

PRIORIZAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ENSAIO  
TEÓRICO

1 Simone Ruchdi Barakat  
2 Tobias Coutinho Parente  
3 Greici Sarturi

**Resumo**

**Objetivo do estudo:** identificar os fatores que influenciam a priorização de *stakeholders* em empresas familiares.

**Metodologia/Abordagem:** para a condução do estudo, foi desenvolvido um ensaio teórico, baseado no “modelo de saliência de *stakeholders*”, que aborda critérios de priorização, e no “modelo de três círculos”, que apresenta as interseções entre família, gestão e propriedade, peculiares em empresas familiares.

**Principais resultados:** os resultados apontam a saliência de três grupos de *stakeholders* internos na empresa familiar (o fundador, os membros da próxima geração e os funcionários sem vínculo familiar), a partir dos atributos de poder, de legitimidade e de urgência, e considerando a simultaneidade dos papéis desempenhados.

**Contribuições teóricas:** o estudo contribui para a gestão e a priorização de *stakeholders*, por considerar as semelhanças e as diferenças entre empresas familiares e não familiares; e por incluir o atributo “simultaneidade de papéis” como fator de influência importante nesse fenômeno.

**Relevância/Originalidade:** a inclusão do atributo “simultaneidade de papéis” é relevante para o avanço da “teoria dos *stakeholders*”, no contexto de empresas familiares, pois oferece maior abrangência e precisão ao modelo de saliência; e o estudo fomenta a discussão sobre como alocar os recursos organizacionais diante das diversas demandas existentes.

**Palavras-chave:** *Stakeholders*. Saliência de *stakeholders*. Empresas familiares.

Recebido: 28/03/2019 / Aprovado: 07/12/2019  
Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif  
Processo de avaliação: Double Blind Review  
Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1532>

<sup>1</sup> Universidade Anhembi Morumbi - UAM, São Paulo, (Brasil). E-mail: [simonebarakat@usp.br](mailto:simonebarakat@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-5995-1754>

<sup>2</sup> Universidade Ibirapuera - UNIB, São Paulo, (Brasil). E-mail: [tobiascoutinho@gmail.com](mailto:tobiascoutinho@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9162-4489>

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: [greicisarturi@hotmail.com](mailto:greicisarturi@hotmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6670-7565>



## STAKEHOLDERS PRIORITIZATION IN FAMILY BUSINESSES: A THEORETICAL ESSAY

### Abstract

**Purpose:** to identify the factors that influence the stakeholders management in family firms.

**Methodology:** a theoretical essay was developed based on the “stakeholder salience model”, which addresses prioritization criteria, and the “three circle model”, which presents the intersections between family, business, and ownership peculiar to family firms.

**Findings:** the results show the salience of three internal stakeholders groups in Family firms (founders, next generation members and non-family employees) based on the attributes of power, legitimacy and urgency, and considering the simultaneity of the stakeholder roles in Family business.

**Theoretical contributions:** the study contributes for stakeholder management and prioritization by considering similarities and differences between family and non-family businesses and including the “role simultaneity” as an important factor in this phenomenon.

**Originality/Value:** the inclusion of the “role simultaneity” attribute is relevant to the advancement of the “stakeholder theory” in the context of family businesses, because it offers greater scope and precision to the Salience Model and the study fosters the discussion on how to allocate organizational resources in the face of various stakeholders demands.

**Keywords:** Stakeholders. Stakeholders Salience. Family Firms.



## PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS EM EMPRESAS FAMILIARES: UN ENSAYO TEÓRICO

### Resumen

**Propósito:** identificar los factores que influyen en la gestión y la priorización de los stakeholders en las empresas familiares.

**Metodología:** para realizar el estudio, se desarrolló un ensayo teórico basado en el “*saliency model* de los stakeholders”, que aborda los criterios de priorización, y el “modelo de tres círculos”, que presenta las intersecciones entre la familia, la administración y la propiedad peculiar de las empresas familiares.

**Resultados:** los resultados apuntan a la importancia de tres grupos de partes interesadas internas de la empresa familiar (el fundador, los miembros de la próxima generación y los empleados no familiares), basados en los atributos de poder, legitimidad y urgencia, y considerando la simultaneidad de los roles de partes interesadas presentes en las empresas familiares.

**Contribuciones teóricas:** el estudio contribuye en la gestión y priorización de los stakeholders, al considerar las similitudes y diferencias entre empresas familiares y desconocidas; e incluye el atributo “simultaneidad de roles” como un factor de influencia importante en este fenómeno.

**Originalidad/Valor:** la inclusión del atributo de “simultaneidad de roles” contribuye al avance de la “teoría de los stakeholders” en el contexto de las empresas familiares, ya que ofrece un mayor alcance y precisión al modelo *saliency* y el estudio fomenta la discusión sobre cómo asignar los recursos de la organización frente a diversas demandas.

**Palabras clave:** Grupos de *Stakeholders*. Saliencia de *Stakeholders*. Empresa Familiar.



## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem uma relevante forma de organização no mundo, sobretudo em mercados emergentes, como o Brasil, impactando aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais (Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2017; Bhalla, Orglmeister, & Tong, 2016).

Diferentemente das demais organizações, cujo foco é unicamente empresarial, e as preocupações são utilitárias, isto é, voltadas ao lucro e à produtividade, as empresas familiares têm, em sua base, duas instituições com lógicas distintas – a empresa e a família, e buscam, muitas vezes, objetivos não econômicos. Isso faz com que essas empresas deem significativa relevância aos aspectos socioemocionais, como: o bem-estar e as necessidades afetivas dos familiares, a identificação da família com a empresa, os cuidados com a reputação da família, a renovação dos laços familiares pela sucessão, e a preservação do investimento socioemocional feito pela família (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Holt, Pearson, Carr, Barnett, 2017; Payne, Brigham, Broberg, Moss, & Short, 2011). Sendo assim, a percepção, a coordenação e a priorização dos interesses dos seus *stakeholders* são, portanto, diferentes e mais complexas nessas empresas (Bingham, Dyer, Smith, & Adams, 2011; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & Castro, 2011; Mitchell, Agle, Chrisman, & Spence, 2011; Sharma, 2004).

Pesquisas ancoradas em abordagens teóricas e metodológicas alternativas têm sido realizadas com o objetivo de analisar as especificidades e a dinâmica de empresas familiares (Astrachan, 2010; Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011; Borges, Brito, Lima, & Castro., 2016; Chrisman, Steier, & Chua, 2006). No entanto, poucas delas utilizam a “teoria dos *stakeholders*” para a análise das relações e das transações existentes, e a discussão é ainda mais desafiadora quando envolve a elucidação de como ocorre a priorização dos interesses dos *stakeholders* nessas organizações, em função de elas possuírem um poderoso grupo adicional com o qual as demais empresas não precisam lidar: os membros da família (Sharma, 2004).

A escassez de trabalhos sobre esse tema pode estar associada ao fato de que, ao dar início à “teoria dos *stakeholders*”, Freeman (1984) não considerou os “membros da família” como uma categoria distinta de indivíduos capazes de influenciar e de serem influenciados pelas atividades da empresa (Sharma, 2004). Algumas exceções



estão nos estudos de Cennamo *et al.* (2012), Gavana, Gottardo e Moisello (2016), Hou (2019), Sharma (2004), Singh e Mittal (2019), e Zellweger e Nason (2008). Mesmo assim, embora esses autores tenham abordado questões relativas a tal teoria, o tema da priorização dos *stakeholders* não foi abordado.

