz o conceito de fazer estratégia ou estrategizar, o que seria o ato de se fazê-la através das rotinas dos atores organizacionais e sua maneira de interagir nas arenas (Johnson, Langley, Melin, & Whittington 2007).

Segundo pesquisadores inscritos na SAP dificilmente se executa o que de fato é planejado e dificilmente se planeja tudo o que é realizado. Nesse sentido, Mintzberg (1994; 1998) já havia colocado em cheque o conceito de planejamento estratégico ao questionar a possibilidade de previsão e reforça a prática enquanto uma ferramenta de criação da estratégia.

Sob todas essas lógicas, a estratégia deixa de ser enxergada como um fenômeno construído de maneira puramente planejada e intelectual para se tornar um conjunto de rotinas, tradições, normas e atividades que surgem a partir da prática (Whittington, 2006).

Importante ressaltar que não se passa a enxergar esse processo social e até certo ponto menos planejado como um enfraquecimento da visão de estratégia. Mesmo que abolida a visão da estratégia como um processo construído unicamente em reuniões reservadas em uma orientação exclusivamente *top-down*, autores como Whittington (2002) argumentam que os detalhes micro, por serem de difícil detecção e cópia, podem exatamente se tornar os diferenciais de diversas organizações.

Assim, a preocupação da pesquisa nessa via, entre as quais esse estudo se inclui, é direcionada para entender quem faz, o que fazem, como fazem, de que se utilizam, e quais as implicações desses fatores para a formação da estratégia (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Todos esses fatores são explicados pelos conceitos de *práticas, praxis e praticantes*.

Na teoria social, que inspira essa pesquisa, a prática ou *practice*, adquire o sentido tanto do que guia as atividades como as atividades em si (Reckwitz, 2002). São as rotinas, ferramentas materiais e mentais, as tradições, normas e comportamentos que são utilizados na realização da estratégia. Uma boa descrição que torna mais tangível esse conceito, nas palavras de Jarzabkowki e Wittington, é o de que

[...] *práticas* envolvem rotinas, discursos, conceitos e tecnologias através das quais a estratégia de trabalho é possível – não apenas as óbvias como revisões estratégicas e *off-site*, mas também aquelas incluídas em ferramentas acadêmicas e consultivas (Análise Porteriana, teste de hipóteses, etc.) e em tecnologias e artefatos mais materiais (Power Point, Flip charts, etc.). (Jarzabkowki & Wittington, 2008).

Já a palavra grega *praxis* é utilizada para se referir ao que é de fato feito. A atividade que é realizada na prática é a que se refere a *praxis* dos agentes. Reckwitz (2002) e Sztompka (1991) a definem como a série de atividades que conectam as micro ações dos indivíduos e grupos a uma organização mais ampla, na qual as mesmas estão localizadas e para a qual contribuem.

O mesmo Sztompka (1991) descreve a *praxis* como sendo onde a operação e a ação se encontram, uma síntese do que está acontecendo em uma sociedade e o que as pessoas estão fazendo.

Dado esse entendimento amplo do conceito de *praxis*, se torna necessário entender suas subdivisões ou diferentes contextos: ela pode ser micro, quando se refere aos estudos sobre a estratégia de indivíduos e grupos em um episódio específico, ou seja, estaria sendo analisada a

interação próxima desses indivíduos em algum processo decisório ou caso específico (Jarzabkowski & Spee, 2009). No caso meso, seria estudada a *praxis* em um âmbito organizacional, como a troca de um programa, processo ou padrão de ações estratégicas (Balogun & Johnson, 2005). Por fim, no caso da *praxis* macro, essa se refere a estudos mais institucionais e mais associados a padrões das indústrias (Lounsbury & Crumley, 2007).

Os praticantes ou *practitioners*, por sua vez, são os agentes ou atores envolvidos no ato de fazer estratégia (Jarzabkowski & Wittington, 2008). Os autores citam como exemplos os gerentes, consultores e todos os que os influenciam indiretamente como: legisladores, a mídia, gurus e *scholars* que modelam e legitimam a *Praxis e Practices*.

Esses praticantes podem ser classificados como individuais ou agregados (Jarzabkowski & Spee, 2009). Os primeiros são analisados quando estudamos especificamente o caso de um agente ou um grupo específico de agentes em sua individualidade, dentro daquela indústria. Os praticantes agregados são aqueles analisados de maneira coletiva e não personificada. Podemos citar como exemplos o *C-level*, os diretores, os *middle managers* e outros, sem especificar de qual empresa ou indústria estão falando.

Já com relação à posição do praticante referente às empresas, eles podem ser classificados como internos ou externos. No caso dos internos são referidos todos aqueles que trabalham naquela indústria de maneira direta ou indireta (reguladores, por exemplo). Já os externos podem ser consultores, bancos, Organizações Não Governamentais (ONGs) e vários outros.

Quadro 1- Tipos de praticantes e nível da *praxis*

	Individual dentro da organização	Agregados dentro da organização	Agregados externos à organização
Macro			X
Meso			
Micro			

Fonte: Adaptado de (Jarzabkowski & Spee, 2009)

Esse estudo concentra suas análises no setor X, no qual o agente externo agregado, consultor, exerce um papel na formulação e implementação da estratégia em empresas familiares.

Para isso é necessária também uma revisão sobre o que já foi estudado a respeito do papel dos consultores nas instituições.

2.2 O papel dos consultores na definição e implementação da estratégia

Os consultores são classificados, ao longo da bibliografia referente à sua atuação, ora pelo tipo de trabalho desempenhado ora pela sua capacidade de influência em diferentes aspectos das organizações.

Foi feita uma análise sobre os principais pontos levantados por diversos autores, mas, primeiramente, é feita uma análise sobre o papel do consultor dentro da visão da SAP.

Buscou-se demonstrar a contribuição desse agente nas *praxis* e práticas das companhias, desde a maneira como ele se insere no contexto organizacional até como consegue influenciar a ação das empresas no momento presente e nas estratégias elaboradas futuramente.

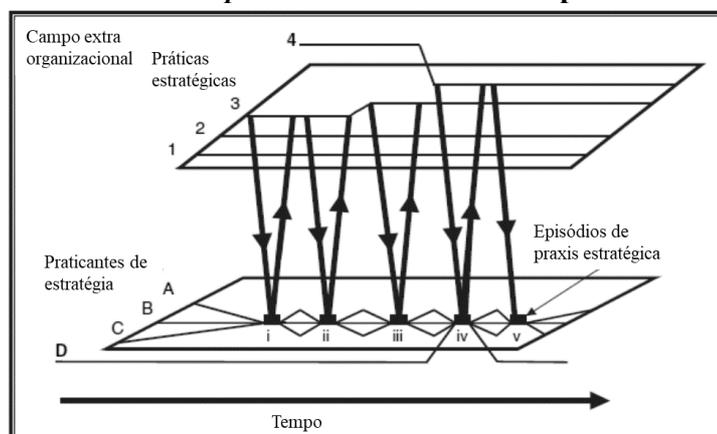
2.2.1 A atuação do consultor na elaboração e implementação da estratégia dentro do modelo de Whittington

Seguindo a abordagem da estratégia como prática e tendo como foco o entendimento da *praxis* do consultor, esse estudo utilizou o framework de Whittington (2006) como parâmetro para entendimento do processo de elaboração da estratégia através da atuação dos consultores.

Na figura, original do autor, os praticantes são denominados A a D, sendo possível identificar o praticante D como sendo externo enquanto A, B e C são praticantes da própria organização.

Cabe, nesse contexto, identificar o praticante D como um consultor dado o propósito a que se presta esse estudo.

Figura 1 – Práticas e *praxis* sob a influência do praticante externo



Fonte: (Whittington, 2006)

Os pontos i a v são cinco episódios de *praxis* que, nas palavras do autor, podem ser reuniões da diretoria ou conversas informais. Referentes a essas *praxis*, existe o plano superior onde estão listadas práticas já existentes representadas por 1 a 4.

Pode-se perceber que as práticas 1 a 3 são aceitas pela organização já constando dentro do leque de práticas aceitas e utilizadas e por esse motivo são executadas pelos praticantes internos (A, B e C) nos episódios de *praxis* i, ii e iii.

Já a prática iv é uma prática existente, mas ainda não presente dentre as consideradas aceitas ou conhecidas pela organização. Isso posto, observa-se que no episódio iv, o praticante externo D traz para a realidade da empresa em questão a prática 4 que, pelo degrau apresentado na figura, passa a constar no plano de práticas da empresa.

No episódio de *praxis* v os praticantes internos da empresa já se valem dessa nova prática, que agora, após ser introduzida pelo praticante externo, consta nas práticas aceitas e disponíveis da organização em questão.

É essa intervenção iv que se pretendeu estudar principalmente dentro do contexto em que a mesma é trazida pelo praticante D, externo. Considerando D um consultor, ele exerce o papel de reformulador e introdutor de novas *praxis* e práticas (Whittington, 2006) uma vez que os agentes, ao refletirem, podem adaptar sua *praxis* e sintetizar novas práticas (Jarzabkowski, 2004).

À luz desse modelo de Whittington (2006), esse trabalho buscou entender qual é de fato esse papel exercido pelos consultores e como ele é recebida e aceito pelo cliente.

2.2.2 Revisão bibliográfica sobre o papel dos consultores na formulação e implementação da estratégia

Estudos anteriores buscaram entender e diagnosticar qual seria o papel do consultor para com os seus clientes.

Para Argyris (1970) o papel do consultor passa por três principais propósitos: a) gerar “informação válida e utilizável” com a qual o cliente possa “controlar seu destino”, b) auxiliar o cliente (e seu sistema) a tomar decisões informadas e livres e c) garantir o compromisso do cliente com as decisões que ele tomou. Dessa forma observa-se que, na visão do autor, o trabalho do consultor é primordialmente de geração de independência e autonomia por parte do cliente.

Na leitura feita por Schein (1977), o autor identifica três modelos distintos de consultoria que não irão, na maioria das vezes, coexistir na mesma relação consultor-cliente:

- a) O modelo de *compra de expertise* que busca uma abordagem independente para fazer frente aos desafios. Nesse tipo de consultoria não há expectativa de uma relação interpessoal aprofundada, mas a solução de uma questão;
- b) O modelo *médico-paciente* no qual o consultor usará da sua experiência para identificar problemas na estratégia e na organização. Uma forte relação de confiança é necessária nesse modelo;
- c) O modelo de *consultoria processual* no qual o consultor é um facilitador oferecendo sua expertise. Nesse caso, a decisão ao final é tomada pelo cliente sendo o papel do consultor oferecer ferramental e metodologias para definir os problemas e as possíveis alternativas.

Em uma abordagem psicanalítica, Czander e Eisold (2003) entendem que o objetivo de uma consultoria é oferecer soluções e opções de mudanças às organizações e que, nem sempre, o objetivo do cliente ao contratar o consultor, é claramente exposto. É preciso que o consultor entenda que em todas as organizações há forças disfuncionais que podem tanto se opor quanto apoiar o sistema. Quando as forças opostas ao adequado funcionamento do sistema se tornam mais fortes, o consultor é chamado. Entretanto, isso não quer dizer que o desafio estará claro. É por esse motivo que a primeira pergunta que o consultor deve se fazer é: Por que na verdade eu fui chamado?

Eles destacam ainda os possíveis complicadores oriundos do alinhamento do consultor com uma ou outra corrente dentro do cliente e como ele deve buscar, apesar disso, cumprir o trabalho de auxiliar a organização.

Ao ilustrar a questão, os autores dão o exemplo de um diretor de Recursos Humanos (RH) que, ao contratar um consultor declara que a comunicação na empresa não está funcionando adequadamente. No entanto, ao conversar com o *Chief Executive Officer* (CEO), o consultor percebe que o mesmo tem uma visão completamente diferente a respeito do motivo da sua contratação.

Chrusciel (2004) afirma em seu trabalho que ao contratar um consultor “a organização reconhece que não possui algum atributo e que o mesmo precisa ser suprido por alguém externo” e que o papel do consultor é gerar uma mudança de atitude do cliente com relação ao problema se valendo do seu conhecimento técnico, empatia e domínio das ferramentas.

Buscando entender como o próprio consultor se enxerga dentro da sua atuação junto aos clientes, Appelbaum e Steed (2005) se valem das razões que a McKinsey & Company acreditam ser as da contratação de um consultor externo por parte de uma empresa: a) eles

podem proporcionar uma competência não disponível em outras fontes; b) têm uma vasta e diversificada experiência; c) eles têm tempo para estudar o problema; d) são profissionais; e) são independentes; f) têm a capacidade de “criar” ações baseadas em suas recomendações.

O autor destaca que, embora essa visão da McKinsey não tenha sido comprovada empiricamente, ela é interessante por demonstrar a própria visão dos consultores sobre a sua indústria. Essa leitura parece ser inclusive, bastante representativa do entendimento dos consultores quanto ao seu próprio trabalho, pois se assemelha bastante com os entendimentos do *Boston Consulting Group* e de Crocco e Guttman em seu livro “Consultoria Empresarial” (2005).

Já no trabalho de Newell (2005) o papel do consultor é visto como a de facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional possibilitando a “reinvenção” das suas práticas.

Quadro 2 – Os papéis dos consultores

Característica	Referência
a) gerar “informação válida e utilizável” com a qual o cliente possa “controlar seu destino”, b) auxiliar o cliente (e seu sistema) a tomar decisões informadas e livres e c) garantir o compromisso do cliente com as decisões que ele tomou	Argyris (1970)
a) modelo compra de expertise b) modelo médico-paciente c) modelo consultoria processual	Schein (1977)
Oferecer soluções e opções de mudanças. Objetivo de entender as forças disfuncionais e desvendar qual o verdadeiro motivo da sua contratação	Czander e Eisold (2003)
Gerar uma mudança de atitude do cliente com relação ao problema se valendo do seu conhecimento técnico, empatia e domínio das ferramentas.	Chrusciel (2004)
a) eles podem proporcionar uma competência não disponível em outras fontes; b) têm uma vasta e diversificada experiência; c) eles têm tempo para estudar o problema; d) são profissionais; e) são independentes; f) têm a capacidade de “criar” ações baseadas em suas recomendações.	McKinsey & Company em Appelbaum e Steed (2005)
Facilitar a integração e o diálogo no contexto organizacional possibilitando a “reinvenção” das suas práticas.	Newell (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando as visões dos diversos autores é possível detectar as áreas de interseção e chegar a uma visão de dois principais papéis dos consultores.

Quadro 3 – Os papéis dos consultores- Interseção

O papel dos consultores	Autores
Consultor enquanto um expert e oferecedor de conhecimento técnico	Argyris, 1970; Schein, 1977; Chrusciel, 2004; McKinsey & Company em Appelbaum e Steed, 2005
Consultor enquanto um validador e facilitador (ou catalisador) de melhorias através da sua influência pessoal	Schein, 1977; Newell, 2005; Czander e Eisold (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se, portanto, que não há um consenso sobre uma visão única do papel do consultor, mas sim algumas abordagens que não necessariamente se anulam. Na verdade, alguns autores como Schein (1977) consideram inclusive que o consultor deve exercer ambos papéis.

2.2.3. Os perfis dos consultores segundo Ludgreen e Blom (2009)

Além de se entender os diferentes papéis desses agentes externos dentro das organizações, seria interessante mapear os diversos tipos de perfis de consultores que podem existir.

Segundo Ludgreen e Blom (2009), os perfis existentes de consultores podem ser separados em quatro grandes tipos, de acordo com suas atividades dentro dos clientes e sua interação com os tomadores de decisão.

As classificações feitas pelos autores são: o “Chanceler”, “Sua Eminência”, o “Mordomo” e o “Servente”.

