

A Lente Teórica da Sustentabilidade nas Empresas Familiares: Desafios

The Theoretical Lens of Sustainability in Family Businesses: Challenges



Ana Filipa Ribeiro^a, Daniela Gonçalves dos Santos^b, Rita da Silva Vieira^c, Sónia Pereira dos Santos^d, Ana Filipa Roque^e

^a Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2023116239@alumni.iscac.pt, **ORCID 0009-0007-4397-7208**

^b Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2023120518@alumni.iscac.pt, **ORCID 0009-0006-2902-4913**

^c Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2023128045@alumni.iscac.pt, **ORCID 0009-0007-1391-5620**

^d Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2023112159@alumni.iscac.pt, **ORCID 0009-0006-1547-8885**

^e Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra | Observatório Português das Empresas Familiares | NECE - Research Centre for Business Sciences afroque@iscac.pt **ORCID 0000-0002-8712-6065**

Resumo As empresas familiares têm sido apontadas nos últimos anos como o motor da economia mundial. Os desafios impostos a estas empresas são muitos, entre os quais destacamos a sustentabilidade uma vez que esta é uma condição indispensável para continuarem a competir nos mercados globais. Deste modo esta investigação propõe explorar os desafios da sustentabilidade, enfrentados pelas empresas familiares. O objetivo principal é estabelecer uma integração dos conceitos empresas familiares e sustentabilidade, à luz de uma lente teórica composta por quatro teorias: a teoria da agência, a teoria da riqueza socio emocional, a teoria dos sinais e a teoria dos stakeholders. Através de uma revisão narrativa da literatura, concluímos que a sustentabilidade nas empresas familiares é um domínio dinâmico e multifacetado, na qual devem ser considerados vários quadros teóricos de forma a permitir compreender as necessidades estratégicas. Os critérios ESG desempenham um papel central, ao nível do desenho estratégico em torno da gestão ambiental, responsabilidade e gestão corporativa. Este estudo contribui para a compreensão dos desafios e oportunidades que as empresas familiares enfrentam na procura da sustentabilidade e apresenta-se como um contributo válido para profissionais, estudantes e/ou qualquer agente promotor do desenvolvimento sustentável em empresas familiares.

Palavras-chave Sustentabilidade, Empresas Familiares, Lente Teórica.

Abstract In recent years, family businesses have been identified as the engine of the world economy. The challenges imposed on these companies are many, among which we highlight sustainability, as this is an essential condition for them to continue competing in global markets. Therefore, this research proposes exploring the sustainability challenges family businesses face. The main objective is to integrate the concepts of family businesses and sustainability using a theoretical lens composed of four theories: agency theory, socio-emotional wealth theory, signal theory, and stakeholder theory. Through a narrative review of the literature, we conclude that sustainability in family businesses is a dynamic and multifaceted domain in which several theoretical frameworks must be considered to understand strategic needs. ESG criteria are central in strategic design around environmental management, responsibility, and corporate management. This study contributes to understanding the challenges and opportunities that family businesses face in the search for sustainability. It also presents itself as a valid contribution for professionals, students, and/or any agent promoting sustainable development in family businesses.

Keywords: Sustainability, Family Businesses, Theoretical Lens.

1. Introdução

A sustentabilidade empresarial nas empresas familiares (EF) é definida, por alguns autores, como um conjunto de preocupações relacionadas à persistência, à continuidade e ao controle exercido pela família para o crescimento do negócio (Caputo et al., 2017). Por sua vez, outros autores, como Morrow (2012), abordam com mais relevância as práticas da sustentabilidade. Essas práticas incluem a transparência, os valores da empresa, auditorias internas, o respeito pelo meio ambiente, a interação com a comunidade, os stakeholders e os fornecedores, com o objetivo de aumentar a viabilidade da empresa.

Deste modo, a sustentabilidade é essencial para as EF, dado que influencia o desempenho e a sobrevivência da empresa. Estudos evidenciam que o sucesso e a inovação podem ser alcançados pelas empresas que implementam as práticas de sustentabilidade.

As empresas que adotam práticas de sustentabilidade têm vantagem competitiva, relativamente às empresas que não implementam este tipo de medidas (Adomako et al., 2019).