Um dos modelos mais aceitos sobre essa priorização é o elaborado por Mitchell, Agle e Wood (1997), devido à identificação dos *stakeholders* salientes, em razão da posse de três atributos: o poder, a legitimidade e a urgência. Tais atributos, todavia, podem se comportar de maneira diferente no contexto de empresas familiares, em decorrência do sistema organizacional fraternal (Bingham *et al.*, 2011) e de objetivos peculiares, como atender aos interesses dos familiares e manter o controle da empresa pela família (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Dawson & Mussolino, 2014; Zellweger & Nason, 2008).

Apesar de Mitchell *et al.* (2011) terem contribuído para essa discussão, eles não propuseram um modelo de análise específico para as empresas familiares, no que diz respeito à priorização de *stakeholders*. Este trabalho, portanto, pretende preencher essa lacuna, contribuindo, assim, com o avanço da “teoria dos *stakeholders*” e das discussões sobre o assunto, a partir do uso do “modelo de saliência” para identificar os fatores que influenciam o fenômeno da priorização dos *stakeholders*, incluindo características peculiares das empresas familiares, como a coexistência dos diferentes objetivos da família e da empresa (Holt *et al.*, 2017).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção, que está dividida em: (1) gestão de *stakeholders*, (2) empresas familiares e (3) gestão de *stakeholders* em empresas familiares, apresenta a fundamentação teórica que alicerça este estudo.

### **2.1 GESTÃO DE STAKEHOLDERS**

Os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas que reivindicam ou dispõem de propriedade, de direitos ou de interesses na empresa e em suas atividades, no passado, no presente e no futuro (Freeman, 1984). Caso as demandas dos *stakeholders* – que são estrategicamente importantes – não forem devidamente atendidas, as organizações podem sofrer consequências negativas, como: boicotes de consumidores ou fornecedores, pressão de grupos de interesses especiais, greves de funcionários e ativismo de acionistas (Freeman, 1984; Neubaum, Dibrell, & Craig,



2012).

A literatura tem apresentado diversas classificações para os *stakeholders* de uma empresa. Clarkson (1995), por exemplo, propõe a existência de dois grupos, divididos conforme a sua importância para a sobrevivência da empresa: os primários, que são cruciais, por estarem estreitamente ligados à criação de valor (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010); e os secundários, não essenciais (Clarkson, 1995).

Nesse mesmo sentido, para Phillips, Freeman e Wicks (2003), há dois grupos de *stakeholders*: os normativos, que incluem, assim como os primários, na definição de Clarkson (1995), acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais, para os quais a empresa deve ser gerenciada; e os derivativos, que incluem ativistas e meios de comunicação, para os quais a empresa não possui uma obrigação moral direta.

Os *stakeholders* ainda podem ser divididos em: externos – grupo formado por clientes, fornecedores, comunidade local, sindicatos, prestadores de serviços terceirizados, mídia, governos municipal, estadual e federal etc., que, embora estejam fora da organização, têm interesse nas atividades desenvolvidas por ela ou afetam sua capacidade de alcançar os objetivos empresariais; e os internos, que estão dentro da organização, como: sócios, acionistas, diretores e funcionários (Harrison & John, 1996).

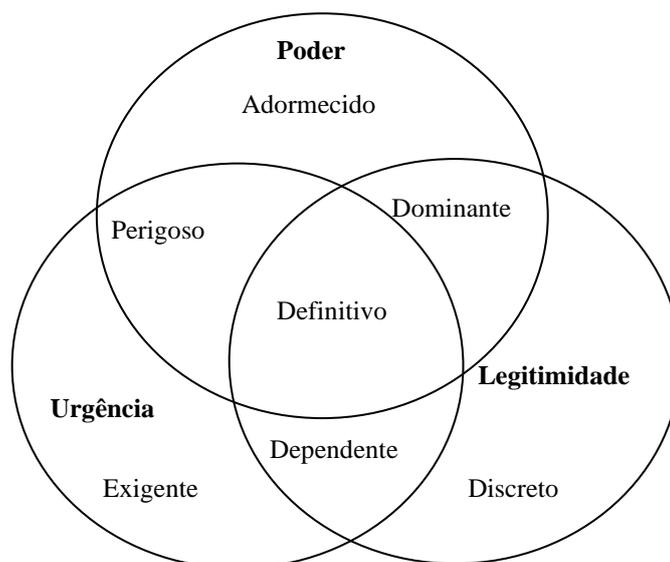
A “teoria dos *stakeholders*” propõe a expansão da responsabilidade da gestão da empresa para um conjunto ampliado de interesses relacionados (Freeman, 1984), desde que haja a priorização das demandas conflitantes dos *stakeholders*. Isso ainda é um desafio a ser solucionado pela literatura (Phillips, 2003), apesar da contribuição de Mitchell *et al.* (1997, p. 854), com a proposta do “modelo de saliência”, sendo “saliência” definida como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*”.

O objetivo do “modelo de saliência” é identificar e classificar os *stakeholders* em função da posse de três atributos: (1) seu poder de influenciar a organização – o poder é a habilidade de um ator social impor sua vontade, de modo coercitivo (baseado em recursos físicos de força, violência e limitação), utilitário (baseado em recursos materiais ou financeiros) ou normativo (baseado em recursos simbólicos), para conseguir de outro ator social o que deseja (Etzioni, 1964); (2) a legitimidade de sua relação com a organização – considerando a legitimidade “uma percepção ou pressuposto generalizados de que as ações de uma entidade são desejáveis,



apropriadas e adequadas dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574); e (3) a urgência das suas reivindicações – grau de atenção imediata, conforme os atributos: (a) sensibilidade ao tempo, isto é, o quanto a demora em atender à reivindicação é inaceitável para o *stakeholder*; e (b) criticidade – a importância da reivindicação ou da relação para o *stakeholder* (Mitchell *et al.*, 1997).

De acordo com as combinações possíveis, quando um *stakeholder* tem: (a) apenas um atributo, ele apresenta baixa saliência. Se o único atributo relevante for o poder, ele é denominado “adormecido”, pois, sem legitimidade ou urgência, tal poder não será usado; se for a legitimidade, é chamado de “discreto”; e se for a urgência, é classificado como “exigente”; (b) dois atributos, ele apresenta saliência moderada. Se os atributos forem o poder e a legitimidade, é chamado de “dominante”; se forem o poder e a urgência, é denominado “perigoso”; e se forem a legitimidade e a urgência, é “dependente”, pois depende do poder de outros grupos de interesse para ter suas reivindicações atendidas; e (c) três atributos, ele apresenta alta saliência e, por isso, é chamado de “definitivo”. Vale mencionar que indivíduos ou grupos que não possuem nenhum desses atributos não são considerados *stakeholders* ou potenciais *stakeholders*. Além disso, a posse dos três atributos pode ser considerada temporária, ou seja, um *stakeholder* pode apresentar alta saliência em determinado momento, perdendo-a em seguida, de acordo com variações sofridas nos demais atributos (Mitchell *et al.*, 1997) (Figura 1).



