

GESTÃO E PRIORIZAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM EMPRESAS FAMILIARES

SIMONE RUCHDI BARAKAT

USP - Universidade de São Paulo
simonebarakat@gmail.com

TOBIAS COUTINHO PARENTE

USP - Universidade de São Paulo
tobiascoutinho@gmail.com

CLAUDIO ANTONIO PINHEIRO MACHADO FILHO

USP - Universidade de São Paulo
capfilho@usp.br

GESTÃO E PRIORIZAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM EMPRESAS FAMILIARES

Resumo

A coordenação dos interesses dos *stakeholders* é uma das principais discussões existentes na literatura dos *Stakeholders*, uma vez que ainda não está claro como os gestores devem operacionalizar a priorização das diversas demandas existentes. Em empresas familiares, essa discussão é ainda mais desafiadora. Isso ocorre porque empresas familiares possuem um poderoso grupo adicional de *stakeholders* com o qual empresas não familiares não precisam lidar: os membros da família. Além disso, essas empresas possuem características peculiares que levam os gestores a perceberem e coordenarem de forma diferente os interesses de seus *stakeholders*. O presente trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma se caracteriza a saliência de *stakeholders* em empresas familiares? Para tanto, foram verificadas as semelhanças e diferenças na coordenação de *stakeholders* em empresas familiares e empresas não familiares encontradas na literatura. Em seguida, foi desenvolvido um modelo para descrever a saliência de *stakeholders* em empresas familiares. O modelo mostra que a saliência dos *stakeholders* em empresas familiares não é percebida somente de acordo com os atributos de poder, legitimidade e urgência acumulados por cada grupo de *stakeholder*, conforme defendido na literatura, mas, também, pela orientação da identidade organizacional e pelos valores, objetivos e necessidades dos gestores.

Abstract

The coordination of the interests of stakeholders is one of the existing discussions in the literature of stakeholders, since it is not clear how managers should operationalize the prioritization of all existing demands. In family businesses, this discussion is even more challenging. This is because family businesses have a powerful additional group of stakeholders, which businesses in general do not have to deal with: family members. In addition, these companies have unique characteristics that lead managers to differently realize and coordinate the interests of stakeholders. This paper seeks to answer the following research problem: how is stakeholder salience characterized in family firms? For this, the similarities and differences were found in the coordination of stakeholders in family businesses and family businesses not found in the literature. Then, a model was developed to describe the stakeholders' salience in family businesses. The model shows that the stakeholders' salience in family businesses is not perceived only in accordance with the attributes of power, legitimacy and urgency accumulated by each stakeholder group, as advocated in the literature, but also by the orientation of organizational identity and values, goals and needs of managers.

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

1. Introdução

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu na década de 1980 como uma resposta à crescente necessidade de considerar os interesses dos diversos grupos e indivíduos que possuem ligação com a empresa. *Stakeholder* significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, p. 46). Nessa visão, a empresa é gerida com a finalidade de gerar benefícios para seus *stakeholders*, além de manter sua sobrevivência (JONES, 1980).

Ao dar início a Teoria dos *Stakeholders*, Freeman (1984) não elencou "membros da família" como uma categoria genérica distinta de *stakeholders* (SHARMA, 2004). Porém, no caso de empresas familiares, os membros da família representam um poderoso grupo adicional de *stakeholders*, com o qual empresas não familiares não precisam lidar (BINGHAM *et al.*, 2011; NEUBAUM *et al.*, 2012).

Empresas familiares estão sujeitas a uma ampla variedade de pressões similares às enfrentadas por outras empresas. Porém, essas empresas possuem pressões adicionais que outras empresas não possuem. Por exemplo, os acionistas podem exercer um poder maior devido à concentração da propriedade entre os membros da família. Além disso, membros da família que não detêm ações podem ser considerados reclamantes residuais e possuem grande poder, por exemplo, os cônjuges (MITCHELL *et al.*, 2011).

Além de possuírem uma categoria adicional de *stakeholders*, empresas familiares possuem características que as distinguem das demais empresas, como: orientação de longo prazo; identificação da família com a empresa; preocupações com a reputação da família e da empresa (PAYNE *et al.*, 2011); e presença de múltiplos objetivos, como a preservação do investimento socioemocional feito pela família (CENNAMO *et al.*, 2012). Essas características peculiares levam os gestores dessas empresas a perceberem e coordenarem de forma diferente os interesses de seus *stakeholders* (SHARMA, 2004; GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2011; BINGHAM *et al.*, 2011; MITCHELL *et al.*, 2011; CENNAMO *et al.*, 2012).