- a) **O “Chanceler”** - Segundo Lundgren e Blom (2009) este perfil pode ser identificado quando o consultor exerce uma posição estratégica no cliente possuindo alto potencial de influência na elaboração da estratégia. Tem acesso aos atores chave da organização e acesso direto aos gerentes e executivos dos clientes sendo reconhecido como um formador de opinião e influenciador da estratégia da empresa;
- b) **Sua “Eminência”** - Sua “Eminência” se refere basicamente a um consultor que possui sim muita influência junto ao cliente, mas ainda em um papel que pode ser considerado por trás dos bastidores de forma que, tendo acesso aos gerentes e executivos dos clientes, é visto como alguém estratégico, mas de maneira não oficial;
- c) **O “Mordomo”** - Esse tipo de consultor tem seu papel estratégico limitado a atividades bem estabelecidas e com alto grau de dependência dos executivos dos

clientes ou consultores mais sêniores. Sua atividade é voltada a assistência e oferecimento de diferentes pontos de vista;

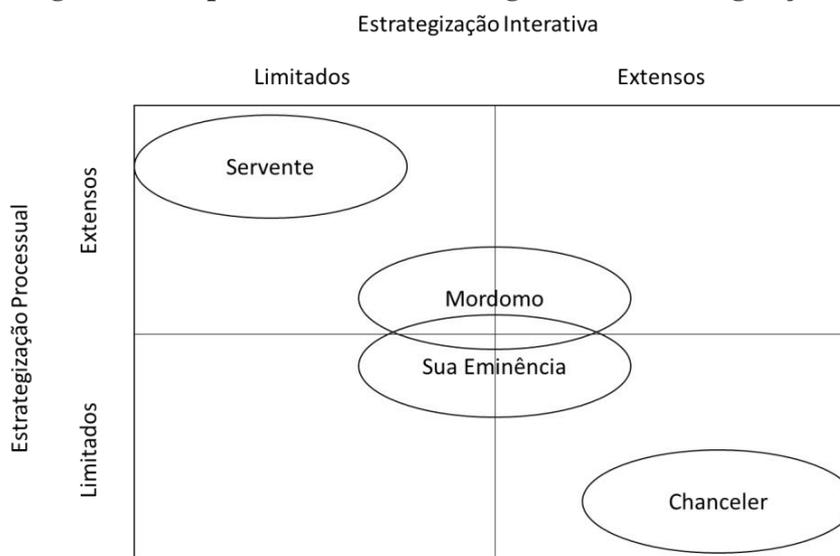
- d) O **“Servente”** - Esse consultor é o tipo mais limitado de todos dentro do âmbito do “fazer estratégia”. Seu papel pode ser resumido a providenciar boa informação dentro de um escopo bem definido. Tal informação será um input para a tomada de decisão de estrategistas considerados superiores.

Complementando a análise do alcance dos quatro diferentes tipos de consultores, Lundgren e Blom (2009) se valem de dois conceitos de elaboração de estratégia desenvolvidos por Jarzabkowski (2005) que, ainda que referentes ao top management de universidades quando do desenvolvimento do trabalho, são emprestados de maneira eficiente ao estudo referente à influência dos consultores.

Um é a estratégia processual, que seria o “uso de práticas administrativas, tais como planos, orçamentos, análise de tendências e seus comitês e procedimentos” e o outro é a estratégia interativa que se refere a interações com os principais “gestores e outros atores” podendo influenciar a estratégia da organização.

Avaliando a capacidade dos tipos de consultores em influenciar a estratégia tanto do ponto de vista processual quanto interativo, os autores posicionaram os mesmos da seguinte maneira.

Figura 2 – Os perfis de consultores segundo sua estratégia



Fonte: (Lundgren & Blom, 2009)

A pesquisa se centrou na atuação do consultor junto ao gestores e diretores de empresas familiares em atividades pouco processuais, entendendo-se assim que o tipo de consultor aqui avaliado é melhor caracterizado pela classificação “Chanceler”. Este perfil coincide em diversos aspectos com o papel de facilitador identificado por vários autores (Czander e Eisold, 2003; Newell, 2005; Schein, 1977), uma vez que sua estrategização processual é bastante limitada e sua estrategização interativa é bastante extensa, sendo o “Chanceler” um formador de opinião e influenciador da estratégia.

Sendo assim, dentro da linha de estratégia como prática, interessa a análise da *praxis* do consultor dedicado a empresas familiares. Buscou-se avaliar esse praticante externo e agregado e como a sua atuação influencia e determina a implementação da estratégia.

É necessário agora explorar o entendimento das empresas familiares, ecossistema onde o trabalho desses profissionais acontece.

2.3. As empresas familiares

Para fins deste trabalho, será utilizada a definição de Westhead e Cowling (1998) para os quais uma empresa familiar é caracterizada pelo controle de um grupo familiar através de mais de 50% de participação, participação da família na gestão da mesma e a percepção pelo líder familiar de que a empresa seja classificada dessa maneira.

A fim de se definir ainda melhor quais empresas serão estudadas, tratou-se especificamente das empresas familiares consideradas médias, que pelo critério utilizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) são aquelas com faturamento anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões. O motivo do corte foi excluir empresas pequenas que ainda estejam em fase de maturação bem como as grandes, que podem já ter superado o momento e o estágio que se pretendeu avaliar por já serem companhias com uma gestão mais profissionalizada e, portanto, mais afastadas da sua natureza familiar.

Outra de suas peculiaridades, é o fato de que um pesquisador ou consultor não pode analisar as empresas familiares puramente como um negócio. Os três círculos de Tagiuri e Davis (1982) demonstram bem que ao se analisar essas organizações estuda-se relações de família, de negócio e de propriedade, havendo múltiplos interesses e atores envolvidos.

Essa peculiaridade fica ilustrada na figura 3, retirada da pesquisa de Tagiuri e Davis (1982). Nela observa-se que há diversas esferas e interseções. E, em cada uma das interseções há diferentes agentes, praticantes e distintos interesses a serem atendidos e considerados em um processo de pesquisa ou consultoria.

Figura 3 – Os 3 sistemas das empresas familiares



Fonte: (Tagiuri & Davis, 1982)

Hollander e Elman (1988) afirmam que o conceito de família e negócio são dois sistemas interligados em que um afeta o outro. Harris, Martinez e Ward (1994) enumeram uma série de exemplos que corroboram essa relação demonstrando que ao se tomar uma decisão nas empresas, vários aspectos familiares são considerados. Os autores citam, por exemplo, a desistência de uma empresa em expandir seus negócios internacionalmente pois isso faria com o que os membros da família se encontrassem com menos frequência.

Essa íntima relação entre as duas realidades leva as empresas familiares a apresentarem, em geral, algumas características específicas que foram estudadas e comprovadas ao longo do tempo.

São mais voltadas “para dentro” do que apresentam um olhar para o contexto e o cenário externo (Cohen & Lindberg, 1974). Essa tendência demonstra uma vantagem competitiva devido a uma maior preocupação com eficiência produtiva e menores custos (McGonaghy, Walker, & Handerson, 1993) ao mesmo tempo em que também revela uma deficiência com relação a análise de concorrentes e de cenário. Uma descoberta recorrente (Daily & Dollinger, 1991) nesse sentido é que, inclusive, fundadores se negam a ser responsabilizados por acontecimentos e agentes externos que afetem a operação e os resultados das suas empresas.

As empresas familiares apresentam menor crescimento e menor participação no mercado global (Gallo, 1993). Esse resultado encontra possíveis causas em diversas

características como por exemplo a cautela e a dificuldade em quebrar paradigmas (Barker, 1985).

Esse tipo de organização tende a ser mais fiel a clientes, fornecedores (Harris, Martinez, & Ward, 1994; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008) e funcionários (Levering & Moskowitz, 1993; Ward, 1988).

Elas também apresentam maior visão de longo prazo do que outras empresas (Harris, Martinez, & Ward, 1994; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008). Essas empresas parecem mais preocupadas em garantir a sobrevivência do negócio e a empregabilidade das futuras gerações e sua harmonia (Trostel & Nichols, 1982) do que necessariamente o retorno sobre o capital e a lucratividade da organização.

O *board* de empresas familiares apresenta maior influência na implementação da estratégia (Ward & Handy, 1988) do que em outros tipos de organização principalmente na implementação de uma estratégia voltada para mudança e longo prazo. Essa conclusão corrobora a de Barker (1985) que afirma que novos paradigmas tendem a surgir em empresas familiares através de agentes externos e com vasta experiência pessoal. Além disso, Johannisson e Huse, (2000) afirmam que membros do conselho de empresas familiares podem exercer diversos papéis. Alguns atuam como conselheiros para assuntos estratégicos, outros como facilitadores e intermediadores de conflitos familiares e outros são utilizados para se ganhar legitimidade perante agentes externos.

Isso é comum entre vários atores, como por exemplo nos casos em que o executivo acumula a função de CEO, membro do conselho e dono (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Essa característica pode levar a uma dificuldade na formulação e implementação da estratégia devido a mistura de papéis e funções.

Quadro 4 – As principais características das empresas familiares

Característica	Efeito	Referências
Mais voltadas para dentro	Tendem a ser mais eficientes e menos atentas ao cenário e aos concorrentes	Cohen e Lindberg, 1974; McGonaghy, Walker e Handerson, 1993
Apresentam menor crescimento e menos presença global	Correm menos riscos e têm dificuldades de quebrar paradigmas	Barker, 1985; Gallo, 1993
Fidelidade a clientes, fornecedores e funcionários	Podem perder oportunidades, competitividade e apresentar menores retornos	Harris, Martinez e Ward, 1994; Levering e Moskowitz, 1993; Miller, Le Breton-Miller e Scholnick, 2008; Ward 1988
Maior visão de longo prazo	Não investem pensando em retorno a curto prazo; podem perder competitividade	Harris, Martinez e Ward, 1994; Miller, Le Breton-Miller e Scholnick, 2008; Trostel e Nichols, 1982
<i>Board</i> mais influente e com diversos papéis distintos	Agentes externos são os principais mediadores de conflitos e introdutores de mudanças	Barker 1985; Johannisson e Huse, 2000; Ward e Handy, 1988
Mesmos agentes atuando em diversas funções	Mistura de papéis e dificuldade na formulação e implementação da estratégia	Mustakallio, Autio e Zahra, 2002

Fonte: Elaborado pelo autor

Outros autores voltaram a estudar essas organizações mais recentemente e chegaram a conclusões muito semelhantes. Naldi, Chirico, Kellermanns e Campopiano, (2015) afirmam que as empresas familiares costumam apresentar algumas vantagens competitivas pelo fato de que os gestores que são membros da família tendem a colocar os interesses da organização a frente dos seus próprios e usualmente apresentam uma visão e um compromisso mais focado no longo prazo da empresa. Por outro lado, a esses membros falta a experiência e perspectiva fora da empresa (Boyd, Upton, & Wircenski, 1999) e, de acordo com a teoria da agência, estão mais sujeitos a buscar servir a família antes do negócio às custas dos demais *stakeholders* (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Alguns exemplos são a contratação de executivos familiares incompetentes (Lubatkin, Ling, & Schulze, 2007) e investir menos no negócio do que se deveria a fim de extrair recursos para fins pessoais (Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011). Os autores concluem que esses executivos podem evitar o risco muitas vezes a fim de preservar um fluxo constante de dividendos.

Outra característica muito importante a ser considerada na análise de uma empresa familiar é o estágio de vida em que se encontra a organização analisada. De acordo com Harris,

Martinez e Ward (1994) são três os estágios e os mesmos são caracterizados pela estrutura e a geração familiar que se encontra na gestão:

- a) A empresa gerida pelo fundador;
- b) A empresa gerida pelos irmãos;
- c) A empresa gerida por primos e com vários sócios não ativos na gestão.

A importância dessa análise está no fato de que empresas geridas pelo fundador tendem a ser mais autoritárias e centralizadas, faltando delegação, planejamento e com estratégias impulsivas (Dyer & Handler, 1994). Outra tendência é que os fundadores enviem o planejamento formal.

Por outro lado, empresas familiares que crescem e se tornam longevas parecem surgir com novas estratégias ao longo do tempo juntamente com o surgimento de novas gerações (Ward, 1988). Ainda assim, introduzir mudanças nessas organizações parece ser uma grande dificuldade (Dyer, 1986; Poza, 1989), o que pode justificar o menor crescimento das mesmas (Gallo, 1993) quando comparadas a organizações não familiares e o dado de que apenas 12% delas ultrapassam a terceira geração (PWC Brasil, 2017).

Considerando que existe evidência de que a cultura corporativa é invariavelmente influenciada pela personalidade da geração fundadora (Harvey & Evans, 1994; Kets de Vries, 1997), Ward (1988) propõem um modelo de abordagem para as gerações seguintes:

- a) Reinterpretação do herói fundador, a quem é dado todo o crédito pelo sucesso da empresa;
- b) Definição da estratégia;
- c) Superação de paradigmas históricos;
- d) Interligar a escolha estratégica à visão de família da empresa e aos recursos disponíveis;
- e) Promover o desenvolvimento da estratégia enquanto um processo de mudança constante.

Dessa forma, observa-se que a geração em que se encontra a empresa é, sem dúvidas, um dos fatores de influência na formulação e implementação da estratégia.

Sob esse olhar, foi avaliada a atuação do consultor de empresas familiares e sua influência na formulação e implementação da estratégia, segundo a literatura atual.

2.4 Consultores de empresas familiares – suas características e a sua relevância na formulação e implementação da estratégia

Cesaroni e Sentuti (2017), se valendo também da descrição de Strike (2012), caracterizam o consultor de empresas familiares como todo profissional externo, não diretamente envolvido com as mesmas, que possua um background específico e possa ser contratado pela empresa familiar para auxiliá-la em uma gama de problemas. A fim de exemplificar, pode-se entender consultor como um advogado, consultor fiscal, profissional de um *single* ou *multi-family-office*, conselheiro externo, profissional de RH, contadores, assessores de operações estratégicas entre outros. Nesse estudo é importante reiterar que toda essa gama de profissionais foi considerada desde que se enquadre no perfil de “chanceler”, conforme estudo de Lundgreen e Blom (2009) e na descrição de praticante externo (D) de Whittington (2006) enquanto um agente introdutor de práticas e praxis ainda inexistentes nessas empresas.

Em uma segunda análise, é importante entender a importância dos consultores de empresas familiares nos resultados dos seus clientes.

Ao longo dos anos foi encontrado em vários estudos (Bennet, & Robson, 2005; Dyer & Ross 2008; Johnson, Langley, & Melin, 2007) uma correlação positiva entre o uso de aconselhamento profissional, crescimento e sobrevivência das empresas.

À luz do contexto de empresas familiares essa tendência parece se repetir. Sonfield e Lussier (2008), em uma pesquisa com 159 empresas familiares americanas, encontraram diferença significativa na utilização de consultores externos conforme o tamanho das organizações. Empresas maiores pareciam bem mais propensas a utilizar esse tipo de aconselhamento do que as empresas menores. Em seu trabalho Benito-Hernández, López-Cózar-Navarro e Priede-Bergamini (2015) corroboraram essa visão quando analisada especificamente a utilização de consultores legais e de recursos humanos.

Esses estudos indicam, embora nem sempre com comprovação estatística, a relevância dos consultores seja na tendência de maior sobrevivência de empresas que se utilizam desses profissionais seja na tendência de utilização dos mesmos quando necessária a maior profissionalização da organização.

2.4.1 As diferenças entre consultores de empresas familiares e de empresas não familiares

Entendido o conceito de consultor dentro do contexto das empresas familiares é preciso compreender quais as diferenças da sua *praxis* e práticas ao lidar com esse tipo de organização.

Utilizando-se de duas pesquisas, Upton, Vinton, Seaman e Moore (1993), buscaram entender em que se diferenciava um consultor familiar de um consultor não familiar. Em uma pergunta sobre as três principais diferenças o aspecto número um foi a diferença necessária ao saber lidar com a dinâmica familiar, suas emoções e a resolução de conflitos tanto familiares quanto de negócios. Essa mesma conclusão volta a aparecer nos trabalhos posteriores de Strike (2013).