**Figura 1.** Tipologia dos *stakeholders*  
Fonte: Mitchell *et al.* (1997).



O “modelo de saliência” é um dos mais utilizados para a priorização de *stakeholders*, em trabalhos teóricos e empíricos (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Boaventura, Fontes, Sarturi, & Armando, 2017; Eesley & Lenox, 2006; Magness, 2008; Parent & Deephouse, 2007; Sarturi, Mascena, Boaventura, & Pilli, 2018); poucos, porém, são aqueles que analisam, no uso desse modelo, as peculiaridades de diferentes tipos de empresas, como as familiares.

## 2.2 EMPRESAS FAMILIARES

As pesquisas têm evidenciado significativa influência da família nos processos e nas políticas das empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2005, 2012; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999); por isso, seu comportamento é diferente do das demais organizações, que não contam com a família como parte interessada (Bingham *et al.*, 2011; Neubaum *et al.*, 2012).

Na literatura, inúmeros trabalhos empíricos consideram como empresas familiares aquelas em que dois ou mais indivíduos são, simultaneamente, membros da família controladora e gestores. Mais especificamente, isso inclui qualquer empresa que tem: (a) a propriedade controlada por uma única família; (b) pelo menos dois membros da família na gestão; e (c) também funcionários não pertencentes à família. O controle da propriedade pela família, em pequenas empresas, é de, pelo menos, cinquenta por cento; e, em grandes, pode ser menor, em relação à maioria das ações, mas deve haver um conselho de administração eleito para apoiar seus objetivos (Tagiuri & Davis, 1996).

As definições utilizadas nos estudos são, em geral, de natureza operacional, haja vista a diferenciação entre as empresas familiares e as demais ocorrer apenas conforme as limitações e as necessidades da pesquisa. Isso indica uma falta de base teórica nas definições que explique “por que” e “como” essas diferenças acontecem, ou seja, as definições de empresa familiar, baseadas apenas nos aspectos da propriedade, da gestão e da governança, não são capazes de evidenciar o motivo e o modo pelos quais o envolvimento da família, na empresa, leva a comportamentos e a resultados diferentes dos observados nas empresas não familiares (Chrisman *et al.*, 2005).

Sendo assim, a presença da família na empresa já a classifica como familiar, apesar de essa condição não ser suficiente para a família desenvolver e manter a sua visão sobre a empresa, ao longo de gerações (Chrisman *et al.*, 2005; Dawson &



Mussolino, 2014). Além disso, para ser considerada familiar, uma empresa deve ter dois ou mais membros de uma ou mais famílias envolvidas com o negócio, exercendo significativa influência no direcionamento da empresa (Gomez-Mejia *et al.*, 2011).

Empresas familiares, portanto, desenvolvem características peculiares, que são reflexo das famílias envolvidas no negócio, representativas de uma fonte de vantagens e de desvantagens (Figura 2).

Característica	Desvantagem	Vantagem
Papéis simultâneos	Confusão de normas; assuntos de família e de propriedade podem se misturar; falta de objetividade nos negócios.	Aumento da lealdade na família e na empresa; decisões mais rápidas e efetivas.
Identidade compartilhada	Sensação de excessiva vigilância; ressentimento diante da família e dos negócios.	Aumento da lealdade na família e na empresa; senso de missão mais forte; decisões de negócios mais objetivas.
História de vida compartilhada	Membros da família podem apontar fraquezas; decepções anteriores podem reduzir a confiança nas interações de trabalho.	Parentes podem ressaltar suas forças e complementar suas fraquezas; uma fundação sólida pode encorajar a família a superar adversidades.
Envolvimento emocional	Falta de objetividade na comunicação; ressentimentos e culpa podem complicar as interações de trabalho; hostilidade camuflada pode surgir.	Expressões de sentimentos positivos criam lealdade e promovem confiança.
Linguagem "privada" dos familiares	Pode desencadear reações e distorcer comunicações, levando a conflitos.	Permite uma comunicação mais eficiente e com maior privacidade.
Consciência e privacidade mútua	Pode levar os parentes a se sentirem vigiados e presos.	Pode melhorar a comunicação e decisões que apoiam os negócios, os proprietários e a família.
Significado da empresa para a família	Rivalidades ferozes podem surgir entre os parentes.	O simbolismo da empresa pode desenvolver um forte senso de missão para os funcionários.

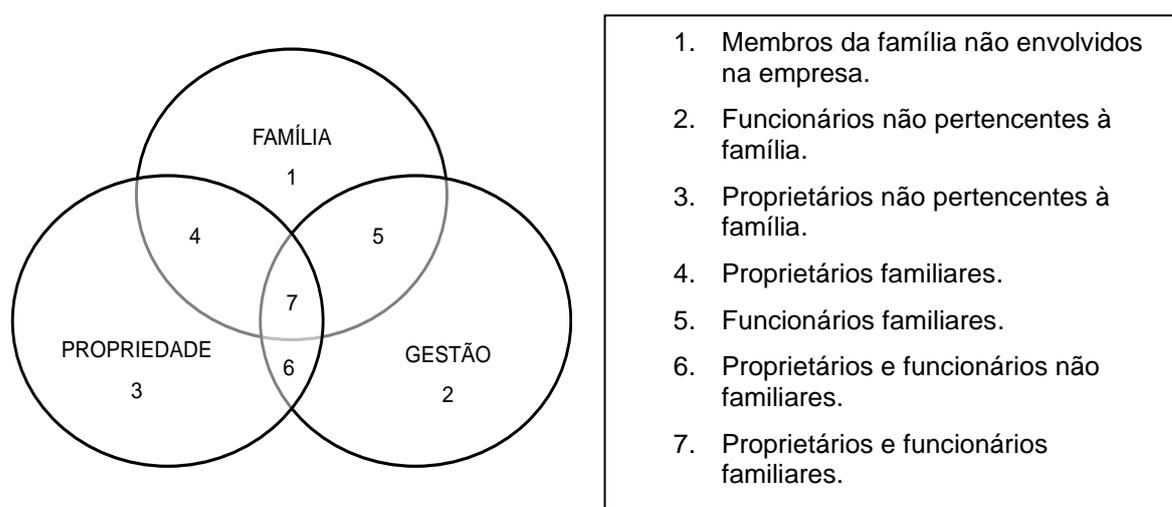
**Figura 2.** Vantagens e desvantagens das características peculiares a empresas familiares  
Fonte: Adaptada de Tagiuri e Davis (1996).

Conforme mostra a Figura 2, as mesmas características podem representar tanto forças quanto fraquezas. A família empresária pode reconhecer e gerir o potencial das consequências positivas e negativas, de forma a aumentar o impacto das positivas e diminuir o das negativas (Tagiuri & Davis, 1996). Além disso, as características peculiares e suas respectivas vantagens e desvantagens influenciam a forma como os *stakeholders* das empresas familiares são percebidos e coordenados. Por exemplo, o significado da empresa para a família pode levar a uma maior preocupação com *stakeholders* externos, uma vez que o relacionamento da empresa com eles influencia a reputação da família (Cennamo *et al.*, 2012). Outro



exemplo é a possibilidade de tomada de decisões mais rápidas e efetivas, consequência da existência de papéis simultâneos, que poderia levar a uma gestão ambiental mais proativa (Sharma & Sharma, 2011).