A coordenação dos interesses dos *stakeholders* é uma das principais discussões existentes na Literatura dos *Stakeholders*, uma vez que ainda não está claro como os gestores devem operacionalizar a priorização das diversas demandas existentes. Uma das formas de operacionalizar a priorização foi proposta por Mitchell *et al.* (1997), por meio do Modelo de Saliência. Nesse modelo, os gestores percebem os *stakeholders* e suas demandas mais salientes na medida em que acumulam os seguintes atributos: Poder, Legitimidade e Urgência.

Porém, a coordenação de *stakeholders* é ainda uma questão sem consenso e em contínuo desenvolvimento. Em empresas familiares, ela ainda é mais incipiente e carece de uma discussão robusta. Mitchell *et al.* (2011) abordaram a temática e propuseram diferenças com relação ao poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders* de empresas familiares. Todavia, os autores não propuseram um modelo de análise para a coordenação de *stakeholders* específico para empresas familiares, nos moldes do modelo genérico de Mitchell *et al.* (1997).

Diante desse contexto, o presente trabalho busca contribuir nessa direção ao responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma se caracteriza a saliência de *stakeholders* em empresas familiares?

Para responder a essa pergunta, primeiramente foram verificadas as semelhanças e diferenças na coordenação de *stakeholders* em empresas familiares e empresas não familiares encontradas na literatura. Em seguida, foi feita a análise da Teoria dos *Stakeholders* no contexto

das empresas familiares. E, finalmente, foi desenvolvido o modelo para analisar e descrever a saliência de *stakeholders* em empresas familiares.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Empresas Familiares

Empresas familiares são definidas como empresas nas quais os membros da família possuem uma influência significativa por meio de seu controle e/ou gestão (CHUA *et al.*, 1999).

Na maioria dos trabalhos acadêmicos, são consideradas empresas familiares aquelas em que dois ou mais indivíduos são simultaneamente membros da família controladora e gestores. Mais especificamente, isso inclui qualquer empresa que: a) tem a propriedade controlada por uma única família, b) possui pelo menos dois membros da família na gestão, c) também possui empregados não pertencentes à família (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Em pequenas empresas, o controle da propriedade significa ter pelo menos cinquenta por cento da propriedade da empresa, mas em grandes empresas, é possível a família possuir menos da maioria das ações, mas eleger um conselho de administração que apoiará seus objetivos (TAGIURI; DAVIS, 1996).

A sobreposição de papéis existente nas empresas familiares faz com que elas possuam um sistema peculiar, que pode ser ilustrado pela Figura 1.

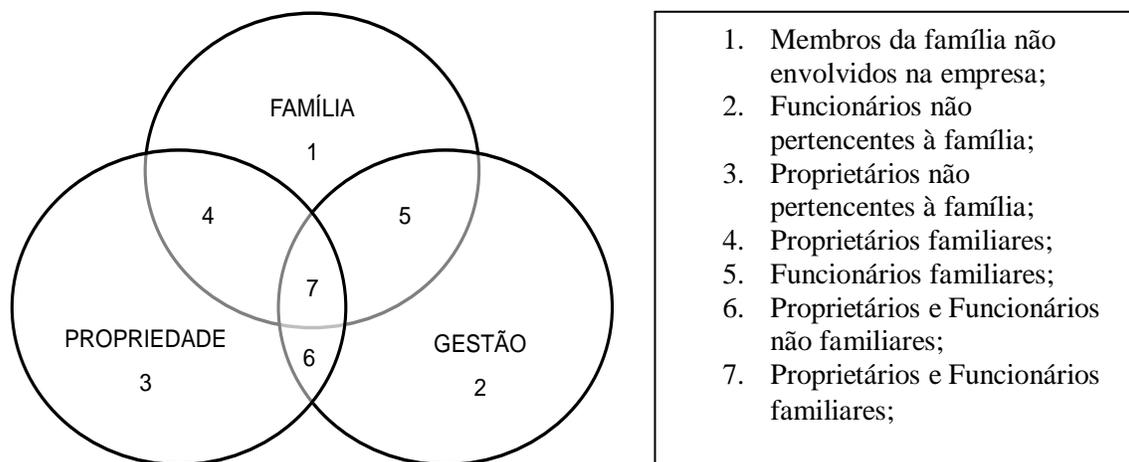


Figura 1: Modelo de Três Círculos (Sistema das Empresas Familiares).

Fonte: TAGIURI, DAVIS, 1996.

A partir da Figura 1, é possível identificar a sobreposição de papéis entre membros da família, proprietários e gestores existente em empresas familiares. Cada indivíduo pode ser alocado em apenas uma das sete áreas no modelo de três círculos. Por outro lado, um ou mais indivíduos podem ocupar cada uma das sete áreas. Por meio desse modelo, é possível tanto entender a estrutura e processos utilizados pela empresa familiar, quanto mapear os *stakeholders* internos da empresa (SHARMA, 2003). Além disso, essa sobreposição de papéis faz com que os

gestores percebam a saliência dos diversos *stakeholders* e suas demandas de forma diferente da que ocorre em empresas em que não existe essa sobreposição, conforme será mostrado mais adiante.