O segundo aspecto mais frequentemente mencionado foi o fato desse tipo de consultoria ser mais pessoal do que outros tipos. Os autores apontam a existência de “esqueletos no armário” e a necessidade do consultor de lidar com as situações de uma maneira imparcial e sem julgamentos.

Como terceiro aspecto diferenciador foi mencionado a necessidade do equilíbrio entre família e negócio. Realidades como membros da família não qualificados, mas presentes nas operações nas empresas, influência de familiares não operacionais e não-sócios nas decisões da empresa e divergências intergeracionais nos objetivos das empresas são alguns dos exemplos de situações que demandam do consultor o entendimento dessa dinâmica. Inclusive, a incapacidade dos consultores de empresas familiares em compreender a dinâmica da família foi apontada pelas empresas como o erro mais comum dos consultores.

Tucker (2011), nessa mesma linha, diz que a consultoria para negócios familiares é ter que consultar muito mais sobre famílias do que sobre negócios e que os problemas são sempre muito mais complexos do que parecem.

Em seu estudo, Nordqvist (2012) fala sobre o papel do que ele chama de *Simmelian stranger*, em uma referência aos trabalhos de Simmel (1950). Esse seria um consultor ou conselheiro não familiar, mas que gozaria de grande confiança da família. Dessa forma ele possuiria a capacidade de estrategizar, abordar assuntos sensíveis e trocar informações e adquirir a confiança de outros atores dada sua posição mais objetiva. A mera existência desse ator demonstra as peculiaridades de um consultor de empresas familiares.

Nesse mesmo sentido, Benito-Hernández, López-Cózar-Navarro e Priede-Bergamini (2015) explicam que quando lidam com empresas familiares, os consultores precisam levar em consideração toda a emoção e os problemas de relacionamento que impactarão o seu trabalho muito mais do que o usual em organizações não familiares.

2.4.2 O papel e a atuação do consultor de empresas familiares

E qual seria dentro das organizações familiares o papel e a relevância dos consultores externos? Como se verá a seguir, é possível perceber que essa pergunta pode ter diversas respostas, variando inclusive se o respondente for um consultor ou um membro da empresa familiar.

Considerando inicialmente as motivações e tratativas de uma consultoria voltada para organizações familiares, podemos revisitar as já referidas pesquisas do trabalho de Upton, Vinton, Seaman e Moore (1993). A pesquisa chamada como Vinton perguntou a todos os membros do *Family Firm Institute* (FFI) quais eram os principais problemas e assuntos lidados no seu dia a dia enquanto profissionais. Já a pesquisa denominada Upton, focou apenas em respondentes que se auto denominavam prestadores de serviços às empresas familiares. Foi perguntado qual seria o tema de principal impacto nas empresas familiares nos próximos 5 anos.

O resultado segue abaixo:

Quadro 5 – Temas de impacto nas empresas familiares segundo as pesquisas Vinton e Upton

Pesquisa Vinton	Pesquisa Upton
Planejamento sucessório	Sucessão das lideranças
Interface Família e Negócios	Conflitos interpessoais
Eficácia da gestão	Conflitos entre metas das famílias e dos negócios
Sobrevivência, regeneração e crescimento	Transferência da propriedade
Planejamento estratégico	Delegação
Funções e transição nas funções	Planejamento fiscal
Novos membros da família no negócio	Fluxo de caixa
Diagnóstico e esforços de mudanças	Necessidade de aportes
Planejamento financeiro e patrimonial	Falta de demanda

Fonte: (Upton, Vinton, Seaman, & Moore 1993)

Uma observação que pode ser feita na comparação entre as respostas é que, embora os temas sejam parecidos e interconectados, quando as respostas são exclusivamente feitas por consultores e prestadores de serviço (pesquisa Upton), as mesmas adquirem um caráter mais pessoal e psicológico, se referindo muito mais às questões relacionais do que propriamente as técnicas, ao menos nas respostas mais recorrentes.

Essa percepção é confirmada pela própria pesquisa Upton ao perguntar as características que diferenciam um consultor familiar de um não familiar. As respostas foram todas na direção de lidar com a dinâmica familiar, emoções e resoluções de conflitos. E quando perguntados

sobre quais os atributos de uma consultoria bem-sucedida, os respondentes apontaram características do consultor como paciência, experiência, conhecimento e habilidades de escuta e comunicação.

Os autores ainda destacam que embora a resposta pareça óbvia, em um trabalho anterior do próprio Upton (1990) foi observado que esse aspecto não era óbvio para as famílias. O estudo foi feito com 214 firmas cujos filhos haviam retornado para o negócio familiar. Quando eles foram questionados sobre a dinâmica e as emoções familiares a maioria respondeu que não esperava que os conflitos fossem tantos.

O trabalho de Vago (2004) pode ajudar a entender o porquê dessa questão. A autora destaca que as famílias sabem que, quando há mudanças, há conflitos, e nesse caso, conflitos familiares. Por esse motivo empresas familiares não mudam porque é uma boa ideia, mas sim porque precisam. Sendo assim, enquanto a situação é sustentável e enquanto há recursos para “seguirem” as empresas vão “matando” diversos mensageiros (consultores) e preferindo manter o *status quo*. Sob esse prisma a autora aponta que as empresas preferem remediar a prevenir com o lema de que “se não está quebrado não é necessário consertar.” (Vago, 2004 p. 79).

Seguindo o racional da autora, não raro os consultores chegarão às empresas familiares para enfrentar uma mudança que já foi postergada por um longo período e que envolve diversos interesses que vão muito além da saúde da organização em si.

Passando para uma avaliação sobre as práticas e *praxis* dos consultores em empresas familiares, uma pesquisa de Costa e Antônio (2017), busca entender qual deveria ser a abordagem aos olhos de ambos, membros das famílias e consultores.

A pesquisa demonstrou que clientes e consultores concordam com relação a quais são as práticas e *praxis* mais importantes no trabalho dos consultores. Dentre as práticas podem ser citadas: capacidade do consultor em conseguir influenciar uma decisão estratégica; a sua capacidade em termos de persuasão, influência e assertividade; ter a mente aberta para novas visões ou soluções; a honestidade da sua abordagem; a necessidade da criação por parte do consultor de relações de confiança; a capacidade de se conseguir colocar “na pele” dos clientes e; o seu grau de flexibilidade e adaptabilidade em termos do processo de decisão.

No referente a *praxis*, as que se destacaram em ambos os grupos foram: reunião de processo para início do estudo; o conhecimento dos interesses, valores, atitudes e visões do cliente; a identificação do cliente e do negócio; a reunião semanal ao nível da análise, planejamento e implementação e; a importância das metodologias de trabalho.

Uma única exceção digna de menção dentro dessa pesquisa foi a relevância dada pelos consultores no item “Bom senso para/e com o cliente”, o que não foi destacado como relevante pelos membros das famílias.

Mais uma vez ficou evidenciado que aspectos emocionais e relacionais têm bastante destaque na importância da atuação dos consultores do que aspectos técnicos e referentes a conhecimento sobre assuntos específicos.

Em um trabalho recente, Cesaroni e Sentuti (2017) estudaram a relação da sucessão familiar e consultores externos sob a ótica dos “*soft*” *skills*, que aqui serão denominadas habilidades relacionais. É feita uma longa revisão bibliográfica em que são mencionados diversos problemas dessas organizações devido a problemas de relacionamento: dificuldade de relacionamento entre sucessor e sucedido; valores não compatíveis entre gerações; conflitos e rivalidades entre membros das famílias; dificuldade em separar problemas do negócio de problemas das famílias; relutância do patriarca em se aposentar; falta de confiança no sucessor por parte de membros da família e membros da empresa que não sejam familiares; entre vários outros.

Após apontar esses diversos pontos de conflitos já estudados por outros autores, é pontuado que um consultor de confiança vale bem mais do que uma constelação de dois ou três especialistas (Michael & Kammerlander, 2015). Dentro do próprio processo de pesquisa foi inclusive observado que nos casos em que o consultor era contratado pelo sucessor, o sucedido, por diversas vezes, assumia uma posição de inércia e boicote ao trabalho sendo desenvolvido.

Dessa forma, as autoras se aprofundam na relevância das habilidades relacionais dos consultores para o sucesso do trabalho de sucessão e apontam a falta de habilidade de vários profissionais e o foco exclusivo em habilidades técnicas (*hard skills*) como o fator de fracasso em grande parte das vezes.

Sendo assim, o construto do quadro 6 pode ser revisado, acrescentando-se, para o consultor de empresas familiares o papel de mediador de conflitos.

Quadro 6 – Os papéis dos consultores em empresas familiares

O papel dos consultores	Autores
Consultor enquanto um expert e oferecedor de conhecimento técnico	Argyris, 1970; Chrusciel, 2004; McKinsey & Company em Appelbaum e Steed, 2005; Schein, 1977;
Consultor enquanto um validador e facilitador (ou catalisador) de melhorias através da sua influência pessoal	Czander e Eisold, 2003; Newell, 2005; Schein, 1977
Resolução de conflitos	Cesaroni e Sentuti 2017; Upton, 1990; Vago, 2004

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi baseado nesse entendimento de papéis que esta pesquisa foi desenhada. Os dois primeiros foram construídos a partir de estudos que consideram a atuação de consultores de uma forma mais ampla, e não especificamente em empresas familiares. Esses profissionais foram considerados por parte dos autores uma fonte de conhecimento técnico e por outra parte como viabilizadores de soluções e melhorias através de sua influência dentro das empresas.

Ao se considerar o consultor inserido em organizações familiares um novo papel ganha espaço; o de mediador que busca solucionar as questões da empresa através de *soft skills* e da resolução de conflitos.

Este trabalho então, a partir da estratégia como prática, buscou entender a *praxis* e práticas do consultor das empresas familiares dentro dos 3 papéis definidos no quadro 6 ajustado. Buscou-se entender se há um papel predominante dentre os 3 apresentados e há uma visão comum por parte dos empresários e dos consultores desse tipo de organização.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa empreendida foi eminentemente descritiva. Esse caráter se justifica pois se buscou entender as características da relação consultor-empresa bem como as características da execução do processo de consultoria e seus impactos no processo da estratégia

Embora não tenham existido hipóteses específicas a serem confirmadas ou refutadas, procurou-se entender qual o papel ou papéis ocupados pelos consultores externos nas empresas familiares na visão tanto do contratante quanto do consultor. Adicionalmente foram comparadas as respostas obtidas a fim de averiguar o grau de semelhança entre a visão que os consultores de organizações familiares possuem aos olhos das empresas e aos seus próprios olhos.

Para execução dessa pesquisa foram utilizados métodos mistos: quantitativo e qualitativo.

Na parte quantitativa, o método empregado foi de questionários fechados enviados para diretores de empresas familiares. Foram enviados também questionários para consultores que prestam serviços a esse tipo de organização. As empresas clientes designadas estavam enquadradas na definição de média empresa utilizada pelo BNDES como previamente disposto nesse estudo.

Os diretores foram definidos por serem profissionais que ocupam cargos de alta gestão e por serem membros da família controladora da empresa. Os consultores foram definidos como todos aqueles que atuam no processo estratégico de empresas familiares atuando principalmente em papéis caracterizados nessa pesquisa como Chanceler, isso é, atuantes como influenciadores da estratégia junto a alta gestão.

O banco de dados foi formado por 12 itens referentes ao constructo papel do consultor de empresas familiares, conforme quadro 7: consultor enquanto um expert, consultor enquanto um validador e facilitador e consultor enquanto um mediador de conflitos, além de mais 8 variáveis de caracterização. A pesquisa foi realizada com 86 indivíduos, sendo que num total de 1032 respostas não foram encontrados dados perdidos quanto aos itens.

Quadro 7 – Descrição dos itens dos constructos

Constructos	Itens	Descrição
Consultor enquanto um expert	CEE1	Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar informação válida e utilizável.
	CEE2	Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e, se o mesmo for alcançado, todas as partes demonstrarão satisfação incontestável ao final do processo.
	CEE3	Ao contratar um consultor externo, o intuito da empresa familiar é obter um recurso (ferramenta, processo, metodologia, etc) que ainda não existe dentro da firma.
	CEE4	A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por suas habilidades técnicas e reconhecimento na sua área de atuação.
Consultor enquanto um validador e facilitador	CEV1	Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar recomendações que serão ou não seguidas a critério da empresa
	CEV2	Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc) não tem em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não).
	CEV3	Ao contratar um consultor externo, o foco da empresa é obter a validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias para situações e dificuldades enfrentadas pela firma.
	CEV4	A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de referência entre os gestores / familiares tanto por aspectos técnicos quanto relacionais.
Consultor enquanto um mediador de conflitos	CEM1	Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar o resultado final desejado através de mediação de conflitos e busca de alinhamento de interesses entre as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.).
	CEM2	Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não).
	CEM3	Ao contratar um consultor externo, o intuito da empresa familiar é alcançar o resultado pretendido concluindo o processo da maneira menos conflituosa possível (conflitos esses entre sócios, familiares e demais envolvidos no processo decisório).
	CEM4	A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de confiança (indicação ou relacionamento anterior) e empatia com gestores e família.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na descrição das variáveis de caracterização foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, enquanto na descrição dos itens foram utilizadas medidas de tendência central, posição e dispersão, além do método *Bootstrap* (Efron & Tibishirani, 1993) que foi utilizado para calcular os intervalos de confiança das médias. Cabe ressaltar que foi utilizada a escala *likert* de concordância fixada para variar de 1 (Discordo completamente) a 5 (Concordo totalmente). Dessa forma, intervalos estritamente menores que 3 indicam que os indivíduos tenderam a discordar do item, enquanto intervalos estritamente maiores que 3 indicam que os indivíduos tenderam a concordar com o item, os intervalos que contém 3 indicam que os indivíduos não concordaram e nem discordaram do item. A utilização dessa escala ofereceu aos respondentes a possibilidade de manifestarem um grau de concordância intermediário uma vez que muitas das afirmações iriam se contrapor se fossem colocadas simplesmente uma contra a outra, forçando a seleção de apenas uma, a que mais se aproximasse da percepção que eles possuem da realidade diária ou a que mais vezes tenha ocorrido. Isso permitiu não apenas entender o conteúdo das respostas, mas também mensurar sua intensidade.

A fim de criar indicadores que representassem os indicadores de “consultor enquanto um expert”, “consultor enquanto um validador e facilitador” e “consultor enquanto um mediador” foi utilizado a Análise Fatorial. A Análise Fatorial teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item que não estivesse contribuindo com a formação dos indicadores, uma vez que de acordo com Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, (2009) itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação do mesmo, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério da Variância Média Extraída (AVE) (Fornell & Larcker, 1981), sendo que o constructo atinge validade quando esse indicador for superior a 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, & Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). Os indicadores A.C. ou C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005), sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). No caso da presente pesquisa esses indicadores foram todos acima de 0,6, evidenciando assim a confiabilidade.

Para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa foi utilizada a medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Os valores desta medida variam entre 0 e 1 e a utilização da análise fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual 0,50, sendo que quanto mais próximo de 1 mais apropriada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Essa condição foi também atendida em todos os constructos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958) que retorna à quantidade de dimensões do constructo. Nessa pesquisa, todos os constructos foram unidimensionais.

Com o intuito de comparar os indicadores em relação às variáveis categóricas e ao grupo foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (Hollander; Wolfe, 1999).

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.6.1).

Complementando os questionários fechados e para melhor entendimento do processo foram feitas entrevistas semiestruturadas utilizando-se de um roteiro previamente determinado. Foram entrevistados 6 diretores de empresas familiares e 7 consultores sendo as questões idênticas, apenas adaptando para a realidade e papel interpretado dos respondentes. Com as entrevistas se pretendeu alcançar uma maior riqueza de detalhes com relação aos critérios de escolha do consultor, o que era esperado alcançar por meio do seu trabalho e qual foi a interpretação da sua contribuição para a empresa.