A sobreposição de papéis existente nas empresas familiares, entre membros da família, proprietários e gestores, faz com que elas possuam um sistema peculiar: cada indivíduo pode ser alocado em apenas uma das sete áreas, no “modelo de três círculos”; por outro lado, cada uma das sete áreas pode conter mais de um indivíduo (Figura 3).



**Figura 3.** Modelo de Três Círculos (Sistema das Empresas Familiares)  
Fonte: Adaptada de Tagiuri e Davis (1996).

Por meio do “modelo de três círculos”, é possível entender a estrutura e os processos utilizados pela empresa familiar, bem como mapear os *stakeholders* ligados à família empresária (Sharma, 2002). Os quatro grupos de *stakeholders* mais estudados na literatura de empresas familiares são: (1) os fundadores, cujo papel fundamental, devido à influência, reconhecidamente significativa na cultura, nos valores e no desempenho de suas empresas; (2) os membros das próximas gerações – por conta da necessidade de entender os atributos desejáveis aos sucessores e as razões que os levam a buscar uma carreira na empresa de suas famílias; (3) os familiares não envolvidos com a empresa – em razão da influência que exercem sobre os membros da família envolvidos no negócio; e (4) os funcionários não pertencentes à família – com fins de estudar a complexidade do papel e das percepções de funcionários não pertencentes à família (Sharma, 2004).

Para entender os papéis, as necessidades e as preocupações desses



*stakeholders*, em determinados momentos, pode ser feita a representação visual da sua posição, por meio da elaboração de um “mapa de *stakeholders*”, no qual eles são alocados individualmente nas suas respectivas áreas, conforme o “modelo de três círculos” (Figura 3). Além disso, pode-se utilizar legendas para distinguir as diferentes variáveis de interesse, como os membros diretos e os indiretos da família, os acionistas minoritários e os majoritários, e assim por diante (Sharma, 2004). Por fim, deve-se observar as perspectivas desses *stakeholders* ao longo do tempo, como forma de facilitar o enfrentamento dos desafios com os quais a empresa familiar se depara, especialmente quanto ao processo sucessório.

Vale destacar que os papéis dos *stakeholders* não são estáticos, por exemplo: (a) o fundador inicia, geralmente, na Posição 7, como proprietário, gestor e membro da família, mas, posteriormente, pode fazer a sucessão, no âmbito da gestão, e ir para a Posição 4 (proprietário e membro da família), ou a sucessão da propriedade, tornando-se “somente” um membro da família, na Posição 1; (b) os membros da próxima geração seguem, em geral, o caminho inverso, ou seja, no início da sua atuação como gestores, saem da Posição 1 para a 5 e, futuramente, quando se tornarem acionistas, ocuparão a Posição 7; (c) os funcionários, que não são membros da família, podem, em algum momento, devido ao empenho e à lealdade, tornarem-se acionistas minoritários, saindo da Posição 2 para a 6; e, ao final de suas carreiras profissionais, eles podem permanecer como acionistas da empresa, movendo-se para a Posição 3.

### **2.3 GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM EMPRESAS FAMILIARES**

Além da ampla variedade de pressões, similares às enfrentadas por outras empresas, as organizações familiares sofrem outras, que lhes são específicas, como o poder maior exercido pelos acionistas, devido à concentração da propriedade entre os membros da família; e estes, por sua vez, se não detiverem ações, podem ser considerados reclamantes residuais, exercendo, assim, maior influência nas tomadas de decisão dos gestores (Mitchell *et al.*, 2011). Os membros da família são, portanto, um poderoso grupo adicional de *stakeholders* internos.

Há, também, posturas diferentes em relação à gestão dos *stakeholders* pelas empresas familiares (Sharma, 2004), em razão de peculiaridades, como: a orientação de longo prazo, a identificação da família com a empresa, as preocupações com a reputação da família e da empresa (Payne *et al.*, 2011); além da presença de múltiplos



objetivos (não apenas os financeiros), como a preservação do investimento socioemocional feito pela família na empresa (Cennamo *et al.*, 2012).

Nesse sentido, as empresas familiares são mais sensíveis a ameaças à sua riqueza socioemocional, que inclui aspectos como: a necessidade de pertencimento, de afeto e de intimidade; a continuidade dos valores da família, por meio da empresa; a perpetuação da dinastia familiar; o status social; a preservação do capital social da família; a quitação de obrigações familiares, baseadas em laços de sangue; e a capacidade de agir de forma altruísta com os membros da família, usando recursos da empresa (Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Tudo isso depende da manutenção do controle familiar e do alcance dos objetivos não econômicos da família (Gomez-Mejia *et al.*, 2007, 2011).

Algumas pesquisas sugerem que empresas familiares são mais focadas em atender aos objetivos de seus *stakeholders* externos, atribuindo maior importância à filantropia, por exemplo; em outras, em contrapartida, defendem o argumento de que seus proprietários se preocupam mais em defender os próprios interesses, sendo, com isso, menos atentos ao que os *stakeholders* externos almejam (Bingham *et al.*, 2011). Ademais, no contexto de empresas familiares, os *stakeholders* internos são funcionários (que recebem salários), e/ou proprietários (acionistas), e/ou membros da família. Aqueles que não estão ligados à empresa por meio de emprego, propriedade ou família, porém influenciam a sobrevivência e a prosperidade da empresa, no longo prazo, são considerados *stakeholders* externos (Sharma, 2004).

Com os objetivos de elucidar esses resultados contraditórios e de explicar as diferenças de gestão de *stakeholders* em empresas familiares e não familiares, pode-se adotar a “lógica da orientação da identidade organizacional”, definida como a autoconcepção ou a autodefinição da empresa, com base nos atributos específicos, referentes à natureza dos relacionamentos implícitos com os *stakeholders* e às diferentes motivações para o engajamento nas suas demandas. Isso permite formar uma visão consensual de “quem somos como organização” e “o que fazemos de forma coletiva” (Bingham *et al.*, 2011).

A lógica da orientação da identidade organizacional, conforme Brickson (2007), pode assumir três diferentes formas: (1) a individualista – na qual as empresas são movidas pelo autointeresse, podendo se envolver em ações que beneficiam os *stakeholders* externos, com o objetivo de se distinguir das demais e para manter a sua legitimidade; (2) a relacional – empresas caracterizadas pela preocupação e confiança



diádicas, cujo objetivo é o de serem “boas parceiras” com seus *stakeholders* salientes; ou (3) a coletivista – empresas que possuem um senso de objetivo comum, prestando atenção à promoção do bem-estar coletivo. Ao invés de enfatizar a eficiência ou a construção de laços diádicos, empresas coletivistas buscam benefícios comuns nas relações. Empresas familiares tendem a adotar uma orientação mais relacional com seus *stakeholders* do que as não familiares (Bingham *et al.*, 2011).

Devido à grande conexão entre a família e a empresa, bem como o desejo da família controladora proteger a identidade de ambas, há maior tendência da adoção de objetivos não econômicos pelas empresas familiares, fator que pode ser significativo na condução dos comportamentos nelas desenvolvidos (Zellweger & Nason, 2008). Além disso, a postura da organização diante das necessidades de seus *stakeholders* pode ser determinada pelo valor que os controladores da empresa atribuem aos resultados não econômicos (Gomez-Mejia *et al.*, 2011); assim quanto maior a importância dada a eles, maiores as chances de práticas voltadas aos *stakeholders* serem implementadas.