Os quatro grupos de *stakeholders* internos mais estudados na literatura de empresas familiares são: a) fundadores; b) membros da próxima geração; c) mulheres; e d) funcionários não pertencentes à família. Os fundadores possuem reconhecidamente uma influencia significativa na cultura, valores e desempenho de suas empresas, devido ao seu fundamental papel. Muitas pesquisas também têm focado nos membros das próximas gerações e suas perspectivas, como estudos sobre atributos desejáveis aos sucessores e razões que os levam a buscar uma carreira na empresa de suas famílias. Com relação às mulheres, pesquisas sugerem que a maioria delas continua em uma posição secundária em empresas familiares, frequentemente ocupando a posição de responsável por assuntos domésticos e tarefas relacionadas aos filhos. Porém, é possível observar, nos últimos anos, um maior número de mulheres que assumem a posição de líderes de suas empresas familiares. Mais recentemente, também, pesquisas tem reconhecido a importância de estudar a complexidade do papel e das percepções de funcionários não pertencentes à família (SHARMA, 2004).

Empresas familiares possuem características peculiares e cada uma dessas características representa uma fonte de vantagens e desvantagens para a família proprietária, para os funcionários pertencentes à família e para os funcionários não pertencentes à família. O Quadro 1 mostra essas características e suas respectivas vantagens e desvantagens.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens das características peculiares a empresas familiares.

Característica	Desvantagem	Vantagem
Papéis simultaneos	Confusões 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 que levam 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, proprietários e a família.
Significado da empresa para família.	Rivalidades ferozes podem surgir entre os parentes.	O simbolismo da empresa pode desenvolver um forte senso de missão para os funcionários.

Fonte: Adaptado de Tagiuri e Davis (1996).

As mesmas características podem representar tanto forças quanto fraquezas. A empresa familiar pode reconhecer e gerir o potencial das consequências positivas e negativas de forma a aumentar o impacto das consequências positivas e diminuir os impactos das consequências negativas (TAGIURI; DAVIS, 1996). Além disso, essas 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 família pode levar a uma maior preocupação com *stakeholders* externos, uma vez que o relacionamento da empresa com esses *stakeholders* 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).

2.2 Gestão de *Stakeholders*

De acordo com o trabalho seminal de R. Edward Freeman, *stakeholder* é "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização" (FREEMAN, 1984, p. 25). Os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses na empresa e em suas atividades, no passado, presente e futuro. Os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos principais: externos e internos. Os *stakeholders* externos são os grupos que têm interesse nas atividades da organização ou que afetam sua capacidade de alcançar seus objetivos, mas que estão fora da organização. Esses *stakeholders* podem ser clientes, fornecedores, comunidade local, sindicatos, terceiros que prestam serviço à organização, mídia, governo municipal, estadual e federal, e outros. Já os *stakeholders* internos são os grupos de interesse que estão dentro da organização, como sócios, acionistas, diretores, funcionários, voluntários, e outros (CLARKSON, 1995).

A perspectiva dos *stakeholders* expande a responsabilidade da gestão da empresa a um conjunto ampliado de interesses relacionados (FREEMAN, 1984). Nessa visão, a continuidade da empresa depende de sua habilidade em cumprir tanto com seus objetivos econômicos quanto sociais, gerando valor para que todos os grupos de interesses permaneçam nessa relação. O equilíbrio no relacionamento com os diferentes grupos de *stakeholders* é essencial e evita que relações desses grupos com a empresa sejam cortadas (CLARKSON, 1995).

Freeman (1984, p. 53) afirma que a gestão de *stakeholders* refere-se à necessidade da organização gerenciar suas relações com *stakeholders* específicos de uma forma orientada. De acordo com esse autor, existem três níveis de processos com os quais a organização gerencia suas relações com os *stakeholders*. O primeiro é a identificação dos *stakeholders* e suas influências na empresa. O segundo refere-se ao entendimento dos processos organizacionais usados para gerenciar as relações com *stakeholders* de forma implícita e explícita, e como esses processos se encaixam em um mapa de *stakeholders*. Finalmente, o terceiro nível é o conjunto de transações ou barganhas entre as organizações e seus *stakeholders* e como essas negociações se encaixam no mapa de *stakeholders* e nos processos organizacionais.

A capacidade da empresa em gerenciar seus *stakeholders* refere-se à habilidade em colocar esses três níveis de análise em conjunto. A empresa que é capaz de identificar seus *stakeholders* e suas respectivas influências na empresa, que tem processos organizacionais que consideram esses grupos e suas influências e que implementa um conjunto de transações e

barganhas para balancear os interesses dos *stakeholders* para atingir seu objetivo, pode ser considerada uma empresa com gerenciamento superior de *stakeholder* (FREEMAN, 1984).