As entrevistas duraram em média 30 minutos, foram gravadas e seu conteúdo transcrito e categorizado, sempre tendo como guia principal as categorias de análise expostas no quadro abaixo.

Quadro 8 – As categorias de análise

Categoria de Análise	Definição	Indicadores
Consultor enquanto um expert (Argyris, 1970; Chrusciel, 2004; McKinsey & Company em Appelbaum e Steed, 2005; Schein, 1977)	Contratação de um consultor por suas habilidades técnicas e expertise em seu campo havendo pouca importância suas habilidades interpessoais e relacionais.	1 - Geração de informação válida e utilizável 2 - Resultado esperado claro e satisfação incontestável ao final do processo 3 - Foco em se obter um recurso que não havia dentro da empresa 4 - Escolha do profissional principalmente por suas habilidades técnicas e reconhecimento na sua área de atuação.
Consultor enquanto um validador e facilitador de melhorias através da sua influência (Newell, 2005; Schein, 1977)	Contratação de um consultor a fim de diagnosticar os problemas da empresa sendo o resultado do trabalho uma validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias.	1 - Geração de recomendações que serão ou não seguidas a critério da empresa 2 - Resultado esperado indefinido e satisfação medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar 3 - Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada 4 - Escolha do profissional principalmente por ser uma pessoa de referência entre os gestores / familiares tanto por aspectos técnicos quanto relacionais.
Consultor enquanto um mediador de conflitos (Cesaroni e Sentuti 2017; Upton, 1990; Vago, 2004)	Contratação de um consultor para auxiliar em uma mudança necessária, mas bastante postergada e que envolve diversos conflitos de interesse	1 - Geração do resultado final através de mediação de conflitos e busca de alinhamento de interesses 2 - Resultado esperado claro e satisfação medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar 3 - Foco em se concluir o processo da maneira menos conflituosa possível 4 - Escolha do profissional pela confiança (indicação ou relacionamento anterior) e empatia com gestores e família.

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando-se, portanto, de 4 indicadores buscou-se compreender se há algum papel dos consultores de empresas familiares, dentre os previamente mapeados, que ganha destaque ou que apresenta maior relevância sobre os demais. O objetivo foi avaliar através desses indicadores a percepção dos entrevistados e respondentes dos questionários com relação a 4 aspectos principais referentes ao papel dos consultores levando a um entendimento sobre qual papel dos consultores se faz mais presente dentro das organizações familiares. São eles:

- a) A questão originária da contratação do consultor;
- b) A existência ou não de uma solução já pré-estabelecida ou imaginada pelas empresas;
- c) O foco do trabalho (um aspecto técnico, validação de ideias dos sócios ou mediação de conflitos);
- d) O motivo da escolha do profissional em questão.

Através do entendimento dos indicadores, buscou-se averiguar os papéis dos consultores que mais se destacam dentro das empresas familiares.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Dos Questionários

Primeiramente, cabe apresentar os respondentes antes de se avaliar as respostas e relacioná-las como as variáveis de análise.

Dessa forma, pode-se destacar que:

- a) Transporte foi o setor das empresas com maior representatividade com 14,63% dos entrevistados, seguido pelos setores educação e construção civil, ambos com 12,2%;
- b) 97,56% dos indivíduos disseram ser sócios de empresas de propriedade de um grupo familiar;
- c) 95,12% dos indivíduos disseram ser membros dessa família;
- d) A maior parte dos indivíduos (87,80%) disseram ser diretores atuantes nas tomadas de decisões estratégicas.

Dos resultados, vê-se por um lado que a maior parte dos executivos respondentes (57,50%) disseram que os consultores externos de empresas familiares podem ser melhores descritos como um *validador e facilitador de melhorias através da sua influência* contratado a fim de diagnosticar os problemas da empresa sendo o resultado do trabalho uma *validação de alternativas já conhecidas* pelos gestores da companhia ou a sugestão de novas metodologia.

Quadro 9 – Análise descritiva da amostra – Grupo Família

Variáveis	Itens	N	%
Setor de atuação da empresa	Transporte	6	14,63%
	Construção Civil	5	12,20%
	Educação	5	12,20%
	Alimentícia	4	9,76%
	Holding patrimonial	3	7,32%
	Transporte e construção civil	2	4,88%
	Comércio	1	2,44%
	Construção Civil, transporte e combustível	1	2,44%
	Construção Civil, transporte e hotelaria	1	2,44%
	Cosméticos	1	2,44%
	Diretor de manutenção	1	2,44%
	Financeiro	1	2,44%
	Hospitalidade	1	2,44%
	Imobiliário	1	2,44%
	Metalmecânico	1	2,44%
	Química	1	2,44%
	Recarga extintores de incêndio	1	2,44%
	Relacionamento com investidores	1	2,44%
	Tecnologia	1	2,44%
	Telecomunicações	1	2,44%
Varejo de reposição de peças	1	2,44%	
Venda de serviços e produtos para manutenção industrial	1	2,44%	
Sócio de empresa de grupo familiar	Não	1	2,44%
	Sim	40	97,56%
Membro da família	Não	2	4,88%
	Sim	39	95,12%
Diretor atuante	Não	5	12,20%
	Sim	36	87,80%
A empresa fatura entre R\$ 4.8 milhões e R\$ 300 milhões/ano	Não	7	17,50%
	Sim	33	82,50%
Descrição dos consultores externos	Expert	7	17,50%
	Mediador de conflitos	10	25,00%
	Validador	23	57,50%

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 10 apresenta a análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra para o grupo consultor. Dessa forma, pode-se destacar que:

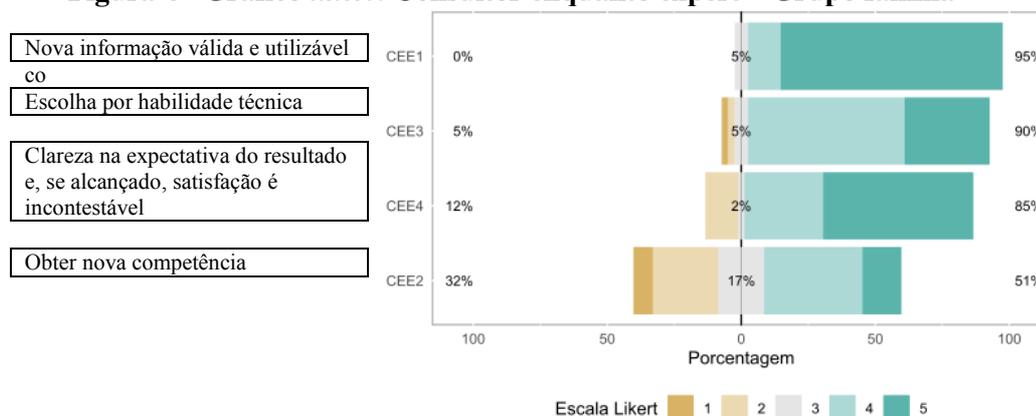
Por outro lado, também a maior parte dos consultores respondentes (51,11%), ainda que em percentual menor, também disseram que os consultores externos de empresas familiares podem ser melhores descritos como um *validador e facilitador de melhorias* através da sua influência, contratado a fim de diagnosticar os problemas da empresa sendo o resultado do trabalho uma *validação de alternativas* já conhecidas pelos gestores da companhia ou a sugestão de novas metodologia. Ora, um número também elevado (40%) acredita que os consultores podem ser caracterizados como *mediadores de conflitos*.

Quadro 10 - Análise descritiva da amostra – Grupo Consultor

Variáveis	Itens	N	%
Tipo de consultoria que sua empresa presta a empresas familiares	Assessoria em fusões e aquisições (M&A)	3	6,82%
	Assessoria estratégica	9	20,45%
	Assessoria jurídica / legal	18	40,91%
	Consultoria de processos e apoio administrativo	1	2,27%
	Consultoria financeira	4	9,09%
	Gestão da produção	1	2,27%
	Gestão de Investimentos	4	9,09%
	Governança familiar	1	2,27%
	Membro do conselho	3	6,82%
Descrição dos consultores externos	Expert	4	8,89%
	Mediador de conflitos	18	40,00%
	Validador	23	51,11%

Fonte: Elaborado pelo autor

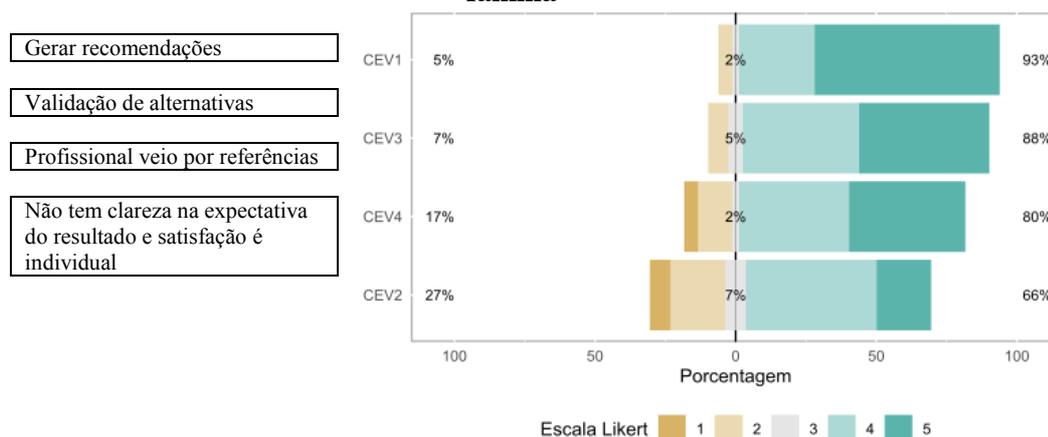
Analisando as respostas do grupo família no que se refere aos itens dos constructos demonstrados no Quadro 6, tem-se que no constructo *Consultor enquanto um expert* (CEE), os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens exceto o item CEE2 (“Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e, se o mesmo for alcançado, todas as partes demonstrarão satisfação incontestável ao final do processo”), com o qual os indivíduos não tenderam a discordar nem concordar. Além disso, o item CEE1 (“Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar informação válida e utilizável”) foi o de maior concordância média e foi significativamente maior que os demais, uma vez que seus intervalos de confiança não se sobrepõem.

Figura 4 - Gráfico *likert*: Consultor enquanto expert – Grupo família

Fonte: Elaborado pelo autor

No constructo *Consultor enquanto um validador e facilitador*, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens, visto que o intervalo de confiança de todos foram estritamente maiores que 3. Além disso, o item CEV2 (“Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) não tem em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)”) foi o de menor concordância média e foi significativamente menor que os itens CEV1 (“Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar recomendações que serão ou não seguidas a critério da empresa”) e CEV3 (“Ao contratar um consultor externo, o foco da empresa é obter a validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias para situações e dificuldades enfrentadas pela firma) que ainda não existe dentro da firma”), uma vez que seus intervalos de confiança não se sobrepõem.

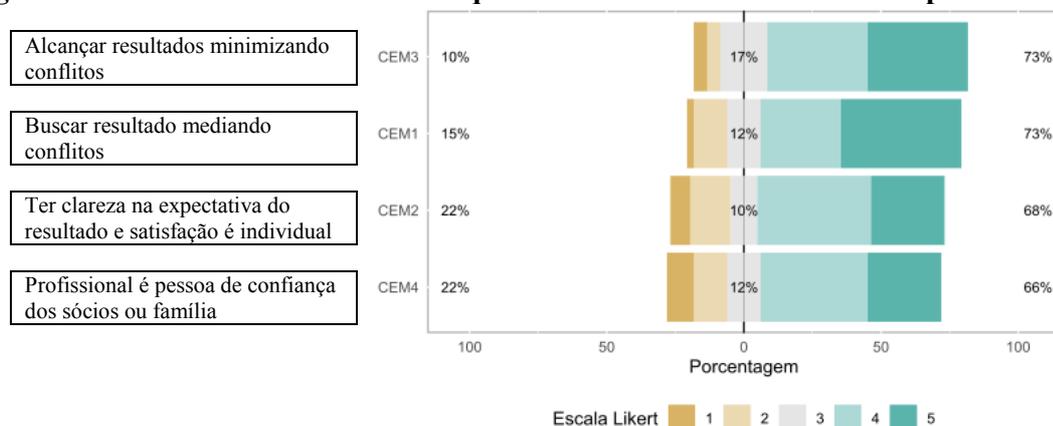
Figura 5 - Gráfico likert: Consultor enquanto um validador e facilitador – Grupo família



Fonte: Elaborado pelo autor

No constructo *Consultor enquanto um mediador de conflitos*, os indivíduos tenderam a concordar em todos os itens visto que o intervalo de confiança de todos foram estritamente maiores que 3. Além disso, o item CEM1 (“Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar o resultado final desejado através de mediação de conflitos e busca de alinhamento de interesses entre as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.)”) foi o de maior concordância média.

Figura 6 - Gráfico likert: Consultor enquanto mediador de conflitos – Grupo família

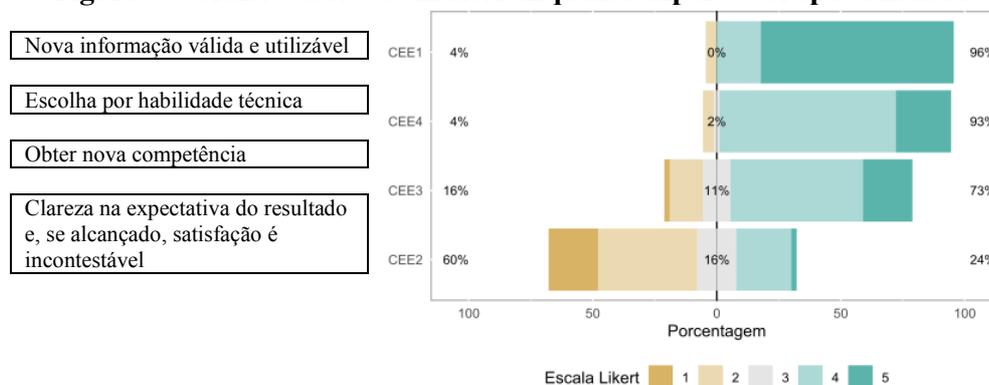


Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às respostas do grupo Consultor referentes aos itens dos constructos demonstrados no Quadro 4, tem-se que:

No constructo *Consultor enquanto um expert*, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens exceto o item CEE2 (“Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e, se o mesmo for alcançado, todas as partes demonstrarão satisfação incontestável ao final do processo”), com o qual os indivíduos tenderam a discordar, visto que o intervalo de confiança foi estritamente menor que 3. Além disso, o item CEE1 (“Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar informação válida e utilizável”) foi o de maior concordância média e foi significativamente maior que os demais, uma vez que seus intervalos de confiança não se sobrepõem.

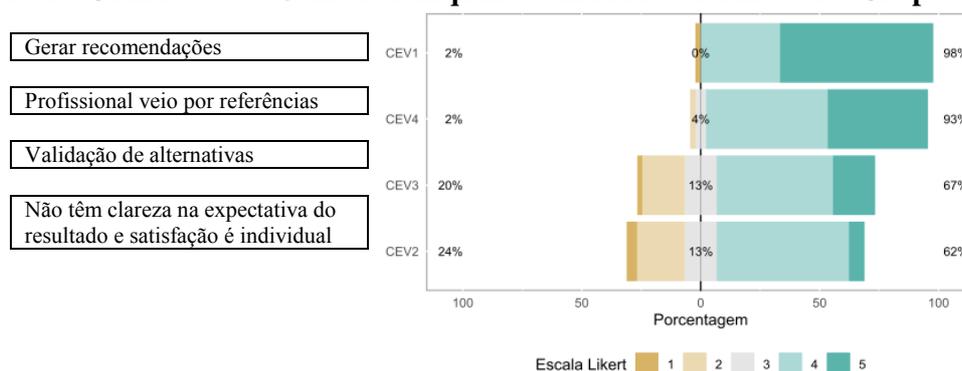
Figura 7 - Gráfico likert: Consultor enquanto expert – Grupo consultor



Fonte: Elaborado pelo autor

No constructo *Consultor enquanto um validador e facilitador*, os indivíduos tenderam a concordar em todos os itens visto que os intervalos de confiança de todos os itens foram estritamente maiores que 3. Além disso, o item CEV1 (“Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar recomendações que serão ou não seguidas a critério da empresa”) foi o de maior concordância média e foi significativamente maior que os itens CEV2 (“Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) não tem em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)”) e CEV3 (“Ao consultratar um consultor externo, o foco da empresa é obter a validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias para situações e dificuldades enfrentadas pela firma.”), uma vez que seus intervalos de confiança não se sobrepõem.