A principal motivação desta investigação é oferecer através de uma lente multi- teórica uma visão abrangente e integrativa acerca da sustentabilidade nas EF.

Para o efeito foi desenvolvido uma revisão narrativa da literatura (Baethge et al., 2019; Green et al., 2006), através da qual foram selecionados os estudos revelantes, onde foram abordadas as principais teorias que se relacionam com a temática, e cumulativamente foram identificados os principais estudos que relacionam as EF com a sustentabilidade.

Deste modo, em termos de estrutura, inicialmente, apresentamos o enquadramento teórico, no qual apresentamos as principais teorias que sustentam este tema, nomeadamente, a teoria da agência, a teoria da riqueza sócio emocional, a teoria dos stakeholders e a teoria dos sinais. Através desta multi-lente teórica procuramos compreender as complexidades inerentes às EF e identificar oportunidades estratégicas para promover a sustentabilidade das mesmas. Posto isto traçamos um enquadramento concetual, onde apresentamos o conceito de EF, a sustentabilidade e consequentemente os critérios ambientais, sociais e de governança ESG. Em termos de estrutura,

Neste contexto, pretendemos com o presente trabalho consolidar o conhecimento existente e, simultaneamente, proporcionar novos contributos futuros válidos para estudantes, investigadores bem como contribuir para o conhecimento de desenvolvimento sustentável dos gestores em EF.

2.1. Enquadramento Teórico

2.1.1. Teoria da Agência

A teoria da agência foi apresentada, pela primeira vez, por Jensen e Meckling, em 1976, quando observaram que os problemas de agência podem acontecer devido ao conflito de interesses dentro de uma empresa, existindo ou não uma gestão hierárquica entre os indivíduos. Os autores explicam que a sociedade é construída com base em contratos, que estabelecem quais são as funções, direitos e deveres de todos os envolvidos, existindo figuras que atuam diretamente na empresa: o agente e o principal.

A relação de agência é definida como um contrato ao abrigo do qual o principal contrata outra pessoa - o agente - para efetuar um serviço em seu nome, delegando neste alguma autoridade na tomada de decisão (Jensen e Mecklin, 1976). Enquanto principal está aquele que contrata, situando-se no centro das relações da empresa, a par de todos os interesses e interessados na instituição. Por seu turno, o agente consiste em profissionais contratados ou outros envolvidos, como colaboradores, acionistas, clientes, concorrentes, fornecedores, credores, reguladores, etc.

É habitual que na relação entre o principal e os agentes exista um desajustamento nas informações, isto é, cada grupo tem acesso a dados diferentes, logo, é comum que tenham interesses distintos. Assim, a tomada de decisões também é, frequentemente, divergente, pois cada grupo baseia as decisões nas suas necessidades, que nem sempre são semelhantes às dos demais envolvidos.

O agente nem sempre atuará de acordo com os melhores interesses do principal, podendo este reduzir estas divergências, através de incentivos ao agente. Por outro lado, em determinadas situações, o agente terá de despende recursos, os denominados custos de caução, para garantir que não tomará medidas prejudiciais ao principal ou que este será compensado caso esta situação aconteça (Jensen e Mecklin, 1976).

Esta teoria analisa assim as relações económicas bilaterais entre os grupos, baseadas em três condições: (1) existem vários comportamentos do agente que podem ser adotados; (2) as decisões tomadas pelo agente afetam o principal; e (3) ao existir um desequilíbrio de informações entre os grupos, é usual que não haja tanta facilidade na observação, pela parte do principal, das ações tomadas pelo agente.

Consequentemente, os conflitos de interesse, acabam por gerar custos para a empresa, dado que será necessário implementar medidas para monitorizar os administradores, de

maneira a aumentar a confiança entre as partes intervenientes (Jensen e Mecklin, 1976).

Os custos equivalentes à redução da satisfação do principal, derivam de divergências entre as decisões do agente e as que contribuiriam para o seu bem-estar entendem-se por “perda residual”. Por sua vez, os “custos de agência” definem-se pela soma de: despesas de monitorização do principal; garantias dadas pelo agente e perda residual (Jensen e Mecklin, 1976).