Porém, como os gestores devem alocar seu tempo, atenção, capacidade e outros recursos entre os *stakeholders*, ou seja, como deve ser feita a priorização dos *stakeholders*, é uma questão que ainda não está clara na Teoria dos *Stakeholders* (PHILLIPS, 2003).

Uma das formas de abordar a priorização dos *stakeholders* apontadas na literatura é por meio do conceito de saliência. A saliência é definida como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*” (MITCHELL *et al.*, 1997, p. 854). Com o objetivo de identificar e priorizar as reivindicações dos *stakeholders*, Mitchell *et al.* (1997) criaram um modelo de saliência. No modelo, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: 1) poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, 2) legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização, e 3) urgência das reivindicações do *stakeholder*.

O poder é considerado pelos autores como a habilidade de um ator social conseguir de outro ator social o que se deseja. Uma parte terá poder em uma relação na medida em que tem ou pode ter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos de impor sua vontade na relação. O poder coercitivo é baseado em recursos físicos de força, violência e limitação; o poder utilitário é baseado em recursos materiais ou financeiros; e o poder normativo é baseado em recursos simbólicos (ETZIONI, 1964).

Com relação à legitimidade, os autores adotaram a definição de Suchman (1995), na qual legitimidade é “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).

A urgência no modelo é definida como o grau em que as reivindicações do *stakeholder* pedem por atenção imediata e é baseada em dois atributos: 1) sensibilidade ao tempo – o grau em que a demora em atender a reivindicação é inaceitável para o *stakeholder*; e 2) criticidade – a importância da reivindicação ou da relação para o *stakeholder*.

É possível que um *stakeholder* tenha um, dois ou três desses atributos. De acordo com as combinações possíveis, três tipos de *stakeholders* possuem somente um atributo, três possuem dois atributos e um possui os três atributos, conforme mostra a Figura 2. Os gestores perceberão os *stakeholders* cada vez mais salientes na medida em que eles acumulem a combinação desses três atributos.



Figura 2: Tipologia dos *stakeholders*
Fonte: Mitchell *et al.*, 1997.

Os *stakeholders* que possuem apenas um atributo apresentam baixa saliência. Caso possuam somente o atributo poder, são denominados adormecidos, pois sem legitimidade ou urgência, seu poder não será usado. Se possuem apenas legitimidade, são chamados discretos. Finalmente, se o único atributo relevante for urgência, são denominados exigentes.

Os *stakeholders* que possuem dois atributos apresentam saliência moderada. Caso possuam poder e legitimidade, são chamados dominantes. Se os seus atributos forem poder e urgência, são denominados perigosos. Finalmente, caso possuam legitimidade e urgência, são dependentes, pois dependem do poder de outros grupos de interesse para ter suas reivindicações atendidas.

Os que possuem três atributos são os *stakeholders* definitivos e têm alta saliência. Os indivíduos ou grupos que não possuem nenhum dos atributos não são considerados *stakeholders* ou potenciais *stakeholders*.

A posse dos três atributos pode ser considerada temporária, ou seja, um *stakeholder* pode estar com alta saliência em um determinado momento e perdê-la em outro momento, de acordo com variações nos três atributos (Mitchell *et al.*, 1997).

Desde sua criação, o modelo tem sido citado e utilizado por diversos pesquisadores em seus trabalhos empíricos (AGLE *et al.*, 1999; EESLEY, LENOX, 2006; PARENT, DEEHOUSE, 2007; MAGNESS, 2008), porém poucas contribuições foram feitas para o seu desenvolvimento, em especial no âmbito das empresas familiares, que possuem características peculiares.

2.3 Gestão de Stakeholders em Empresas Familiares

Sharma (2004) afirma que, ao dar início à Teoria dos *Stakeholders*, Freeman (1984) não elencou os "membros da família" como uma categoria genérica distinta de *stakeholders*. Porém, no caso de empresas familiares, os membros da família representam um poderoso grupo adicional de *stakeholders*, com os quais empresas não familiares não precisam lidar (BINGHAM *et al.*, 2011; NEUBAUM *et al.*, 2012).

Com o objetivo de estender o conceito de *stakeholder* ao contexto de empresas familiares, Sharma (2003) fez uma distinção entre *stakeholders* internos e externos de empresas familiares. Os *stakeholders* internos são funcionários (recebem salários) e/ou proprietários (acionistas) e/ou membros da família. Os *stakeholders* que não estão ligados à empresa por meio de emprego, propriedade ou família, porém influenciam a sobrevivência e prosperidade da empresa no longo prazo, são considerados *stakeholders* externos (SHARMA, 2003).