Figura 8 - Gráfico likert: Consultor enquanto validador e facilitador – Grupo consultor

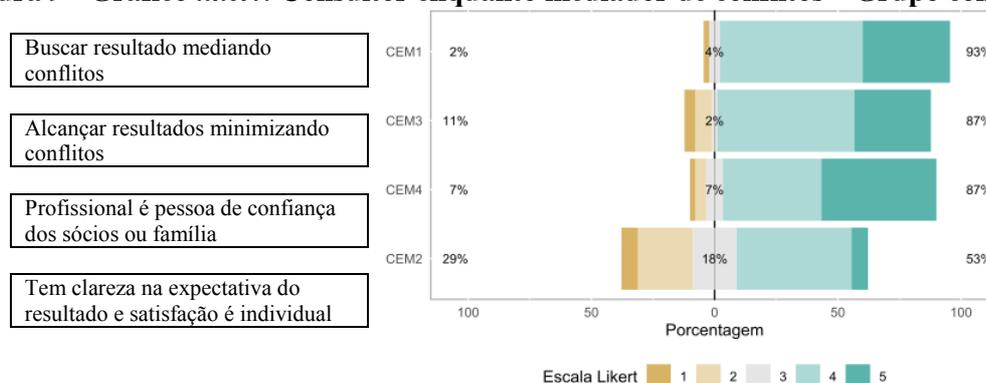


Fonte: Elaborado pelo autor

No constructo *Consultor enquanto um mediador de conflitos*, os indivíduos tenderam a concordar em todos os itens exceto com o item CEM2 (“Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)”), onde os indivíduos tenderam a não concordar e nem discordar, visto que o intervalo de confiança tem o valor 3. Além disso, o item CEM1 (“Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar o resultado final desejado através de mediação de conflitos e busca de alinhamento de interesses entre as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.)”) e CEM4 (“A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse

profissional ser uma pessoa de confiança (indicação ou relacionamento anterior) e empatia com gestores e família”) foram os de maior concordância média.

Figura 9 - Gráfico *likert*: Consultor enquanto mediador de conflitos – Grupo consultor



Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 11 sintetiza a análise das figuras anteriores, apresentando a nota média (de 1 a 5) dada pelos respondentes de cada grupo com relação aos 12 itens do constructo.

Quadro 11 - Análise descritiva das afirmativas dos constructos

	Questões	Grupo família			Grupo Consultor		
		Média	D.P.	I.C. 95% ¹	Média	D.P.	I.C. 95% ¹
Consultor enquanto um expert	CEE1	4,78	0,52	[4,61; 4,93]	4,69	0,70	[4,47; 4,89]
	CEE2	3,27	1,20	[2,88; 3,61]	2,47	1,12	[2,16; 2,82]
	CEE3	4,15	0,82	[3,90; 4,39]	3,76	1,00	[3,47; 4,02]
	CEE4	4,29	1,01	[3,98; 4,56]	4,11	0,65	[3,93; 4,29]
Consultor enquanto um validador e facilitador	CEV1	4,54	0,78	[4,27; 4,76]	4,58	0,72	[4,36; 4,76]
	CEV2	3,51	1,23	[3,12; 3,88]	3,40	1,03	[3,09; 3,69]
	CEV3	4,27	0,87	[4,00; 4,51]	3,62	1,05	[3,33; 3,91]
	CEV4	4,00	1,18	[3,63; 4,37]	4,33	0,67	[4,13; 4,53]
Consultor enquanto um mediador de conflitos	CEM1	4,00	1,14	[3,66; 4,34]	4,24	0,74	[4,02; 4,44]
	CEM2	3,66	1,24	[3,27; 4,00]	3,24	1,09	[2,91; 3,53]
	CEM3	3,95	1,09	[3,59; 4,27]	4,02	1,01	[3,69; 4,31]
	CEM4	3,61	1,28	[3,22; 4,00]	4,24	0,93	[3,96; 4,51]

¹ Intervalo de Confiança Bootstrap

Fonte: Elaborado pelo autor

Passando para apresentação dos resultados do constructo, observa-se que as afirmações referentes ao *consultor enquanto expert* foram as que resultaram em uma maior concordância média e a maior concordância em cada um dos grupos – família (4.78) e consultor (4,69). Além disso, quando considerados os dois grupos, os itens dos constructos *validador e mediador de conflitos* apresentaram uma mesma concordância média conforme quadro abaixo.

Quadro 12 – Descrição dos indicadores – Média geral

Indicadores	Média	D.P.	I.C. 95% ¹
Consultor enquanto um expert	4,29	0,59	[4,16; 4,40]
Consultor enquanto um validador e facilitador	4,03	0,63	[3,91; 4,16]
Consultor enquanto um mediador de conflitos	4,03	0,71	[3,87; 4,18]

¹ Intervalo de Confiança Bootstrap

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se observar também que, mesmo aqueles que sinalizaram o consultor enquanto um *validador e facilitador*, tiveram uma concordância média maior com os itens do constructo “*consultor enquanto expert*” do que com os itens do constructo que haviam previamente selecionado, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 13 – Comparação dos indicadores entre as descrições dos consultores externos

Indicador	Itens	N	Média	E.P.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Valor-p ¹
Consultor enquanto um expert	Expert	11	4,48	0,08	4,33	4,34	4,66	0,086
	Mediador de conflitos	28	4,08	0,13	3,83	4,33	4,34	
	Validador	46	4,36	0,08	4,33	4,33	4,66	
Consultor enquanto um validador e facilitador	Expert	11	4,08	0,16	3,71	3,97	4,56	0,846
	Mediador de conflitos	28	3,99	0,11	3,59	4,00	4,37	
	Validador	46	4,03	0,10	3,71	4,05	4,48	
Consultor enquanto um mediador de conflitos	Expert	11	3,94	0,25	3,35	4,00	4,69	0,182
	Mediador de conflitos	28	4,27	0,09	3,96	4,23	4,69	
	Validador	46	3,90	0,11	3,31	4,00	4,61	

¹ Intervalo de Confiança Bootstrap

Fonte: Elaborado pelo autor

Prosseguindo na avaliação dos dados, observa-se que o quadro 14 demonstra que os itens do constructo “*consultor enquanto mediador de conflitos*” é o de menor concordância média dentro do grupo família, indicando que dos três constructos esse é o de menor relevância segundo as empresas.

Quadro 14 – Comparação dos indicadores entre os grupos

Indicador	Grupo	N	Média	E.P.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Valor-p ¹
Consultor enquanto um expert	Consultor	45	4,18	0,08	3,99	4,33	4,34	0,005
	Família	41	4,40	0,09	4,33	4,66	4,67	
Consultor enquanto um validador e facilitador	Consultor	45	3,90	0,09	3,59	3,97	4,36	0,036
	Família	41	4,17	0,10	3,84	4,26	4,74	
Consultor enquanto um mediador de conflitos	Consultor	45	4,16	0,09	3,93	4,00	4,61	0,249
	Família	41	3,89	0,13	3,31	4,16	4,61	

¹ Teste de Mann-Whitney

Fonte: Elaborado pelo autor

Sumarizando os resultados encontrados, foi possível se constatar que quando perguntados diretamente, ambos os grupos apontam a figura do consultor externo de empresas familiares como sendo um *validador de soluções* já consideradas pela empresa bem como um *propositor de novas abordagens* para os problemas das empresas. Já quando demonstrando seu nível de concordância com as afirmações de cada constructo, a posição de expert desse profissional fica destacada, sendo a de maior concordância média com as afirmações do constructo em ambos os grupos.

Uma possível interpretação é a de que ser um expert seria um pré-requisito para que esses consultores sejam contratados e possam, aí sim, exercer seu papel de validadores.

Cabe destacar também a disparidade entre a relevância dada ao papel do consultor enquanto mediador de conflitos entre os dois grupos. No grupo consultor, o nível de concordância com as afirmações do constructo mediador de conflitos foi elevado (média 4,16), sendo quase igual à média das afirmações referentes ao constructo expert (média 4,18). Já no grupo família, as afirmações do constructo mediador de conflitos foi a menor das três (média 3,89).

4.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas

Com o objetivo de complementar os conhecimentos obtidos através das estatísticas da pesquisa quantitativa e de buscar o aprofundamento sobre a dinâmica da relação entre empresas familiares e consultores, foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas.

Dos 13 entrevistados, 6 eram diretores e sócios de empresas familiares e 7 eram consultores.

Os resultados encontrados em cada tema serão expostos na sequência da investigação: a razão da contratação do consultor, o motivo da seleção do profissional, a expectativa de solução por parte das empresas e o foco e a práxis do trabalho do consultor.

4.2.1 A contratação do consultor

Com relação as motivações para a contratação do consultor, as razões parecem coincidir tanto do ponto de vista do grupo família quanto do grupo consultor.

Enquanto alguns poucos casos relataram buscar apenas uma solução técnica na qual o consultor é um *expert* incontestável, cinco dos sete entrevistados do grupo família destacam a necessidade de um ajuste estratégico e da figura do consultor externo para viabilizá-lo.

Foram vários os casos (11 dentre 13 entrevistados) em que, segundo ambos os grupos, a empresa tem uma noção do problema existente, vislumbra uma possível solução, mas desconhece parcial ou totalmente as maneiras de solucioná-lo. O consultor é chamado nesse momento então com o objetivo de se verificar as possíveis alternativas, conforme testemunham as falas de um dos consultores entrevistado e de um executivo:

E aí a questão muitas vezes era que o empresário sabia que tinha um problema, mas muitas vezes não sabia a dimensão desse problema. (C01).

O objetivo era validar a saúde financeira da loja, e eu posso dizer hoje que isso foi atingido também. Quando eu (o) contratei eu não imaginava como seria feito, a sugestão veio [do consultor]. (EF01).

Esse resultado se alinha aos resultados da pesquisa quantitativa quando o consultor é considerado primordialmente um *validador e facilitador* de melhorias nas empresas. Ele analisa e valida (ou não) a visão que a empresa tem e auxilia na resolução e implementação da solução.

4.2.2 O motivo da escolha

Em uma primeira avaliação do conteúdo das entrevistas observa-se que ambos os grupos apontam a “*indicação*” como a principal fonte e motivo de contratação de consultores (8 de 13 entrevistados) por empresas familiares, como demonstram os trechos desatacados abaixo:

Mas quando havia uma pessoa de muita confiança próxima à nossa família, e ele fazia uma indicação, a gente optava sim por esse profissional. (EF03).

No cenário no qual a gente é procurado, isso ocorre porque esse empresário teve indicação de alguém que é conhecido, indicação de parente, ou ele próprio já teve alguma experiência com a empresa em particular. (C01).

Cabe acrescentar que, em vários casos (7 de 13 entrevistados), foi apresentado também o fato *capacitação técnica* e a *reputação* do escritório de consultoria.

Essa resposta reforça os resultados da pesquisa quantitativa no que tange à preocupação e relevância dada ao conhecimento técnico do consultor. Importante perceber também que, aparentemente, as indicações são tidas como uma referência dessa capacitação técnica dos profissionais.

4.2.3 A expectativa de solução

No que tange a questão da expectativa de um resultado final, observou-se também que ambos os grupos de entrevistados enxergam a existência de uma expectativa de resultado final, seja ele qual for (um novo processo, uma resolução de um conflito específico, um parecer com diagnóstico e sugestões de abordagens, entre outros) desde o início do trabalho. Com relação a como se chegará a esse resultado final, 5 dos 7 executivos do grupo família, disseram que não sabiam muito bem o processo do trabalho ou as etapas necessárias na época da contratação, conforme atesta o trecho da entrevista abaixo:

Hoje é fácil falar, nosso objetivo é chegar na DRE. Mas só quando começou a gente não sabia. Eu, pelo menos, não sabia. Então a gente foi desenvolvendo isso ao longo das rodadas e fomos aperfeiçoando. (EF01).

Esta interpretação divergiu da visão que possuem os consultores sobre essa etapa, conforme sua *práxis*. Esses relataram haver com frequência, da parte dos clientes contratantes, uma primeira sugestão de abordagem ou metodologia. Apesar dessa sugestão inicial aparecer, disseram não sentir resistência quando propunham uma abordagem diferente, caso achassem pertinente, como demonstra a fala do consultor entrevistado a seguir:

Hoje em dia a informação está muito difundida. Então, antes das pessoas procurarem uma consultoria especializada, elas buscam outros meios de se informar: internet, revista, já ouviram falar, em palestras.... Então hoje em dia os empresários, incluindo os empresários de empresas familiares, eles buscam se informar. Então eles já veem com preconceção do que precisa ser feito. Mas obviamente que o estudo do caso, os objetivos que os contratantes de fato querem alcançar, isso muitas vezes muda o rumo da conversa. Então, muitas vezes eles já chegam com uma preconceção do que precisa ser feito e durante as discussões, análises e entrevistas com os membros da família e gestores da empresa, a gente dá um outro rumo que eles não tinham pensado ainda. (C02).

Nos resultados da pesquisa quantitativa se percebe isso no alto nível de concordância com a afirmação de que *existe por parte das empresas contratantes uma expectativa de solução quando o trabalho se inicia*.

4.2.4 O objetivo do trabalho de consultoria

O objetivo mais comum, narrado por ambos os grupos (7 dos 11 entrevistados), foi o de *se resolver o problema relatado pelos empresários partindo da validação ou não de uma solução já concebida pelos mesmos*. No entanto, durante a execução da consultoria, o caso mais

comum (também narrado por 7 entrevistados) foi o surgimento (e implantação) de soluções alternativas àquela originalmente concebida pelos gestores das empresas familiares.

É interessante observar que as narrativas das *praxis* dos consultores foram bastante semelhantes em quase todas as entrevistas (5 das 7 entrevistas do grupo consultor) e foi possível identificar quatro práticas principais:

- a) *Reuniões iniciais* de entendimento nas quais são entendidas a problemática e as expectativas de soluções pela parte do contratante. Existe a escuta ativa a fim de se descobrir qual é de fato o problema enfrentado pela empresa;
- b) *Diagnóstico* da empresa ou do problema relatado através de entrevistas e estudos feitos pelo consultor. O consultor coloca seu conhecimento técnico através de um processo próprio e isolado das influências dos sócios ou diretores da empresa familiar;
- c) *Decisão*. Feito o diagnóstico, é necessária a apresentação da solução proposta para a empresa juntamente com a sugestão de uma ou mais abordagens para a resolução da situação observada. Nessa etapa surgem os conflitos entre os tomadores de decisão, sejam eles sócios ou familiares, e se deve decidir quanto a acatar ou não as sugestões do consultor. Muitas vezes são necessários ajustes na proposta ou mesmo abordagens intermediárias/parciais entre o proposto e o desejado por alguns membros da empresa familiar. Se bem-sucedida, essa etapa é finalizada com uma *decisão* sobre qual abordagem será seguida.