Em estudos empíricos, Cennamo *et al.* (2012) concluíram que empresas familiares são mais propensas a adotar uma gestão proativa de *stakeholders*, ou seja, elas tentam antecipar as suas necessidades, para desenvolver práticas orientadas e específicas.

Os gestores dessas empresas, de acordo com Sharma e Sharma (2011), também tendem a optar por uma estratégia ambiental proativa, se comparados aos de empresas não familiares. Assim, eles: (a) têm atitudes positivas em relação à preservação ambiental; (b) acreditam que normas positivas subjetivas favorecem atividades pró-ambientais em sua empresa, e (c) percebem níveis mais elevados de controle comportamental para exercer essas atividades.

A maior importância dada aos objetivos não econômicos pelo gestores, e a priorização das demandas dos *stakeholders*, em empresas familiares, deve-se à proximidade entre as identidades da família e da organização (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). O processo decisório da gestão é, então, balizado pela riqueza socioemocional, isto é, a importância dada pelos membros da família aos benefícios não econômicos gerados a eles, a partir da empresa (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016). A riqueza socioemocional tem origem nas seguintes dimensões: (1) o controle e a influência da família, (2) a identificação dos membros da família para com a firma, (3) os laços sociais, (4) o apego emocional dos membros da família, e



(5) a renovação dos laços familiares na empresa por meio da sucessão (Berrone *et al.*, 2012).

Como a riqueza socioemocional está relacionada às prioridades da família, e cada membro familiar pode ter diferentes preferências, Miller e Le Breton-Miller (2014) sugerem que as decisões sejam analisadas entre as prioridades de curto e de longo prazo.

As prioridades de curto prazo, denominadas “restritas”, são exclusivamente centradas nas demandas da família, e, muitas vezes, contrárias aos interesses dos *stakeholders* não familiares e da própria empresa, no longo prazo. Ligadas ao altruísmo familiar, ao nepotismo e aos conflitos, com base na “teoria da agência” (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), elas permitem, por exemplo, a participação de familiares em cargos de gestão, independentemente de suas qualificações, e o uso de estratégias conservadoras de manutenção do controle familiar. Com isso, os membros da família podem usar os recursos da empresa para satisfazer demandas particulares, resultando, muitas vezes, em decisões comprometedoras do desempenho do negócio, que relegam as demandas dos demais *stakeholders*.

Em contrapartida, as prioridades de longo prazo, denominadas “estendidas”, são alinhadas à “teoria dos *stakeholders*” e às perspectivas de sustentabilidade das empresas familiares (Arrègle, Hitt, Sirmon, & Véry, 2007; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Mesmo baseadas nas preferências da família, entre os benefícios, está a melhoria da reputação familiar em relação aos *stakeholders*, formando relações sólidas, capazes de aumentar as chances de sobrevivência da empresa no longo prazo. Investir na comunidade é um exemplo disso (Cennamo *et al.*, 2012), pois as recompensas se acumulam não apenas para a família, mas também para os demais *stakeholders*, fazendo com que os resultados para o negócio equilibrem benefícios econômicos e não econômicos.

Com base na ideia de Miller e Le Breton-Miller (2014) e de Holt *et al.* (2017), as empresas familiares podem ser classificadas de acordo com seus objetivos e *stakeholders*-chave, como pode ser visto a seguir (Figura 4).



Tipos de empresas familiares			
	Primeiro o negócio	Primeiro a família	Equilíbrio entre família e negócio
<b>Descrição</b>	Empresas com uma clara distinção entre a família e o negócio. Embora a importância da família possa ser reconhecida, as medidas de resultados tradicionais de uma empresa comercial são mais valorizadas.	Empresas com uma conexão íntima entre o negócio e a família, tanto que a família precisa se tornar a primeira prioridade na tomada de decisões do negócio. Os valores da família representam a essência da empresa.	Empresas em que a família e a empresa são proeminentes. Os atributos positivos da família (lealdade, confiança, carinho) são transpostos para as relações com os clientes e com a comunidade. Isso ajuda a empresa a aperfeiçoar as características tradicionais do negócio.
<b>Stakeholders-chave</b>	Todos os <i>stakeholders</i> do negócio	Família	Família e todos os <i>stakeholders</i> do negócio
<b>Objetivos relevantes</b>	<p><b>Da empresa:</b>            (a) financeiros: crescimento e lucratividade;            (b) internos: processos eficientes e bem-estar dos funcionários; e            (c) externos: reputação e responsabilidade social empresarial.</p>	<p><b>Da empresa:</b>            (a) financeiros: lucratividade e retorno para o acionista;            (b) internos: processos eficientes.</p> <p><b>Da família:</b>            (a) financeiros: patrimônio e controle familiar;            (b) internos: bem-estar familiar, coesão familiar, cumprimento de obrigações familiares, significado emocional e autonomia decisória; e            (c) externos: imagem da família.</p>	<p><b>Da empresa:</b>            (a) financeiros: crescimento, lucratividade e patrimônio líquido;            (b) internos: processos eficientes, bem-estar dos funcionários e significado emocional; e            (c) externos: reputação, prestígio, imagem e responsabilidade social empresarial.</p> <p><b>Da família:</b>            (a) internos: bem-estar familiar, coesão familiar e felicidade da família;            (b) externos: inserção na comunidade e imagem da família.</p>

**Figura 4.** Exemplos de empresas familiares, a partir de seus objetivos  
 Fonte: Adaptada de Holt *et al.* (2017).

No primeiro exemplo, de empresa familiar, é considerado que há uma clara diferença entre os objetivos da empresa e da família, para que não haja interferência prejudicial da família na condução da empresa. Para tanto, é necessário considerar todos os *stakeholders* envolvidos no negócio. No segundo tipo, o desempenho financeiro e as outras medidas tradicionais de performance são apenas condições necessárias para atender às demandas da família, que são prioritárias para a gestão. Por fim, no último exemplo, o negócio e a família estão conectados, sendo que os atributos da família representam a força da empresa (Micelotta & Raynard, 2011). As prioridades, portanto, vão além da família, incluindo investimentos para melhorar a sua imagem perante os *stakeholders*, de forma a manter relacionamentos sustentáveis com cada um deles, conforme o direcionamento estratégico do negócio.



### 3 MÉTODO

Este estudo, classificado como um ensaio teórico – um meio de análise e de reflexão sobre um objeto, com o intuito de compreender os fenômenos que o acompanham, cuja força não está atrelada ao rigor metodológico, mas à capacidade reflexiva para compreender a realidade (Meneghetti, 2011) – focaliza as empresas familiares, sendo o fenômeno de interesse a priorização dos *stakeholders* dessas organizações. Uma empresa com dois ou mais membros de uma ou mais famílias, envolvidas com o negócio e que exercem significativa influência no seu direcionamento, é considerada familiar (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). Por priorização de *stakeholders*, entende-se a escolha do gestor em atender, de forma prioritária as demandas de um *stakeholder*.