É importante ressaltar que o Modelo de Três Círculos, que representa o Sistema de Empresas Familiares, apresentado na Figura 1, abrange somente os *stakeholders* internos da empresa. Dessa forma, a representação visual da posição de todos os *stakeholders* internos da empresa familiar, em um determinado momento, pode ser feita por meio deste Mapa de *Stakeholders*. O Mapa é elaborado com a alocação de cada *stakeholder* individual nas suas respectivas áreas do Modelo de Três Círculos (Figura 1), permitindo construir um entendimento sobre os papéis, perspectivas, necessidades e preocupações dos *stakeholders* internos da empresa. Além disso, pode-se utilizar legendas para distinguir entre diferentes variáveis de interesse, como gênero dos *stakeholders*, experiência dos empregados (senior vs junior), membros diretos e indiretos da família, acionistas minoritários e majoritários, etc. (SHARMA, 2003).

Além de possuírem os membros da família como um poderoso grupo adicional de *stakeholders* internos, o que as diferenciam dos demais tipos de empresas, as empresas familiares possuem posturas diferentes com relação à gestão de seus *stakeholders* (SHARMA, 2004). Essas diferenças são resultados de características peculiares a empresas familiares, como: orientação de longo prazo; identificação da família com a empresa; preocupações com a reputação da família e da empresa (PAYNE *et al.*, 2011); e presença de múltiplos objetivos (além dos financeiros), como a preservação do investimento socioemocional feito pela família na empresa (CENNAMO *et al.*, 2012).

As empresas familiares são mais sensíveis a ameaças ao seu capital socioemocional, o qual depende da manutenção do controle familiar e da medida em que os objetivos não econômicos da família são alcançados. O capital socioemocional inclui aspectos como: necessidades de pertencimento, afeto e intimidade; continuidade dos valores da família por meio da empresa; perpetuação da dinastia familiar; *status* social; preservação do capital social da família; quitação de obrigações familiares baseadas em laços de sangue; e capacidade de agir de forma altruísta com os membros da família usando recursos da empresa (MITCHELL *et al.*, 2011).

Algumas pesquisas sugerem que empresas familiares são mais focadas em atender os objetivos de seus *stakeholders* externos, por exemplo, atribuindo maior importância à filantropia. Por outro lado, alguns pesquisadores argumentam que proprietários de empresas familiares estão mais preocupados em defender seus próprios interesses e são menos atentos aos interesses dos *stakeholders* externos (BINGHAM *et al.*, 2011).

Com o objetivo de elucidar esses resultados contraditórios, Bingham *et al.* (2011), adotaram a lógica da orientação da identidade organizacional para explicar diferenças de gestão de *stakeholders* entre empresas familiares e não familiares.

A identidade organizacional é definida como a autoconcepção ou autodefinição da organização baseadas em seus atributos específicos. É formada por uma visão consensual de "quem somos como organização" e "o que fazemos como um coletivo". A orientação da identidade organizacional refere-se à natureza dos relacionamentos implícitos entre a organização e seus *stakeholders* e é caracterizada pela questão: Quem somos como organização frente aos nossos *stakeholders*?(BINGHAM *et al.*, 2011).

A orientação da identidade organizacional considera que as empresas possuem diferentes motivações para engajar em diferentes demandas de *stakeholders* (BINGHAM *et at.*, 2011). De acordo com essa lógica, a orientação frente aos *stakeholders* pode assumir uma, ou uma combinação de três diferentes formas: individualista, relacional ou coletivista (BRICKSON, 2007).

Empresas com orientação de identidade individualista são movidas pelo autointeresse e podem se envolver em ações que beneficiam os *stakeholders* externos com o objetivo de se distinguir de outras empresas e para manter sua legitimidade. Empresas que adotam uma orientação relacional são caracterizadas por uma preocupação e confiança diádicas e possuem o objetivo de serem "boas parceiras" com seus *stakeholders* salientes. Finalmente, empresas que possuem uma orientação coletivista 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 (BINGHAM *et at.*, 2011).

De acordo com o estudo de Bingham *et al.* (2011), empresas familiares adotam uma orientação mais relacional perante seus *stakeholders* do que empresas não familiares.

2.4 Saliência de *Stakeholders* em Empresas Familiares

A percepção dos gestores sobre a saliência dos *stakeholders*, assim como as respostas oferecidas às suas demandas, é diferente em empresas familiares. Mitchell *et al.* (2011) argumentam que os atributos de poder, legitimidade e urgência, que definem a Saliência dos *Stakeholders*, são diferentes em empresas familiares.