Eu fiz algumas ponderações, mas no final da frase, eu falei: “eu não colocaria meu dinheiro nesse negócio”. Aí o que ocorreu: ele já estava predisposto com as informações, “mas essa rentabilidade é muito boa, porque você não colocaria? ”. A outra sócia já estava predisposta a não fazer. “Eu falei com você que era um negócio ruim, olha a posição dele”. Então você tinha ali uma situação claramente onde cada um já tinha a sua opinião e eles queriam claramente uma opinião de alguém de fora. (C01).

Eles não eram absolutamente passivos aceitando o que vinha [...]. Tinha uma discussão, tinha um questionamento. Vamos fazer assim, ou daquele outro jeito. Existia um processo. Fazia parte de uma proposta, e quando se alinhava com a entrega, ok. (EF04).

- d) *Implementação*. Após validada e tomada a decisão por parte da empresa, o consultor parte para a implementação. Importante notar nos relatos das *práxis* dos consultores que, tanto na etapa da apresentação da solução proposta e decisão quanto na de implementação, há a atuação (*práxis*) como *mediador de*

conflitos na conciliação de partes que possuem visões antagônicas ou que tenham se sentido prejudicadas com o rumo a ser tomado pela empresa após a decisão. Na implementação, muitos dos conflitos já vencidos voltam a surgir e cabe ao consultor, através de suas *soft skills*, conduzir a empresa até a implantação total da solução contratada.

Com relação à receptividade dos resultados finais e sugestões feitas pelos consultores, os relatos foram bastante diversos. Não houve, em qualquer entrevista, a manifestação de uma total aceitação do resultado final. De acordo com o relato dos consultores, sempre há uma etapa de ajustes, que exige uma *práxis* de negociação ou refração da primeira solução proposta. Muitas vezes isso se deu através da mediação e gestão de conflitos, como pode demonstrar a fala do entrevistado C03:

Porque, por exemplo, como a gente faz na prática. Primeiro a gente realmente pensa qual é a melhor situação. Nossa recomendação, não que seja a melhor ou pior, mas o que a gente acredita como certa. E a gente expõe. A partir daí, qual é a nossa principal preocupação? Evitar falar com as partes de forma separada, e *[falar]* sempre de maneira muito transparente. Então o que a gente procura? Fazer reunião com todas as partes em conjunto, só conversar com as partes em conjunto, explicar o porquê de cada coisa. Porque a situação pode ser que acabe beneficiando de fato um lado. Mas o que a gente toma muito cuidado é para mostrar que por mais que beneficie algum, é o que a gente acredita que seja o melhor. E não porque estamos tomando partido de um lado ou de outro. Esse é o cuidado. Porque se a gente começa a fazer reunião com uma parte ou com outra, e depois chega numa reunião uma parte fala “ah, mas o [consultor] falou isso” e a outra parte fala “o [consultor] falou aquilo”, parece que a gente está querendo induzir algo ou tomando partido. Então isso de fato é uma questão muito delicada, que a gente tem muita preocupação quando assumimos esse tipo de função. (C03).

Em se tratando da existência de conflitos, houve novamente uma concordância geral no fato de que os mesmos sempre existem, embora tenham sido minimizados nas entrevistas do grupo família. Com relação ao desenrolar desses conflitos, entretanto, foram vários os desfechos. No caso dos conflitos na empresa do entrevistado EF01, os mesmos foram totalmente solucionados com o apoio do consultor; na empresa do entrevistado EF02 os conflitos só pararam enquanto a figura do consultor permaneceu dentro da empresa, tendo sido retomados após o encerramento do trabalho; e na EF03, os conflitos foram extintos de maneira imposta através de uma decisão unilateral do sócio majoritário, inclusive indo contra a decisão da consultoria. Na descrição dos consultores C01, C02, C03 e C04 os conflitos foram descritos como inerentes ao processo de consultoria e como uma etapa a ser vencida, com *práxis* adequadas, no momento de decisão / implementação (momentos 3 e 4), conforme já descrito.

Ainda dentro da temática dos conflitos, 5 dos 7 consultores entrevistados relataram que entendem seu papel como sendo de *mediadores*, e que precisam ter em mente, a todo momento, o alcance do objetivo final e da geração de valor para os seus contratantes, ao exercerem suas *praxis*. Salvo quando contratados exclusivamente para mediar os conflitos, os consultores não afirmaram focar a *praxis* no sentido principal de eliminá-los ou apaziguá-los, mas de alcançar o objetivo final através da intermediação das partes e apesar dos conflitos.

Finalmente, é interessante observar que nas entrevistas em que o foco do trabalho de consultoria relatado era a contratação de uma competência inexistente na empresa (4 das 13 entrevistas), algumas características permaneceram bastante semelhantes quando narradas por ambos os grupos:

- a) Ausência ou menor número de conflitos;
- b) Conhecimento preciso de qual é o resultado final esperado;
- c) Satisfação inquestionável ao final do processo;
- d) Foco em obter a competência ou conhecimento que não se possui dentro da empresa;
- e) Maior preocupação com o aspecto técnico do que com o fator “indicação”;
- f) Estas constatações podem ser ilustradas por trechos das entrevistas abaixo:

[...] E a segunda é realmente trazer conhecimento, e aí tem a ver com o próprio *core* também. Que é o conhecimento que a gente não tem dentro da empresa, e talvez seja mais fácil adquirir [através de] terceiros. (EF06).

É muito raro um parecer técnico ser repellido e a posição comercial da empresa prevalecer. É muito raro. O normal é a posição técnica prevalecer. É fora da curva: quando a situação é muito anormal que a posição que acaba refletindo a opinião ou a posição pessoal do gestor em relação ao tema no processo prevaleça. O ordinário, na sua esmagadora maioria, é o parecer técnico prevalecer. (C06).

Já nos casos em que a consultoria buscava *validação de alternativas* ou a explícita *mediação de conflitos*, parece existir uma série de outros pré-requisitos na relação com o consultor, exigindo *práxis* específicas e uma série de pontos de atenção a fim de garantir o sucesso da relação.

Um pré-requisito recorrente foi a busca de referências anteriores e a empatia pessoal, conforme descreveu o consultor entrevistado:

Então o que o empresário quer nesse tipo de assessoria? Naturalmente, ele quer se sentir confortável. O conforto dele vem num primeiro momento, pela experiência. Então se você demonstra que tem experiência, você passa o conforto inicial. Agora, à medida que o relacionamento aprofunda, ele quer mais do que aquilo. Ele busca a empatia, ele quer ter empatia com quem ele está contratando. Porque se você é capaz,

qualificado, mas você vive às duras com seu cliente, ele não vai te contratar, não vai renovar o contrato. (C01).

Um ponto de atenção relatado são as diferenças de abordagem de um “dono” e de um administrador bem como os conflitos de interesse entre o que é o melhor para a empresa e o que é o melhor para o sócio e sua família:

Quando a pessoa do gestor, do administrador, ela se confunde na pessoa do sócio, como é na grande maioria dos casos, a definição de uma linha de atuação e implementação de determinado trabalho era mais linear, ou seja, com menos divergência. Porque a pessoa que está na ponta da execução é a mesma pessoa que toma a decisão. Então isso facilita. Agora, é muito interessante nas situações em que a empresa de sócio, empresa que tem um dono, empresa familiar, que já tenha uma estrutura de administração profissional. É muito interessante que dependendo da solução, há divergências. O administrador, obviamente, está olhando o interesse da sociedade com a empresa. Por outro lado, o dono também analisa sob a ótica pessoal dele, seus interesses pessoais, suas obrigações, etc. Então, existem hipóteses em que há divergências que surge situação de embaraço na tomada de decisão, justamente pelo conflito de interesse nessa situação. (C02).

Os quadros 15 e 16 apresentam um compilado dos principais resultados das entrevistas junto às empresas familiares e aos consultores.

Quadro 15 – Resumo das entrevistas – Grupo Família

Entrevistado	A contratação	Motivo da escolha	Expectativa de solução	Foco do trabalho
EF01	Analisar a viabilidade de uma mudança na estratégia do negócio e melhorias em processos na estratégia comercial e financeira	Indicação	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
EF02	Implementar uma mudança na gestão estratégica da empresa	Habilidades técnicas e reconhecimento na área de atuação	Expectativa clara com relação ao resultado final	Concluir o processo da maneira menos conflituosa possível
EF03	Buscar desenvolvimento de uma melhor estratégia com menor centralização	Indicação	Resultado final indefinido	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
EF04	Buscar por conhecimentos e alternativas desconhecidas pela empresa	Competência técnica	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco em se obter uma competência que não havia dentro da empresa
EF05	Entender o impacto da implementação de novos equipamentos na estratégia	Indicação	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco em se obter uma competência que não havia dentro da empresa
EF06	Implantação de um sistema de gestão padronizado	Indicação	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco em se obter uma competência que não havia dentro da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 16 – Resumo das entrevistas – Grupo Consultor

Entrevistado	A contratação	Motivo da escolha	Expectativa de solução	Foco do trabalho
C01	Gerar de recomendações ou soluções baseado em um desejo da empresa	Reputação do escritório e indicação	Nem sempre existe expectativa de um resultado final	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
C02	Realizar diagnóstico e recomendações que podem ou não ser seguidas	Indicação	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
C03	Gestão de conflitos e estudo de possíveis saídas	Reconhecimento do escritório e indicação	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
C04	Diagnóstico e recomendações que podem ou não ser seguidas	Reconhecimento do escritório e indicação	Expectativa de um resultado final, mas aberto a possíveis alternativas	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
C05	Trabalhos técnicos, mas através de mediação	Empatia com o profissional e indicação	Nem sempre existe expectativa de um resultado final	Foco na validação de uma alternativa ou solução a ser adotada
C06	Geração de soluções técnicas	Reconhecimento do escritório	Expectativa clara com relação ao resultado final	Foco em se obter um recurso que não havia dentro da empresa
C07	Criação de uma estrutura até então inexistente através de um processo de consultoria técnica	Reconhecimento da habilidade do profissional	Expectativa clara com relação ao resultado final	Foco em se obter um recurso que não havia dentro da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Logo, diante dos resultados pode-se majoritariamente constatar que a pesquisa qualitativa reforça o entendimento do consultor enquanto um *validador de alternativas* e *facilitador de melhorias através da sua influência* por parte de ambos os grupos. Importante ressaltar que, apesar desse papel primordial, ficou destacado a todo momento a importância do consultor na *práxis* de mediação de conflitos para a busca do resultado final, isto é, a implementação da solução definida pelos sócios.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Apresentados os resultados dos questionários fechados e das entrevistas é necessário analisá-los e entender como permitem responder as perguntas propostas. Avaliação essa que será feita à luz dos objetivos desse trabalho e dos constructos desenvolvido com base na literatura sobre o tema.

a) Entender, dentro de papéis e funções de consultores já mapeados por diversos autores, quais são aqueles que mais se fazem presentes nas empresas familiares.

Observa-se, em um primeiro momento, pelos dados nos quadros 9 e 10, apresentados no capítulo 4, uma visão comum aos dois grupos ao considerarem o consultor de empresas familiares como um *validador e facilitador de melhorias* - Descrição dos consultores externos: Grupo Família: 57,5%; Grupo Consultor: 51,1%.

No entanto, em um segundo momento, avaliando a concordância média dos respondentes com relação às as afirmações de cada constructo, a maior concordância média observada foi a do constructo *consultor enquanto expert*. Esse nível de concordância vai em linha com as pesquisas de Argyris (1970); Schein (1977); Chrusciel (2004); McKinsey & Company em Appelbaum e Steed (2005), entre outros. Nesses, há o entendimento de que a grande contribuição prática do consultor é o seu conhecimento técnico e a informação utilizável que o mesmo deixa para a empresa quando o trabalho é finalizado.

Uma possível explicação para os resultados divergentes acima citados pode estar no universo das empresas alvo dessa pesquisa: os familiares. Nesse tipo de organização não há um simples aceite da recomendação do consultor enquanto especialista técnico, conforme evidenciado nos trechos das entrevistas apontados na seção anterior. Isso pode ocorrer por diversos motivos: a) nem sempre a saúde da empresa familiar é o único/principal interesse (Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011; Lubatkin, Ling, & Schulze, 2007; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001); b) pela concentração de poder e da tomada de decisão nessas organizações (Dyer & Handler, 1994); c) empresas familiares serem mais voltadas para dentro, apresentarem inovação e mudança em menor nível e trazida por agentes externos (Cohen & Lindberg, 1974; Johannisson & Huse, 2000; McGonahy, Walker, & Handerson, 1993).

Outro ponto de destaque nos quadros 9 e 10 é a relevância da estatística de respondentes que classificam esse profissional como “*mediador de conflitos*” – Grupo Consultor: 40%; Grupo Família – 25%. Esse resultado, quando analisado em conjunto com as entrevistas sobre a *práxis* do consultor, leva a crer que o papel de *mediador de conflitos*, embora mencionado e

reconhecido como relevante por ambos os grupos, seja considerado uma competência auxiliar do consultor e não sua atividade fim.

Entendidos todos esses aspectos, é talvez na expectativa da solução e no foco do trabalho relatado por ambos os Grupos (Quadros 15 e 16) que fica mais nítida a predominância do papel de *validador e facilitador de melhorias* dos consultores nas empresas familiares. Em ambos os Grupos ouvidos (Grupo Família: 4 de 6 entrevistados; Grupo Consultor: 5 de 7 entrevistados) há predominância de um resultado pré-concebido que, espera-se, será validado pelo consultor.

b) Identificar qual a dinâmica da relação entre empresas familiares e consultores externos sob o ponto de vista das famílias; identificar qual a dinâmica da relação entre empresas familiares e consultores externos sob o ponto de vista dos consultores; identificar como se dá a atuação dos consultores durante o processo estratégico.

É interessante perceber no conteúdo das entrevistas bem como nos resultados da pesquisa *quantitativa* que, embora as empresas familiares não cheguem a negar a existência dos conflitos entre sócios, diretores e familiares durante os processos de consultoria, elas parecem minimizar a importância desses conflitos. A mensagem que se recebia frequentemente nas entrevistas era a de que os conflitos existiram, mas eram uma parte, como qualquer outra, do processo de consultoria. Inclusive, vencida a etapa inicial de validação, os consultores são descritos com figuras exclusivamente técnicas tanto durante o processo de decisão quanto no processo de implementação da estratégia.

Bom, bom chegou a ter (conflitos entre dois sócios) durante a consultoria. Porque ela fazia trabalhos desenvolvendo eu e minha irmã, voltado para a empresa e para a nossa relação pessoal também. Então houve alguns traumas. Mas foi tudo superado numa boa, não lembro de nenhuma situação que a gente teve dificuldade de aceitar o que estava sendo proposto, e de resolver os problemas que foram surgindo. (EF01).

Bom, o que os consultores tentaram fazer naquele momento, foi tentar separar o poder controlador do poder executivo. Então, apesar de alguns dos executivos serem membros das famílias controladoras, foi deixar muito claro pelos consultores que eles deveriam se despir do crachá de dono. Eles teriam que se sentar junto com os outros executivos, apenas como executivos. Não poderiam usar o poder de dono ali, o “sou eu que mando”. Isso foi deixado muito claro na seleção e na implementação. (EF02).

Já para os consultores, tanto no *survey* (40% dos consultores) quanto em seus relatos de suas *práxis*, deixam claro que a competência de *resolução de conflitos* é essencial e que os mesmos já são esperados durante o trabalho, sendo uma prática recorrente tanto na fase de definição da estratégia, quanto na implementação.