O passo inicial deste ensaio foi a busca por artigos sobre o objeto e o fenômeno pesquisados, na base de dados ISI Web of Science, escolhida por sua representatividade acadêmica e em função das publicações com fator de impacto, (Santos & Carneiro, 2013). A partir da busca das palavras-chave: “*stakeholder theory*” e “*family business*”, foram encontradas oito publicações; “*salience*” e “*family business*”, nove artigos; e “*stakeholder salience*” e “*family business*”, mais nove artigos. Tal busca não foi expandida para outras bases de dados, por não se tratar de um estudo de revisão sistemática ou bibliométrica da literatura; seu objetivo foi o de confirmar a escassez de estudos sobre o tema, já indicada por autores, como: Sharma (2004), Zellweger e Nason (2008), Cennamo *et al.* (2012), Singh e Mittal (2019).

Em seguida, para atender ao objetivo de identificar os fatores que influenciam a gestão e a priorização de *stakeholders* em empresas familiares, devido aos benefícios potenciais que elas podem obter, buscou-se compreender esse fenômeno, com base na utilização do “modelo de saliência”, proposto por Mitchell *et al.* (1997), e do “modelo de três círculos”, desenvolvido por Tagiuri e Davis (1996), ambos descritos na Seção 2.

Para a análise, foram considerados três grupos de *stakeholders* internos da empresa familiar: os fundadores, os membros da próxima geração e os funcionários não pertencentes à família. Para cada um deles, analisou-se: a dinâmica dos atributos de poder, a legitimidade e a urgência que compõem o “modelo de saliência”; e a dinâmica dos diferentes papéis que esses *stakeholders* podem desempenhar



simultaneamente, ao longo do ciclo de vida de uma empresa familiar, conforme o “modelo de três círculos”.

Segundo Neubaum *et al.* (2012), o foco nesse grupo de *stakeholders* pode gerar vantagens competitivas para as empresas familiares, em relação às não familiares, pois é por meio deles que as demandas dos demais *stakeholders* são frequentemente atendidas.

#### **4 AS PROPOSTAS DE SALIÊNCIA DE *STAKEHOLDERS* NAS EMPRESAS FAMILIARES**

##### **4.1 A SALIÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES, A PARTIR DO MODELO DE SALIÊNCIA**

As empresas familiares possuem diferentes motivações para se engajar nas demandas de *stakeholders* (Bingham *et al.*, 2011), visto que, a forma como a sua identidade é moldada, ao longo do tempo, combinando as características da família com as do negócio, pode levar a uma determinada estratégia de coordenação dos interesses dos seus *stakeholders*.

Em virtude da diferença dos atributos de poder, da legitimidade e da urgência dos *stakeholders*, no “modelo de saliência”, de Mitchell *et al.* (1997), em empresas familiares, a percepção dos gestores sobre eles e também as respostas oferecidas às suas demandas devem ser também distintas e coerentes com esse tipo de organização (Mitchell *et al.*, 2011).

Com relação ao atributo “poder”, o utilitário é predominante nas empresas não familiares; enquanto nas empresas familiares é mais comum o normativo, cujas fontes são o paternalismo, as relações conjugais, a ordem de nascimento, a idade, o gênero etc., por ele ser “baseado em prestígio, estima e símbolos sociais, como amor e aceitação” (Mitchell *et al.*, 2011, p. 242).

A legitimidade, em geral, é construída socialmente; mas, nas empresas familiares, sua base é a herança, isto é, o “status conferido por nascimento e/ou privilégios baseados em relacionamentos” (Mitchell *et al.*, 2011, p. 244), que cria um círculo de *stakeholders* que podem não estar envolvidos no negócio atualmente, como aqueles que já morreram e os que ainda não nasceram.

Na urgência, os aspectos de temporalidade e de criticidade das demandas estão interligados, nas empresas familiares, devido aos laços de família e aos objetivos não econômicos, que criam pressões para atender demandas de membros da família, no passado, no presente e no futuro (Mitchell *et al.*, 2011).



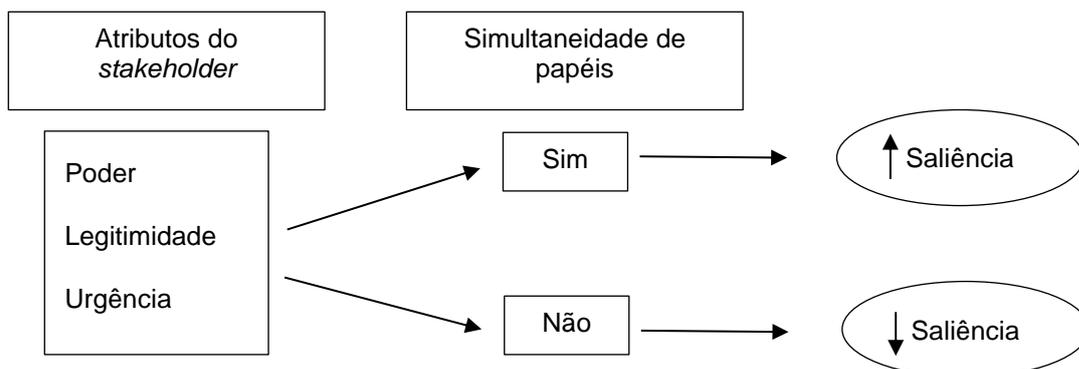
Vale ressaltar que há a predominância de um tipo de poder, de legitimidade e de urgência, em empresas familiares, mas isso não significa que, por exemplo, a legitimidade não possa ser socialmente construída e coexistir com a herança.

#### 4.2 A SALIÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES, DECORRENTE DA SIMULTANEIDADE DE PAPÉIS

As peculiaridades das empresas familiares pedem que a saliência de *stakeholders* seja compreendida para além do modelo de Mitchell *et al.* (1997) e posteriormente à adequação elaborada por Mitchell *et al.* (2011). Isso se dá porque, além dos atributos de poder, da legitimidade e da urgência, os *stakeholders* de empresas familiares assumem uma série de papéis sociais, que influenciam uns aos outros (Piszczyk, Dearmond, & Feinauer, 2018). Assim, conforme o modelo de Tagiuri e Davis (1996), um mesmo *stakeholder* pode ser membro da família, gestor e proprietário, sendo que: se ele desempenhar os três papéis, apresentará alta saliência; dois papéis, saliência moderada; e um único papel, saliência fraca (Figura 3).

Ademais, cada papel desempenhado pelo *stakeholder* prevê comportamentos específicos, nas empresas familiares (Reynolds, Owens, & Rubenstein, 2012), sendo que, quando ele desempenha simultaneamente dois ou mais papéis, há a aquisição de mais atributos. Por exemplo: um *stakeholder*, membro da próxima geração, possui os atributos de legitimidade e de poder; se ele desempenhar a função de gestor, ele poderá adquirir também o atributo de urgência, tornando-se, com isso, mais saliente.

Portanto, quanto mais papéis simultâneos um *stakeholder* acumular, maior será a sua saliência na percepção dos gestores, tanto familiares quanto não familiares (Figura 5). Como resultado, esses *stakeholders* podem ter suas demandas atendidas de forma prioritária, se comparados a outros, que desempenham apenas um papel.



**Figura 5.** Efeito da simultaneidade de papéis sobre a Saliência  
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).