O poder utilitário é predominante nas empresas no geral, enquanto que o poder normativo é o mais comum em empresas familiares. O poder normativo em empresas familiares pode ser considerado “o poder que é baseado em prestígio, estima e símbolos sociais, como amor e aceitação” (MITCHELL *et al.*, 2011, p. 242). Algumas fontes de poder normativo são: paternalismo, relações conjugais, ordem de nascimento, idade, gênero etc. Com relação à legitimidade, pode-se considerar que é socialmente construída em empresas no geral, enquanto que em empresas familiares é baseada em herança. A legitimidade baseada em herança é definida por “possuir *status* conferido por nascimento e/ou privilégios baseados em relacionamentos” (MITCHELL *et al.*, 2011, p. 244). A legitimidade baseada em herança cria um círculo de *stakeholders* que podem não estar envolvidos no negócio atualmente, como aqueles que já morreram e aqueles que ainda não nasceram. Finalmente, na percepção de urgência, os aspectos de temporalidade e de criticidade das demandas estão interligados em empresas familiares, devido aos laços de família e aos objetivos não econômicos, que criam pressões para atender demandas de membros da família no passado, presente e futuro (MITCHELL *et al.*, 2011). Vale ressaltar que há predominância de um tipo de poder, legitimidade e urgência em empresas familiares, isso não significa que, por exemplo, a legitimidade não possa ser socialmente construída, mas sim, que a herança predomina, porém ambas podem coexistir para gerar a legitimidade em um negócio familiar.

A saliência é influenciada tanto por atributos como valores, crenças e atitudes dos gestores, quanto pelo contexto institucional. A Teoria Institucional sugere que cada tipo de instituição tem diferentes objetivos e premissas de como a organização deve funcionar (POWELL; DiMAGGIO, 1991). A lógica institucional de empresas tende a focar em preocupações utilitárias como lucros, produtividade etc.; governos estão preocupados com leis, bem estar coletivo e poder; famílias se preocupam com carinho e perpetuação; organizações religiosas tendem a se concentrar em questões de salvação, atendimento aos necessitados e adesão social etc. Uma vez que empresas familiares possuem base em duas instituições distintas (empresa e família), a percepção da saliência pelos gestores tende a ser diferente e mais complexa do que em instituições que são baseadas em apenas uma lógica (MITCHELL *et al.*, 2011).

Devido à grande conexão entre a família e a empresa e ao desejo da família controladora de proteger a identidade de ambas, as empresas familiares possuem uma maior tendência de adotar objetivos não econômicos, os quais podem se tornar um significativo condutor dos comportamentos nessas empresas (ZELLWEGER; NASON, 2008).

A postura da empresa diante das necessidades de seus *stakeholders* pode ser determinada pelo valor que os controladores da empresa atribuem a valores não econômicos (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2011). Ou seja, conforme os controladores atribuem maior importância a objetivos não econômicos, maiores as chances de práticas voltadas a *stakeholders* serem implementadas.

A maior importância a objetivos não econômicos atribuída por gestores familiares é causada pela proximidade da identidade da família com a identidade da empresa (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2011). Para gestores não familiares, a participação na empresa é, geralmente, um mero investimento que pode ser comprado ou vendido. No entanto, para gestores da família, a

empresa é uma parte integrante e inevitável de suas vidas. O capital socioemocional das empresas familiares pode ter origem em cinco dimensões distintas: a) o controle e influência da família; b) identificação dos membros da família com a firma; c) laços sociais; d) apego emocional dos membros da família; e) renovação dos laços familiares na empresa por meio da sucessão (BERRONE *et al.*,2012).

Em estudos empíricos, Cennamo *et al.* (2012) concluíram que empresas familiares são mais propensas a adotar uma gestão de *stakeholders* proativa, ou seja tentam antecipar as necessidades dos *stakeholders* e desenvolver práticas orientadas e específicas. Sharma e Sharma (2011) encontraram que gestores de empresas familiares são mais propensos a adotar uma estratégia ambiental proativa. Esses gestores, comparados aos de empresas não familiares, são mais propensos a: 1) ter uma atitude positiva com relação à preservação ambiental, 2) acreditar que normas positivas subjetivas favoreçam atividades pró-ambientais em sua empresa, e 3) perceber níveis mais elevados de controle comportamental para exercer essas atividades.

2.5 Modelo de Saliência de *Stakeholders* em Empresas Familiares

De acordo com o levantamento e análise do referencial teórico sobre empresas familiares e gestão, coordenação e saliência de *stakeholders*, a Figura 3 propõe de que forma se caracteriza a saliência de *stakeholders* em empresas familiares.