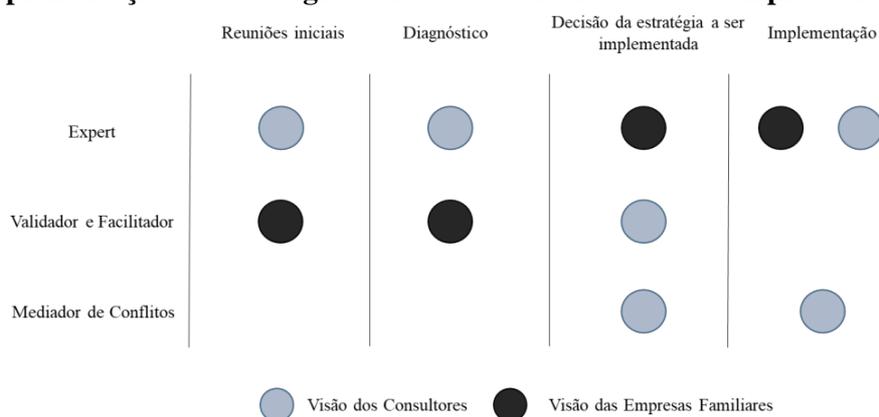
Dessa forma, já se observa aí uma diferença na visão dos dois grupos com relação à dinâmica da relação consultor e empresa familiar; a importância dada por cada grupo aos conflitos existentes e à sua relevância dentro do trabalho de consultoria.

Além disso, ficou destacado que, na visão das empresas (5 de 6 entrevistados), o consultor é chamado em um primeiro momento com o foco em uma solução que já se suspeita qual seja. Busca-se com o profissional a *validação* de que aquela seja, de fato, a abordagem correta ou mesmo a sugestão de outras opções ou metodologias que ele recomende. Validado esse entendimento, o consultor passa a atuar para a empresa através de práticas que levarão à implementação da solução decidida e acordada com os representantes da empresa. No caso dos entrevistados do Grupo Consultor, 5 de 7 consultores também apontaram haver, usualmente, uma solução pré-concebida a ser validada. Não obstante, ao serem perguntados sobre a dinâmica do trabalho de consultoria, os entrevistados do Grupo Consultor demonstraram que no início da consultoria existe uma predominância da sua figura de expert, quando as práticas envolvidas são voltadas a entender o cliente e elaborar um diagnóstico da situação comum todo.

Assim, observa-se que o consultor, na descrição de ambos os grupos, transita entre os diferentes papéis ao longo do processo de consultoria e que a visão dos dois grupos difere bastante com relação a qual o papel executado em cada estágio.

A figura abaixo busca sintetizar a dinâmica da relação na visão de ambos os Grupos e a transição de papéis que os consultores exercem em cada momento.

Figura 10 – Os papéis do consultor em cada etapa do processo de formulação e implementação da estratégia – Visão dos consultores e das empresas familiares



Fonte: Elaborada pelo autor

A dinâmica da relação do ponto de vista das famílias começa com o consultor exercendo o seu papel de validador enquanto realizam as reuniões iniciais, através das quais é entendida a

demanda da empresa, e o diagnóstico, através do qual o consultor, no entendimento dos entrevistados do Grupo Família, poderá validar a solução previamente pensada ou sugerir uma nova abordagem. Apresentado o diagnóstico, a decisão com relação ao caminho a se seguir será tomada pela empresa com o apoio do consultor enquanto expert e figura técnica. Uma vez decidido, o consultor usará seu conhecimento e competências durante a implementação, última fase do processo de consultoria.

Já do ponto de vista dos consultores, a dinâmica se inicia através do exercício do seu papel de *expert*. Será através do seu conhecimento técnico que o consultor irá conduzir as primeiras *práticas*: reuniões iniciais e realizar um diagnóstico, através do qual ele descobrirá qual é, de fato, o problema e a solução necessária para a empresa. Apresentado o diagnóstico, o consultor irá apoiar a tomada de decisão sendo um validador e facilitador do processo através da prática de habilidades interpessoais e também através da prática de mediar conflitos entre partes que possuam interesses distintos. Durante a última etapa, a implementação, o consultor atua predominantemente como um mediador de conflitos. Conflitos esses que reaparecem no momento em que a nova estratégia está sendo implementada e as decisões tomadas começam a repercutir na empresa.

c) Entender se a visão a respeito do papel do consultor na formulação e implementação da estratégia em empresas familiares, difere quando analisado sob o ponto de vista dos diretores dessas organizações e sob o ponto de vista dos próprios consultores.

Para entendimento dos diferentes pontos de vista a respeito do papel do consultor, foram construídos três constructos e um quadro de variáveis, cada um contando com quatro aspectos a serem avaliados. No *survey* esses aspectos foram transformados em afirmações para se avaliar o grau de concordância e nas entrevistas foram modelados como perguntas. Abaixo segue o conteúdo das afirmações do questionário fechado.

Primeira afirmação: resultado esperado ao final do processo de consultoria

Segunda afirmação: existe um resultado esperado claro (ou não) e a satisfação com o processo como um todo se dá de maneira geral ou pessoal (pode haver diferentes níveis de satisfação)

Terceira afirmação: a contratação de um consultor externo se dá para obter um recurso / validar alternativas ou conhecer novas metodologias / alcançar um resultado específico da maneira menos conflituosa possível

Quarta afirmação: a escolha do consultor é feita principalmente pelas qualidades técnicas do profissional / pelo fato do consultor ser uma pessoa de referência para a família e

sócios tanto em questão do relacionamento quanto em questões técnicas / pelo fato de ser uma pessoa de confiança e empatia com os gestores e a família

Dessa forma, ao se considerar as análises quantitativas geradas e as afirmações com maior grau de concordância, na visão das famílias, conclui-se que: espera-se que um consultor externo, contratado pela empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, *gerar informação válida e utilizável, sendo que já existe, por parte dos contratantes, um resultado esperado claro e a satisfação com o mesmo acontece no nível pessoal (alguns ficam satisfeitos e outros não). Pode-se entender aqui que o foco da empresa é obter a validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias para situações e dificuldades enfrentadas pela firma e a escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por suas habilidades técnicas e reputação na sua área de atuação.*

Já sob o ponto de vista dos consultores, conforme suas respostas, um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, *gerar informação válida e utilizável, sendo que não existe, por parte dos contratantes, um resultado esperado claro e a satisfação com o mesmo acontece no nível pessoal (alguns ficam satisfeitos e outros não). O intuito da empresa familiar é alcançar o resultado pretendido concluindo o processo da maneira menos conflituosa possível (conflitos esses entre sócios, familiares e demais envolvidos no processo decisório) e a escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de referência entre os gestores / familiares tanto por aspectos técnicos quanto relacionais.*

Essa conclusão baseada na pesquisa quantitativa encontra, em diversos pontos, respaldo na pesquisa qualitativa e em alguns aspectos encontra divergências.

No Grupo Família, embora os respondentes e entrevistados entendam a importância e queiram destacar a relevância do conhecimento técnico na escolha do consultor, esse parece ser apenas um dos pré-requisitos sem os quais ele não seria contratado. Sendo assim, não obstante a competência do consultor em oferecer informação válida e utilizável seja considerada de grande importância para os respondentes desse grupo (o nível de concordância com essa afirmação foi de 4,78 em 5), ficou claro durante as entrevistas que durante o processo de consultoria são as recomendações, que não necessariamente serão seguidas pela empresa, a grande contribuição gerada. Os consultores entrevistados atribuíram essa característica ao fato de que, em consultorias estratégicas, raramente as empresas delegam a decisão aos seus consultores, tendo os mesmos como *conselheiros* e não como *tomadores de decisão*.

Também no ponto de vista dos consultores, os respondentes das entrevistas apontaram para o papel do consultor de “gerar recomendações que serão ou não seguidas a critério da

empresa” e não apenas “informação válida e utilizável”, como apontado nas respostas ao questionário fechado. Na pesquisa quantitativa, a distância estatística entre as duas afirmações não foi significativa, mas ainda assim vale ressaltar que, durante as entrevistas, os consultores demonstraram de maneira enfática que, quando o assunto é formulação e implementação de estratégia, a decisão final é sempre do cliente. Esse papel diverge bastante da visão do consultor enquanto um fornecedor de uma competência inexistente na empresa e que deva ser indubitavelmente implementada ou adotada.

No que tange a expectativa de resultados, a pesquisa quantitativa aponta para a existência de um resultado esperado por parte dos respondentes do Grupo Família enquanto o Grupo Consultor nega haver uma expectativa clara por parte das empresas familiares. Durante as entrevistas de ambos os grupos, o que se percebeu foi que, as empresas possuem sim uma ideia pré-concebida de solução. Do ponto de vista dessas organizações, o consultor será contratado para validá-la e implementá-la enquanto do ponto de vista dos consultores será necessário um diagnóstico a fim de determinar qual será, de fato, a solução sugerida. Embora em ambos os grupos tenha sido mencionada a possibilidade de sugestão de abordagens alternativas por parte dos consultores, essa tarefa nem sempre é fácil ou bem-sucedida, conforme exposto pelos consultores e descrito em trechos da seção 4.

Do ponto de vista das famílias, a principal discordância dentre os resultados das duas metodologias se refere ao método de escolha do profissional. Enquanto no questionário aponta-se a escolha pela capacidade técnica do profissional, em 4 de 6 entrevistas, a seleção do mesmo foi relatada como sendo por meio de indicação. Não se quer dizer com isso que o aspecto técnico foi ignorado, mas as respostas sugerem um peso extremamente relevante do fator indicação e à rede social da empresa. Essa tendência pode ser explicada pela Teoria do Capital Social, principalmente quando estudada do ponto de vista das empresas familiares (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007). Segundo os autores, as famílias são fonte, construtoras e utilizadoras de capital social (Bubolz, 2001) e é o constante uso e troca que fazem com que esse mesmo capital social aumente. Pode-se entender que a indicação de alguém da rede de relacionamentos da empresa sirva como uma chancela com relação a qualidade do trabalho e do conhecimento técnico do consultor. Nessa mesma linha, conforme já previamente pontuado, Michael & Kammerlander (2015) pontuaram que, em organizações familiares, um consultor de confiança vale bem mais do que uma constelação de dois ou três especialistas. Nesse aspecto da escolha do profissional, o Grupo Consultor segue a mesma linha das indicações e da proximidade do consultor com a empresa familiar tanto na pesquisa quantitativa quanto qualitativa.

Um ponto relevante se dá com relação especificamente à implementação da estratégia em si, principalmente quando observadas as narrativas do Grupo Consultor. Durante as entrevistas ficou claro que, nesse momento, predomina o papel de mediador de conflitos por parte do consultor. Ainda que no Grupo Família note-se esse papel tido como menos presente tanto na pesquisa quantitativa (25% dos respondentes consideram o consultor um mediador de conflitos) quanto na qualitativa (conforme mencionado no item 6.2), ele ainda se faz presente e predominante em dois momentos. Primeiro, no momento da tomada de decisão por parte da empresa, quando os interesses conflitantes ficam expostos e o caminho estratégico a ser seguido está sendo definido; e em um segundo momento, quando a decisão tomada está sendo implementada de fato. Nesse momento, as consequências começam a ser sentidas e percebidas e, todos aqueles que se sentem prejudicados pelo rumo tomado oferecem resistência.

Cesaroni e Sentuti (2017) já haviam destacado a relevância das “soft skills” para a execução do trabalho de consultoria em empresas familiares e que a prática de mediação de conflitos é, ao que se percebe, o que leva o processo de consultoria a um fim considerado bem-sucedido. Essa realidade se mostrou ser de consciência dos consultores enquanto parece ser ignorado pelas empresas familiares que talvez preferiram negar sua existência, conforme já exposto por Vago (2004).

6 CONCLUSÃO

Esse estudo buscou primordialmente entender a relação dos consultores externos e das empresas familiares a partir dos relatos das *praxis*. Ambos foram estudados anteriormente, mas muito pouco se produziu de conhecimento com relação à interação entre eles.

Inicialmente, cabe ressaltar que a escolha pela análise sob o prisma da SAP contribuiu significativamente dada a natureza familiar das empresas. Nessas organizações, acredita-se que mais que nas demais, a diferença entre o planejamento e teoria para a real prática da estratégia é mais notória. Esse estudo, além de deixar isso claro, pode se beneficiar, portanto da abordagem da SAP para as conclusões aqui registradas.

A literatura a respeito das empresas familiares destacou, conforme demonstrado na seção 2 desse trabalho (McGonaghy, Walker, & Handerson, 1993; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008; Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002, entre outros), como existem peculiaridades na maioria das relações e até mesmo na maneira de se praticar estratégia dentro desse tipo de organização. Mas qual seria o efeito prático dessas diferenças quando envolvidos os consultores externos?

Inicialmente concluiu-se que tanto consultores externos quanto empresas familiares enxergam esses profissionais enquanto *validadores* e *facilitadores* quando se trata da formulação e implementação da estratégia. Essa conclusão fica notória ao se observar a visão comum de que o consultor deve colocar sua opinião baseada no seu conhecimento técnico e experiências anteriores, mas sempre incorre na necessidade de uma concordância final do contratante. Ao contrário do que ocorre em consultorias nas quais esse profissional é visto como único detentor do conhecimento e, portanto, seu diagnóstico possui alto poder decisório, quando se trata de planejamento e implementação da estratégia da empresa, suas orientações podem ser ignoradas com maior frequência. Em se tratando de empresas familiares, essa realidade se demonstrou ainda mais frequente, uma vez que o sócio/dono possui uma agenda particular que, muitas vezes ultrapassa os interesses unicamente corporativos (Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011; Lubatkin, Ling, & Schulze, 2007; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

Essa concordância dos dois grupos com relação ao papel do consultor de validador e facilitador encontra, no entanto, várias outras áreas de discordância e pontos de vista distintos quando se trata de descrever ou enxergar a dinâmica de um trabalho estratégico realizado com o apoio desse agente externo.

Como ressaltado por Vago (2004) o consultor é, muitas vezes o portador de uma mensagem indesejada e, portanto, para ser bem-sucedido em uma empresa familiar precisa

lançar mão de uma série de *soft skills*, como colocado em Cesaroni e Sentuti (2017). As famílias acreditam conhecer as soluções para os problemas enfrentados e parecem enxergar no consultor apenas um caminho para uma validação dessa já conhecida certeza e uma implementação mais ágil da nova estrutura desejada. Os consultores, por outro lado, reconhecem a existência dessa preconceção das empresas, mas relatam que em diversos casos é necessário desconstruí-la durante o processo da consultoria.

Outro ponto aparentemente minimizado ou ignorado na visão das empresas é o peso imputado ao fator “*indicação*” no momento da decisão da contratação. Embora não escondam a existência da indicação, em questionários fechados reportam o conhecimento técnico como o principal aspecto da decisão. Tanto nos relatos dos consultores quanto no entendimento do processo decisório das empresas fica claro que a *expertise* é um pré-requisito, mas que o fator chave para a contratação do consultor é a *indicação* de um sócio ou de alguém da confiança do mesmo conforme já apontado anteriormente por outros autores (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

Por fim, foi possível concluir que as duas partes enxergam a dinâmica do trabalho de consultoria de maneiras bastante distintas. A empresa entende que o trabalho do consultor consiste em um diagnóstico que irá corroborar a visão da companhia ou ajusta-la ligeiramente antes de partir para o trabalho de implementação que oferecerá a solução desde o início já imaginada pelo(s) sócio(s). Implementação essa que pode passar por alguns percalços de aceitação ou conflitos de outra natureza, mas nada que impeça sua execução.

Já o consultor, por sua vez, entende que o diagnóstico irá oferecer uma visão verdadeira e aprofundada dos problemas da empresa para só então ser discutida qual a melhor abordagem/solução. Tomada a decisão por parte da empresa, o consultor irá então implementar as mudanças necessárias através de muita mediação e gestão de conflitos entre sócios, executivos e familiares.

Acredita-se, portanto, que esse trabalho contribui para a academia por oferecer uma perspectiva sobre a relação entre consultores externos e empresas familiares principalmente sob uma visão da SAP, na qual entende-se melhor a prática da formulação e implementação da estratégia originada dessa relação. Ao mesmo tempo que se expande a visão dos papéis do consultor estudados por Argyris (1970), Schein (1977), Czander e Eisold (2003), Chrusciel (2004) e Newell (2005), permite-se uma maior compreensão da atuação desses profissionais dentro das empresas familiares, avançando nas descobertas de Upton (1990), Vago (2004), Cesaroni e Sentuti (2017).