A simultaneidade de papéis impacta os aspectos emocionais, podendo gerar tensão entre os valores e os interesses individuais e organizacionais. A família é um espaço de manifestação simbólica, que abrange sentimentos e afetividades múltiplas, no qual as relações podem ser marcadas por: solidariedade, afetividade e segurança; ou por conflitos e competições. Isso evidencia o caráter dualístico e complexo das empresas familiares (Lescura, Brito, Borges, & Cappelle, 2012), cujos aspectos afetam a identidade organizacional e, conseqüentemente, as motivações dos gestores no engajamento das diferentes demandas de *stakeholders* (Bingham *et al.*, 2011).

A Figura 6 apresenta a saliência proposta para os *stakeholders* internos de empresas familiares, de acordo com os três atributos: poder, legitimidade e urgência.

<b>Stakeholders e Papéis</b>	<b>Saliência</b>		
<b>Fundadores</b>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidade</b>	<b>Urgência</b>
<b>(F1) Propriedade, família e gestão</b>	Utilitário Normativo	Socialmente construída	Criticidade Sensibilidade
<b>(F2) Família e propriedade</b>	Utilitário Normativo	Socialmente construída	Criticidade Sensibilidade
<b>(F3) Família</b>	Normativo	Socialmente construída	Criticidade
<b>Membros da próxima geração</b>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidade</b>	<b>Urgência</b>
<b>(G1) Família, propriedade e gestão</b>	Utilitário Normativo	Herdada	Criticidade Sensibilidade
<b>(G2) Família e gestão</b>	Utilitário Normativo	Herdada	Criticidade Sensibilidade
<b>(G3) Família e propriedade</b>	Utilitário Normativo	Herdada	Criticidade
<b>(G4) Família</b>	Normativo	Herdada	Criticidade
<b>Funcionários não pertencentes à família</b>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidade</b>	<b>Urgência</b>
<b>(E1) Gestão e propriedade</b>	Utilitário Normativo	Socialmente construída	Criticidade Sensibilidade
<b>(E2) Propriedade</b>	Utilitário Normativo	Socialmente construída	Criticidade
<b>(E3) Gestão</b>	Utilitário	Socialmente construída	Criticidade

**Figura 6.** Saliência proposta para os *stakeholders* de empresas familiares  
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).



#### 4.2.1. Fundadores

Os fundadores compõem um dos grupos dos *stakeholders* mais salientes, em empresas familiares, em razão do seu alto poder de influenciar as decisões dos gestores, no que tange às estratégias organizacionais, além da legitimidade e da urgência de suas demandas (Atz & Rese, 2013; Conte, Siano, & Vollerero, 2017), incluindo a distribuição de valor.

Uma das fontes de poder do fundador pode decorrer da propriedade substancial dos direitos de fluxo de caixa (Anderson & Reeb, 2003), assim como de uma alta participação acionária. Além disso, fundadores podem ter acesso privilegiado a informações importantes e monitorar gerentes, exercendo, com isso, maior influência (Dawson, Paeglis, & Basu, 2018).

A legitimidade dos fundadores advém de sua história e da capacidade de influenciar a cultura e a identidade organizacional (Aldrich & Cliff, 2003; Sharma, 2004; Conte *et al.*, 2017; Boers & Ljungkvist, 2019). Diversas pesquisas apontam que as empresas familiares adotam valores, práticas e processos que refletem as ideias originais de seus fundadores.

Os fundadores também apresentam demandas urgentes, uma vez que exigem os resultados da empresa e o retorno de seu investimento financeiro e emocional; além das demandas para atender às necessidades dos herdeiros. Nessa perspectiva, suas prioridades são restritas e com foco no curto prazo. Todavia, os fundadores também podem querer preservar seu legado, construído por intermédio da empresa, e reconhecer a importância de equilibrar as demandas do negócio e da família; caberá, pois, aos gestores, identificar qual a direção do fundador.

Considerando essas características, o fundador possui alta saliência, pois acumula os atributos de poder, de legitimidade e de urgência. Quando esse *stakeholder* possui pelo menos dois papéis simultâneos (F1 e F2), ele terá tanto o poder utilitário quanto o normativo, e sua urgência abará aspectos de criticidade e de sensibilidade; se tiver apenas um papel (F3), seu poder será apenas normativo, e sua urgência, crítica. Com relação à legitimidade, o fundador sempre terá esse atributo socialmente construído (Figura 6).

#### 4.2.2. Membros da próxima geração

Outra categoria de *stakeholders* peculiar a empresas familiares, que apresenta considerável saliência, são os membros da próxima geração. Seu principal atributo é



a legitimidade, que resulta da relação emocional estabelecida com os fundadores (Sharma, 2004) e com o seu legado (Boers & Ljungkvist, 2019).

Além disso, embora eles detenham poder, associado à capacidade de captar o conhecimento tácito, adquirido pelos fundadores (Sharma, 2004), esse atributo pode não ser por eles exercido.

Com relação à urgência, espera-se que os membros da próxima geração, quando ainda não envolvidos na dinâmica da empresa, apresentem poucas demandas urgentes, provavelmente ligadas aos objetivos da família, não ao negócio. Apesar da prioridade dada pelos gestores às demandas do negócio, em detrimento daquelas da próxima geração, é preciso considerar que elas tendem a ganhar criticidade e sensibilidade, conforme aumentar seu envolvimento com a empresa.

Sendo assim, os membros da próxima geração terão poder utilitário e normativo, se ocuparem dois ou três papéis (G1, G2 e G3), e apenas normativo, no caso de um único papel (G4). A legitimidade dos membros da família tenderá sempre a ser herdada; já a urgência, poderá ter aspectos de criticidade e de sensibilidade (G1 e G2) ou apenas de criticidade (G3 e G4) (Figura 6).

#### **4.2.3. Funcionários não pertencentes à família**

Os funcionários que não pertencem à família podem constituir um grupo de *stakeholders* cujos atributos são pouco percebidos pelos gestores das empresas familiares, embora eles sejam legítimos, uma vez que suas ações são importantes para o desempenho organizacional e compatíveis com os valores da empresa.

Apesar disso, seu poder é menor do que o dos gestores/funcionários pertencentes à família, possivelmente em razão da centralização de informações nesses atores. Os gestores, contudo, precisam considerar que muitas demandas dos funcionários estão relacionadas aos objetivos do negócio e são urgentes, haja vista seu relacionamento direto com a organização.

Assim, funcionários não pertencentes à família são *stakeholders* com saliência moderada, pois são legítimos e apresentam urgência, porém detêm pouco poder. A legitimidade será sempre socialmente construída, não herdada; e a urgência poderá ser crítica e sensível (E1), ou apenas crítica (E2 e E3) (Figura 6).

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da discussão existente na “teoria dos *stakeholders*” sobre a dificuldade em priorizar os diferentes interesses dos *stakeholders* e das características peculiares



das empresas familiares, este ensaio analisou a saliência de três *stakeholders* internos: os fundadores, os membros da próxima geração e os funcionários não pertencentes à família. Como resultado, cada uma dessas categorias apresenta uma combinação diferente de atributos, capazes de auxiliar os gestores na priorização das demandas desses grupos.