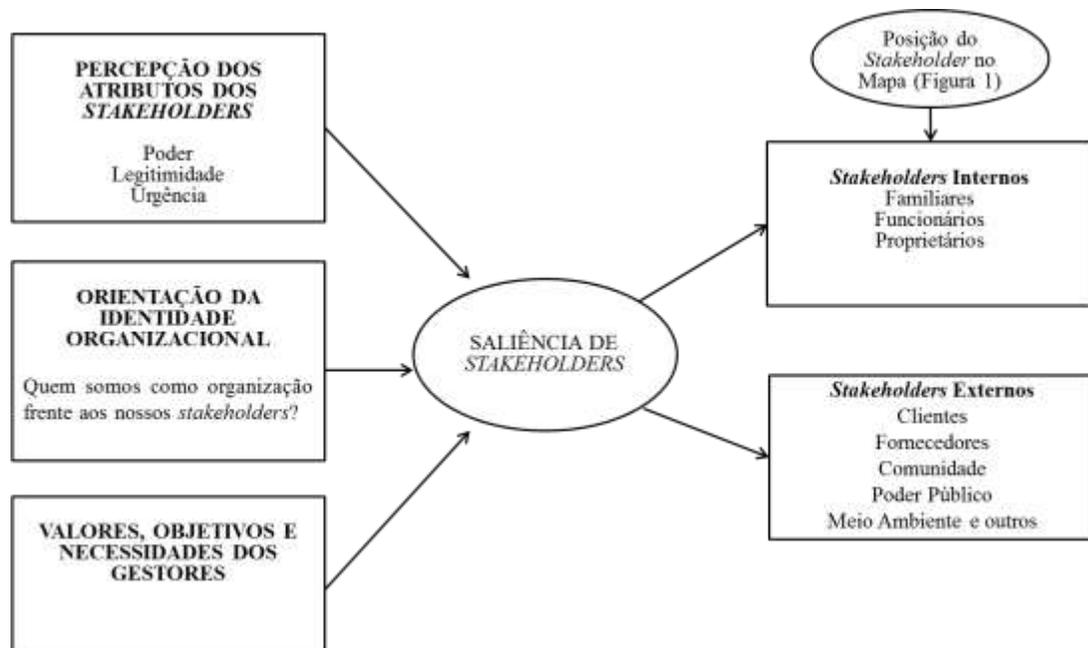


Figura 3 - Saliência de *Stakeholders* em Empresas Familiares

Conforme mostrado na Figura 3, a saliência dos *stakeholders* em empresas familiares não é percebida somente de acordo com os atributos de poder, legitimidade e urgência acumulados por cada grupo de *stakeholder*, como proposto por Mitchell *et al.* (1997), mas, também, pela

orientação da identidade organizacional (BINGHAM *et al.*, 2011) e os valores, objetivos e necessidades dos gestores (ZELLWEGER; NASON, 2008, PAYNE *et al.*, 2011).

Conforme mostrado anteriormente, empresas familiares possuem diferentes motivações para se engajarem em diferentes demandas de *stakeholders* (BINGHAM *et al.*, 2011). Além disso, a maior importância a objetivos não econômicos, causada pela proximidade da identidade da família com a identidade da empresa (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2011), faz com que a saliência de *stakeholders* deva ser compreendida além do modelo geral de Mitchell *et al.* (1997). A forma como a empresa molda sua identidade ao longo do tempo, combinando as características da família com o negócio, leva a uma determinada estratégia de coordenação dos interesses dos seus *stakeholders*. Todavia, ainda que a identidade organizacional esteja bem delimitada e desenhada, com um código sobre transações com partes relacionadas, por exemplo, a saliência de *stakeholders* também será influenciada pelos valores, objetivos e necessidades dos gestores. A apreensão e leitura por parte do gestor da identidade construída pela empresa familiar o levam a ter uma percepção da saliência dos *stakeholders*. Essa percepção, não necessariamente é reflexo literal da identidade organizacional, ela é complementada pelos valores, objetivos e necessidades dos próprios gestores.

Outro incremento proposto pelo modelo do presente estudo concerne aos *stakeholders* internos. Nas empresas familiares, os *stakeholders* internos são os familiares, funcionários e proprietários. Esses *stakeholders* podem ser alocados no Mapa de *Stakeholder*, formado pela posição de cada um deles no Modelo de Três Círculos (TAGIURI, DAVIS, 1996). Com o Mapa, é possível construir um entendimento sobre os papéis, perspectivas, necessidades e preocupações dos *stakeholders* internos da empresa. Esta é uma diferença de análise que se está sugerindo. Se somente os atributos não são suficientes para definir a saliência de *stakeholders* como um todo, em empresas familiares, o fato de os membros da família formarem um importante *stakeholder* interno faz com que a análise deva ser complementada pela posição do *stakeholder* no Mapa de *Stakeholder*.

4. Conclusão

Diante da discussão existente na Teoria dos *Stakeholders* sobre a dificuldade em operacionalizar a coordenação dos diferentes interesses dos *stakeholders* e das características peculiares das empresas familiares, o presente estudo buscou responder de que forma ocorre a saliência de *stakeholders* em empresas familiares.

Empresas familiares possuem um poderoso grupo adicional de *stakeholder*, os “membros da família”. Além disso, essas empresas possuem características peculiares que fazem com que tenham posturas diferenciadas diante de seus *stakeholders*, como postura com orientação relacional e postura mais proativa com seus *stakeholders* externos.