Para consultores e empresas familiares o estudo oferece uma perspectiva para o melhor entendimento dos pontos de vista das partes e serve como um guia para as relações durante os trabalhos de consultoria. Com um conhecimento mais estabelecido sobre como surgem as relações, quais as expectativas de cada um dos lados e sobre como se dará o trabalho como um todo, as partes podem agora nortear suas futuras relações com um conhecimento que vai além de suas prévias experiências particulares. Sob esse aspecto há um avanço nos estudos de Upton, (1990), Czander e Eisold (2003), Vago (2004), Newell (2005), Cesaroni e Sentuti (2017).

Dentre as limitações desse estudo talvez a que mereça maior nota seja o aspecto cultural. Por serem todos os entrevistados brasileiros e predominantemente mineiros, características das famílias e empresas dessa região com certeza influenciaram em várias das descobertas aqui feitas.

Para pesquisadores futuros que também se interessem pelo trabalho dos consultores junto às empresas familiares, sugere-se o maior entendimento das ferramentas e recursos utilizados pelos profissionais a fim de serem bem-sucedidos na gestão de conflitos. Essa gestão ficou aqui demonstrada como crucial para o sucesso do trabalho dos consultores de empresas familiares, mas pouco se abordou sobre como se dá a *praxis* durante a realização da consultoria.

REFERÊNCIAS

- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client -consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93. <https://doi.org/10.1108/02621710510572362>.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: a behavioral science view*. Oxford: Addison-Wesley.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>.
- Barker, J. A. (1985). *Discovering the future: the business of paradigms*. Lake Elmo: ILI Press.
- Benito-Hernández, S., López-Cózar-Navarro, C., & Priede-Bergamini, T. (2015). Examining the relationship between firm size and external advice on legal matters and human resources by family businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 483-509. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.773939>.
- Benne, K. D. (1971). Intervention theory and method: a behavioral science view. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 548–550. <https://doi.org/10.2307/2391772>.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (2005). The advisor – SME client relationship: impact, satisfaction and commitment. *Small Business Economic*, 25(3), 255-271. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6459-3>.
- Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: a reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family Business Review*, 12(4), 299-310. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00299.x>.
- Bubolz, M. M. (2001). Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of Socio-Economics* 30(2), 129-131. [http://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00091-3](http://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00091-3).
- Cesaroni, Francesca Maria, & Sentuti, Annalisa (2017). Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*, 24(2), 167-188. <http://dx.doi.org/10.1080/13215906.2017.1338193>.

- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi. <http://doi.org/10.2307/249674>.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.
- Chrusciel, Don (2004). Consultant as teacher or teacher as consultant: what is the relationship? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 663-677. <https://doi.org/10.1108/01437730410564997>.
- Cohen, T., & Lindberg, R. A. (1974). *Survival and growth: management strategies for the small firm*. New York: Hardcover.
- Costa, R. J. L., & Antonio, N. S. (2017). As “praxis” e práticas que constituem o trabalho estratégico dos consultores: a análise do contexto português à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática. *Economia & Gestão*, 17(66), 4-22. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n46p4>.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. (2a ed.) Porto Alegre: Penso.
- Crocco, L., & Guttman, E. (2005). *Consultoria empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Czander, W., & Eisold, K. (2003). Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: transference and counter-transference. *Human Relations*, 56(4), 475–491. <https://doi.org/10.1177/0018726703056004004>.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1991). Family firms are different. *Review of Business*, 13(1-2), 3-5.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transition*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83. <https://doi.org/10.1177/104225879401900105>.
- Dyer, L. M., & Ross, C. A. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(02), 133-149. <https://doi.org/10.1142/S1084946708000892>.
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*, 18(1), 39-50. <http://doi.org/10.2307/3151312>
- Gallo, M. (1993). *Unpublished research presented to Loyola University Chicago Family Business Forum*. Barcelona, IESE.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. J. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2006). Understanding strategizing in the family business context. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Ed.) *Handbook of research on family business*. (pp. 23-268). Cheltenham: Edward Elgar.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Sinkovics, R. R. & Ghauri, P. N. (Ed.) *New Challenges to International Marketing*. (pp. 277-319). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: an emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>.
- Hollander, M., & Wolfe, D. (1999). *Nonparametric statistical methods*. New York: John Wiley and Sons.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy-as-practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy-as-practice: an activity based approach*. London: Sage:
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Hard to disagree, mostly, *Strategic Organization*, 6(1), 101-106. <https://doi.org/10.1177/1476127007087155>
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development: an International Journal*, 12(4): 353-378. <https://doi.org/10.1080/08985620050177958>.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Kets de Vries, M. F. R. (1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541>.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), 26-38.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. (2007). New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993-1012. <https://doi.org/10.1177/0170840607078111>.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00673.x>.
- Lundgren, M., & Blom, M. (2009). The practice of strategy consultants. *Proceedings of the 25th Egos Colloquium*, Barcelona.
- McGonahy, D. L., Walker, M. C., & Handerson, G. V. (1993). *The impact of founding family control upon corporate efficiency*. Cincinnati: University of Cincinnati.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process: an agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Havard Business Review*, 72(1), 107-114. Recuperado em 28 jun. 2019, de <http://theismr.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>.
- Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. In C. Monttgomery, & M. Porter. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>.
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, 28(3), 227-242. <https://doi.org/10.1177/0894486515581951>.

- Newell, S. (2005). The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”. In A. Buono, & F. Poufelt, (Ed.). *Challenge and issues in knowledge management*. (pp. 51-68). Greenwich: Information Age Publishing.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1), 24-40. <https://doi.org/10.1177/0266242611407413>.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. (3 Ed.) New York: McGraw-Hill.
- Palhares, J. V., & Carrieri, A. P. (2018). Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG). *Revista de Administração da UNIMEP*, 16(3), 57-78. <http://dx.doi.org/10.15600/rau.v16i3.1051>. Recuperado em 28 jun. 2019, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135729421&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2), 78-87. <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656228>
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (5a Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Poza, E. J. (1989). *Smart growth: critical choices for business continuity and prosperity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PWC Brasil. (2017). *Pesquisa global sobre empresas familiares 2016*. São Paulo: PWC.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>.
- Schein, E. (1977) *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>.
- Silva Júnior, S. D. D., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 7(2), 1-16. Recuperado em 28 jun. 2019, de http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf.
- Sonfield, M., & Lussier, R. (2008). The influence of family business size on management activities, styles and characteristics. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2): 47–56. <https://doi.org/10.1108/NEJE-11-02-2008-B004>.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 20(10), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0894486511431257>.

- Strike, V. M. (2013). The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. *Family Business Review*, 26(3), 293-313. <https://doi.org/10.1177/0894486513492547>
- Sztompka, P. (1991). *Society in action: the theory of social becoming*. Cambridge: Polity Press.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Trostel, A. O., & Nichols, M. L. (1982). Privately-held and publicly-held companies: a comparison of strategic choices and management processes. *Academy of Management Journal*, 25(1), 47-62. <https://doi.org/10.5465/256023>. Recuperado em 28 jun. 2019, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=4323446&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- Tucker, J. (2011). Keeping the business in the family and the family in business: “What is the legacy?” *Journal of Family Business Management*, 1(1), 65-73. <https://doi.org/10.1108/20436231111122290>.
- Upton, N. (1990). Children in family business: the successor’s perspective. In D. Jaffe (Ed.). *Proceedings of the 1990 Family Firm Conference*. New York: Family Firm Institute.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: family business consultants: who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6(3), 301-311. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00301.x>.
- Vago, M. (2004). Integrated change management©: challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, 17(1), 71-80. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00005.x>.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>.
- Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3), 289-308. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00289.x>.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/104225879802300102>
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2002.7517994>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista aos diretores de empresas familiares

- 1- Considerando as últimas experiências da empresa com consultores externos, quais foram as principais motivações da sua contratação? (Schein (1977), Czander e Eisold (2003), Chrusciel (2004), Newell (2005))
- 2- Quais foram os critérios de seleção do(s) profissional(is)? (Vago (2004); Michael & Kammerlander, 2015)
- 3- Ao contratarem os consultores, havia um resultado final esperado pela empresa, sócios e membros da família? Se sim, qual era? (Czander e Eisold (2003); Chrusciel (2004); Appelbaum e Steed (2005))
- 4- Como se deu o processo de consultoria e quais foram as práticas utilizadas pelo consultor?
- 5- Como foram recebidas as sugestões de melhorias e o resultado final da consultoria dentre os diversos membros da empresa e da família? Trostel & Nichols, 1982; Taguri e Davis (1982); Lubatkin, Ling & Schulze, 2007; Le Breton-Miller, Miller & Lester, 2011)
- 6- Surgiam conflitos ou divergências entre os membros da família e diretores da empresa a respeito dos problemas e possíveis soluções durante as reuniões? Qual era a postura do consultor nesses momentos? ((Trostel & Nichols, 1982; Cesaroni e Sentuti, 2017; Vago, 2004)

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista aos consultores de empresas familiares

- 1- Quais foram as principais motivações na sua contratação considerando as últimas experiências em empresas familiares?
- 2- Quais foram os critérios para sua contratação por essas empresas? (Vago (2004); Michael & Kammerlander, 2015)
- 3- Ao ser contratado, havia um resultado final esperado pela empresa, sócios e membros da família? Qual era? (Czander e Eisold (2003); Chrusciel (2004); Appelbaum e Steed (2005))
- 4- Como se deu o processo de consultoria e quais foram as práticas utilizadas por você e sua equipe?
- 5- Como foram recebidas as sugestões de melhorias e o resultado final da consultoria dentre os diversos membros da empresa e da família? Trostel & Nichols, 1982; Taguri e Davis (1982); Lubatkin, Ling & Schulze, 2007; Le Breton-Miller, Miller & Lester, 2011)
- 6- Surgiram conflitos ou divergências entre os membros da família e diretores da empresa a respeito dos problemas e possíveis soluções durante as reuniões? Qual era sua postura nesses momentos? ((Trostel & Nichols, 1982; Cesaroni e Sentuti (2017); Vago, 2004)

APÊNDICE C - Questionário para famílias

Responda o questionário abaixo baseando-se em sua experiência enquanto gestor/diretor de uma empresa familiar.

Suas respostas devem ser guiadas por uma experiência recente ou por sua percepção sobre a médias das experiências junto a consultores externos.

- 1 A empresa da qual você é sócio é de propriedade de um grupo familiar (mais de 50% do capital social detido por uma única família)? Westhead e Cowling (1998)
- 2 Você é um membro dessa família? Westhead e Cowling (1998)
- 3 Você é um diretor atuante nas tomadas de decisões estratégicas? Westhead e Cowling (1998)
- 4 A empresa fatura entre R\$ 4.8 milhões e R\$ 300 milhões ano? BNDES
- 5 Em sua experiência, os consultores externos de empresas familiares podem ser melhor descritos como:
 - a) Um expert contratado por suas habilidades técnicas e expertise em seu campo havendo pouca importância suas habilidades interpessoais e relacionais.
 - b) Um validador e facilitador de melhorias através da sua influência contratado a fim de diagnosticar os problemas da empresa sendo o resultado do trabalho uma validação de alternativas já conhecidas pelos gestores da companhia ou a sugestão de novas metodologia
 - c) Um mediador de conflitos contratado para auxiliar em uma mudança necessária, mas bastante postergada e que envolve diversos conflitos de interesse

As perguntas a seguir devem ser respondidas em uma escala de 1 a 5 conforme escala abaixo:

- 1 discordo completamente
- 2 discordo parcialmente
- 3 nem discordo nem concordo
- 4 concordo parcialmente
- 5 concordo totalmente

- 6 Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar informação válida e utilizável

- 7 Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar recomendações que serão ou não seguidas a critério da empresa
- 8 Um consultor externo contratado por sua empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar o resultado final desejado através de mediação de conflitos e busca de alinhamento de interesses entre as partes envolvidas (sócios, familiares, etc)
- 9 Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e, se o mesmo for alcançado, todas as partes demonstrarão satisfação incontestável ao final do processo.
- 10 Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) não tem em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)
- 11 Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc) já têm em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)
- 12 Ao contratar um consultor externo, o intuito da empresa familiar é obter uma competência (ferramenta, processo, metodologia, etc) que ainda não existe dentro da firma.
- 13 Ao contratar um consultor externo, o foco da empresa é obter a validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias para situações e dificuldades enfrentadas pela firma.
- 14 Ao contratar um consultor externo, o intuito da empresa familiar é alcançar o resultado pretendido concluindo o processo da maneira menos conflituosa possível (conflitos esses entre sócios, familiares e demais envolvidos no processo decisório).
- 15 A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por suas habilidades técnicas e reconhecimento na sua área de atuação.
- 16 A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de referência entre os gestores / familiares tanto por aspectos técnicos quanto relacionais.
- 17 A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de confiança (indicação ou relacionamento anterior) e empatia com gestores e família.

APÊNDICE D - Questionário para consultores

Responda o questionário abaixo baseando-se em sua experiência enquanto consultor de empresas familiares.

Suas respostas devem ser guiadas experiências recentes ou por sua percepção sobre a médias das experiências junto a empresas familiares.

1 Em sua experiência, os consultores externos de empresas familiares podem ser melhor descritos como:

- A) Um expert contratado por suas habilidades técnicas e expertise em seu campo havendo pouca importância suas habilidades interpessoais e relacionais.
- B) Um validador e facilitador de melhorias através da sua influência contratado a fim de diagnosticar os problemas da empresa sendo o resultado do trabalho uma validação de alternativas já conhecidas pelos gestores da companhia ou a sugestão de novas metodologia
- C) Um mediador de conflitos contratado para auxiliar em uma mudança necessária, mas bastante postergada e que envolve diversos conflitos de interesse

As perguntas a seguir devem ser respondidas em uma escala de 1 a 5 conforme escala abaixo:

- 1 discordo completamente
 - 2 discordo parcialmente
 - 3 nem discordo nem concordo
 - 4 concordo parcialmente
 - 5 concordo totalmente
- 2 Um consultor externo contratado por uma empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar informação válida e utilizável
- 3 Um consultor externo contratado por uma empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar recomendações que serão ou não seguidas a critério da empresa
- 4 Um consultor externo contratado por uma empresa familiar deve, como resultado do processo de consultoria, gerar o resultado final desejado através de mediação de conflitos e busca de alinhamento de interesses entre as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.)

- 5 Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e, se o mesmo for alcançado, todas as partes demonstrarão satisfação incontestável ao final do processo.
- 6 Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) não tem em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)
- 7 Quando a empresa contrata um consultor externo, as partes envolvidas (sócios, familiares, etc.) já têm em mente um resultado esperado claro e a satisfação com relação ao mesmo é usualmente medida no nível pessoal de cada gestor ou familiar (alguns ficam satisfeitos e outros não)
- 8 Ao contratar um consultor externo, o intuito da empresa familiar é obter uma competência (ferramenta, processo, metodologia, etc.) que ainda não existe dentro da firma.
- 9 Ao contratar um consultor externo, o foco da empresa é obter a validação de alternativas já conhecidas pelos gestores ou a sugestão de novas metodologias para situações e dificuldades enfrentadas pela firma.
- 10 Ao contratar um consultor externo, o intuito da empresa familiar é alcançar o resultado pretendido concluindo o processo da maneira menos conflituosa possível (conflitos esses entre sócios, familiares e demais envolvidos no processo decisório).
- 11 A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por suas habilidades técnicas e reconhecimento na sua área de atuação.
- 12 A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de referência entre os gestores / familiares tanto por aspectos técnicos quanto relacionais.
- 13 A escolha de um consultor por uma empresa familiar é feita principalmente por esse profissional ser uma pessoa de confiança (indicação ou relacionamento anterior) e empatia com gestores e família.