Além da análise da saliência, baseada nos atributos de poder, da legitimidade e da urgência, conforme o modelo original de Mitchell *et al.* (1997), esta pesquisa contribui para a literatura de *stakeholders* ao incluir o atributo “simultaneidade de papéis”, que oferece maior dinamicidade e precisão ao “modelo de saliência”, uma vez que considera a peculiaridade das empresas familiares.

Possíveis diferenças na percepção da saliência dos *stakeholders* ocorrem nas empresas familiares, em razão de elas possuírem um poderoso grupo adicional, os “membros da família”. Além disso, essas empresas precisam conciliar a lógica de duas instituições simultaneamente (família e negócio), refletindo valores, objetivos e necessidades, como: a orientação de longo prazo, a identificação da família com a empresa, as preocupações com reputação da família e da empresa, bem como a existência de objetivos não financeiros, como a preservação do investimento socioemocional feito pela família na empresa. Portanto, a discussão levantada pela “teoria dos *stakeholders*” sobre a dificuldade de fazer a gestão e a priorização dos *stakeholders* é ainda mais complexa em empresas familiares.

Futuros estudos podem contemplar a influência da cultura da empresa familiar, frequentemente atrelada aos seus fundadores, na saliência de *stakeholders*. A cultura familiar se mistura com a cultura da empresa no compartilhamento dos mesmos valores e nos comportamentos (Andrade, Cappelle, Campos, & Brito, 2018). Da mesma forma que a cultura da empresa familiar está associada à estabilidade e ao sucesso dessas organizações, espera-se que ela influencie a forma como seus gestores se relacionam com seus *stakeholders*.

Outro aspecto que pode ser explorado por pesquisas futuras é o comportamento dos gestores para priorizar as demandas dos *stakeholders*, em situações de alta tensão entre o sistema da família e o do negócio. O processo sucessório é um momento oportuno para esses estudos, pois envolve múltiplos interesses dos membros da família, que impactarão no negócio e também na troca de papéis, com uma nova geração se tornando um grupo de *stakeholders* mais salientes.



Embora esta pesquisa tenha avançado conceitualmente no “modelo de saliência” para empresas familiares, existem as seguintes limitações e as respectivas sugestões para estudos futuros: (1) os grupos de *stakeholders* analisados foram apenas os internos às empresas familiares; por isso, é relevante o desenvolvimento de uma análise mais aprofundada dos principais atributos que impactam a saliência dos *stakeholders* externos, haja vista as novas dinâmicas que podem ser evidenciadas; (2) não houve aplicação empírica da proposta desenvolvida; sugere-se, então, a investigação empírica do modelo proposto, para verificar se saliência é afetada pelo número de papéis desempenhado pelos *stakeholders*. Para tanto, podem ser elaborados um instrumento e uma escala, para mensurar, respectivamente, o atributo sugerido e a saliência dos *stakeholders*, nas empresas familiares; (3) este estudo não investigou como o gestor não familiar reage às demandas da empresa, ligadas aos objetivos não econômicos da família; essa análise pode ser importante para a priorização e a coordenação da gestão conjunta com as demandas do negócio.

## REFERÊNCIAS

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of *stakeholder* attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of management journal*, 42(5), 507-525. <https://doi.org/10.2307/256973>

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>

Andrade, L. P., Cappelle, M. C. A., Campos, R. C., & Brito, M. J. (2018). “Meu Pai Ainda Está Aqui, nas Pessoas”: Sentidos Subjetivos Nas Relações de Trabalho em uma Empresa Familiar. *Regepe*, 7(2), 145-169. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.707>

Arrègle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., & Véry, 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>

Atz, V.; Rese, N. (2013). Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de private equity: um estudo de caso. *Regepe*, 2(2), 73-91. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v2i2.79>

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Bhalla, V., Orglmeister, C., & Tong, D. (2016). What makes family businesses in emerging markets so different? *BCG Perspectives*. Recuperado de <https://on.bcg.com/2om1PKi>

Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of business ethics*, 99(4), 565-585. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0669-9>

Boaventura, J. M. G., Fontes, L. G. P., Sarturi, G., & Armando, E. (2017). Critérios para Identificação da Saliência de Stakeholders através da Análise de Conteúdo. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 3-29.

Boers, B. & Ljungkvist, T. (2019). A founder's heritage: the development of organizational identity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(1), 73-95. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466849>

Borges, A. F., Brito, M. J. D., Lima, J. B. D., & Castro, C. L. D. C. (2016). Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 93-121.



Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275679>

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive *stakeholder* engagement: Why family-controlled firms care more about their *stakeholders*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>

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>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2006). Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 719-729. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00146.x>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

Clarkson, M. E. (1995). A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

Conte, F., Siano, A., & Vollero, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality: an exploratory study in Italy. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062>

Debicki, B. J., Kellermans, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm



research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>

Dawson, A., Paeglis, I., & Basu, N. (2018). Founder as Steward or Agent? A Study of Founder Ownership and Firm Value. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 886-910. <https://doi.org/10.1177/1042258717725522>

Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781. <https://doi.org/10.1002/smj.536>

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Frezatti, F., Bido, D. de S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *era – Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.

Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. (2016). Sustainability reporting in family firms: A panel data analysis. *Sustainability*, 9(1), 38. <https://doi.org/10.3390/su9010038>

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>



Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, *stakeholder* utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>

Harrison, J. S., & John, C. H. (1996). Managing and partnering with external *stakeholders*. *Academy of Management Perspectives*, 10(2), 46-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.9606161554>

Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182-202. <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>

Hou, T. C. T. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: Firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/csr.1647>

Lescura, C., Brito, M. J., Borges, A. F., & Cappelle, M. C.A. (2012). Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 98-117. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100007>

Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330. <https://doi.org/10.1002/job.307>

Magness, V. (2008). Who are the *stakeholders* now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of *stakeholder* salience. *Journal of business ethics*, 83(2), 177-192. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>



Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>

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), 50-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J., & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235-255. <https://doi.org/10.5840/beq201121215>

Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.003>

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>

Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T. W., & Short, J. C. (2011). Organizational virtue orientation and family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 257-285. <https://doi.org/10.5840/beq201121216>

Piszczek, M. M., Dearmond, S., & Feinauer, D. (2018). Employee work-to-family role boundary management in the family business. *Community, Work & Family*, 21(2), 111-132. <https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1366297>



Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, Califórnia: Berrett-Koehler Publishers.

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What *stakeholder* theory is not. *Business ethics quarterly*, 13(4), 479-502. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>

Reynolds, S. J., Owens, B. P., & Rubenstein, A. L. (2012). Moral stress: Considering the nature and effects of managerial moral uncertainty. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 491-502. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1013-8>

Santos, W. R., & Carneiro, T. C. J. (2013). Inovação e desempenho organizacional: um estudo das publicações científicas da base Web of Knowledge. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(4), 58-76.

Sarturi, G., de Mascena, K. M. C., Boaventura, J. M. G., & Pilli, L. E. (2018). Relação entre Saliência de *Stakeholders* e Desempenho Financeiro. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2), 214-230. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n2a4](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n2a4)

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>

Singh, S., & Mittal, S. (2019). Analysis of drivers of CSR practices' implementation among family firms in India: A stakeholder's perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 947-971. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1536>

Sharma, P. (2002, August). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. In *Meeting of the Academy of Management*, Denver, Colorado, EUA, 62.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>



Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309-334. <https://doi.org/10.5840/beq201121218>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>