A diferença na percepção da saliência dos *stakeholders* ocorre, pois empresas familiares possuem a lógica de duas instituições simultaneamente (família e empresa), refletindo em valores, objetivos e necessidades como: orientação de longo prazo; identificação da família com a empresa; preocupações com reputação da família e da empresa, e existência de objetivos não financeiros, como a preservação do investimento socioemocional feito pela família na empresa.

A percepção da saliência dos *stakeholders* externos pode variar de acordo com a posição do gestor no Modelo de Três Círculos, ou seja, caso o gestor seja um funcionário membro da família, poderá ter a percepção sobre um determinado *stakeholder* externo, por exemplo, a comunidade local, diferente de um funcionário não pertencente à família.

Com relação à percepção da saliência dos *stakeholders* internos, também haverá diferenças dependendo da posição do *stakeholder* interno no Modelo de Três Círculos, ou seja, um gestor pode perceber um funcionário membro da família como mais saliente que do um funcionário não pertencente à família.

Portanto, a discussão levantada na Teoria dos *Stakeholders* sobre a dificuldade de fazer a gestão e priorização dos *stakeholders* é ainda mais complexa em empresas familiares. Essas empresas sofrem pressões adicionais dos membros da família, possuem valores, objetivos e necessidades de duas instituições distintas simultaneamente e possuem indivíduos com sobreposição de papéis.

O presente estudo propôs um modelo que buscou integrar os achados encontrados na literatura. Ao adicionar a dimensão da identidade organizacional, e os valores, as necessidades e os objetivos dos gestores, o trabalho contribui para a literatura de gestão de *stakeholders*, uma vez que esse modelo pode ser utilizado para empresas familiares. Além disso, a inserção da posição do *stakeholder* interno no modelo, para diferenciar a análise em relação aos *stakeholders* externos, contribui também para o avanço da teoria de empresas familiares.

Muitos estudos ainda serão necessários para entender a dinâmica da gestão de *stakeholders* em empresas familiares. Para os próximos passos, algumas sugestões são elencadas. A depuração do modelo proposto precisa ser feita, deve-se analisar e averiguar se alguma outra variável pode ser incluída no modelo. Depois, deve-se buscar o desenvolvimento de uma escala para medir saliência de *stakeholders*, seja em empresas familiares ou não, o que ainda é um desafio que os pesquisadores procuram contornar. Uma escala específica para empresas familiares é algo que contribuiria para o avanço da teoria. Nesse sentido, um passo após o desenvolvimento da escala é a aplicação da mesma para averiguar a sustentação da teoria construída e, assim, prover os ajustes necessários.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B. R., MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. 'Who Matters to CEOs? An Investigation of *Stakeholder* Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values'. *Academy of Management Journal* 42(5), 507–525, 1999.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279, 2012.
- BINGHAM, J., DYER, W. G., SMITH, I.; ADAMS, G. A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99, 565–585, 2011.
- BRICKSON, S. L. Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value, *Academy of Management Review*, 32, 864–888, 2007.
- CENNAMO, C.; BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L.R. Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 6, p. 1153-1173, 2012.
- CHUA, J. H., CHRISTMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39, 1999.

- CLARKSON, M. B. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 92, p. 105-108, 1995.
- EESLEY, C.; LENOX, M.J. Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. *Strategic Management Journal*, 27, 765–781, 2006.
- ETZIONI, A. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1964.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984
- GOMEZ-MEJIA, L. R., CRUZ, C., BERRONE, P., & DeCASTRO, J. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707, 2011.
- MAGNESS, V. Who are the *Stakeholders* Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of *Stakeholder* Saliency, *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177–192, 2008.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and saliency: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.853-886, 1997.
- MITCHELL, R. K. et al. Toward a theory of stakeholder saliency in family firms. *Business Ethics Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 235-255, 2011.
- NEUBAUM, O.; DIBRELL, C; CRAIG, J. B. Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, v. 3, n. 1, p. 28-37, 2012.
- PARENT, M. M.; DEEPHOUSE, D. L. A Case Study of *Stakeholder* Identification and Prioritization by Managers, *Journal of Business Ethics* 75(1), 1–23, 2007.
- PAYNE G. T et al., Organizational virtue orientation and family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21: 257-85, 2011.
- PHILLIPS, R. *Stakeholder* theory and organizational ethics. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- POWELL, W, W; DiMAGGIO, P, J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36, 2004.
- SHARMA, P. (2003): “Stakeholder Mapping Technique: Toward the development of a family firm typology”. Paper presented at the *Academy of Management’s 2002 annual conference*. Denver, CO.
- SHARMA, P; SHARMA, S. Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21 (2), p. 309-334, 2011.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v.20, n.3, p.571-610, 1995.
- TAGIURI, R. DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. *Family business review* 9.2 199-208, 1996
- ZELLWEGER, T.M.; NASON, R.S. A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21, 203–216, 2008.