Neste contexto, é importante tentar reduzir os custos de agência e, paralelamente, tomar medidas que irão minimizar os conflitos de interesse (Purkayastha et al., 2022). A gestão corporativa afigura-se como sendo a solução mais prática e eficaz em garantir a atuação de todos os envolvidos em torno do mesmo objetivo, bem como na redução de conflitos. Este modelo de gestão contribui para a diminuição do grau de desconfiança entre o principal e o agente (administradores e stakeholders), através da criação de sistemas e processos que garantem a transparência na administração.

A teoria da agência tem um papel importante na abordagem e compreensão dos desafios de sustentabilidade, enfrentados pelas EF uma vez que estas empresas têm frequentemente estruturas de propriedade e gestão únicas (Mariani et al., 2021).

A interação entre proprietários familiares, que muitas vezes também são gestores de topo, e gestores não familiares nestas empresas pode ter um impacto profundo na sua capacidade de enfrentar os desafios de sustentabilidade e Teoria da agência vem assim ajudar a perceber o processo de tomada de decisões das empresas e a forma como estas interagem com o seu ambiente.

2.1.2 Teoria da Riqueza Sócio emocional

A teoria da riqueza sócio emocional ou Socioemotional Wealth Theory (SEW) enfatiza a importância de acumular e preservar o património para as gerações futuras, bem como preservar a reputação e o bom nome da família (Doluc et al., 2018; Gómez-Mejía et al., 2007, 2011). De acordo com Marques et al., (2014), a perspectiva de SEW sugere que as famílias têm o desejo de preservar a sua herança social e emocional. Isto significa, que estão interessados em manter os laços afetivos com a empresa familiar e, assim, esperam transmitir o negócio para as gerações futuras. Para atingir esse objetivo, adotam uma abordagem de longo prazo que visa manter e fortalecer os relacionamentos com os seus stakeholders. Essa estratégia de preservação necessita da construção de uma boa reputação com todas as partes envolvidas no negócio familiar. Além disso, as EF utilizam o seu poder para gerir a sua identidade, manter a sua influência, cuidar e acrescentar capital social e conservar a dinastia da família (Brigham e Payne, 2019)

De acordo com a teoria SEW e as suas dimensões, as EF tendem a preservar objetivos não económicos, que estão naturalmente relacionados aos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) e ao desenvolvimento sustentável (Sun et al., 2024). Essa correlação pode ser explicada por dois aspetos: orientação interna e orientação externa. Berrone et al., (2012), assim como Nguyen et al., (2024) destacam que as EF têm geralmente uma perspetiva de longo prazo e um compromisso com o desenvolvimento sustentável, tanto por motivos relacionados à continuidade da empresa quanto por valores familiares enraizados. Paralelamente, as EF também têm uma forte ligação com a comunidade e procuram envolver-se em iniciativas de responsabilidade social e desenvolvimento local. Desta forma, as EF têm a intenção de preservar a união entre a família e o negócio, o que impulsiona essas organizações a atender aos interesses dos diferentes stakeholders e a apoiar o desenvolvimento da comunidade (Cordeiro et al., 2021). Ao proteger os interesses das partes interessadas e o bem-estar da comunidade, essas empresas podem posicionar-se com destaque na esfera da responsabilidade social. A realização de iniciativas de responsabilidade social corporativa pode promover, ainda mais, o compromisso de uma empresa em investir ativamente na gestão ambiental ou, pelo menos, prevenir escândalos ambientais (Kraus et al., 2020). Portanto, o foco dessas empresas na responsabilidade social e ambiental pode contribuir para sua reputação e sustentabilidade a longo prazo.

As EF têm um papel importante na adoção das práticas de sustentabilidade, que vão além do aspeto económico e abrangem aspetos sociais e ambientais. Estas práticas são fundamentais para manter relacionamentos sólidos com os stakeholders e para preservar a reputação da empresa (Breton-Miller e Miller, 2016). Assim sendo, as práticas de sustentabilidade estão relacionadas e são benéficas para a riqueza sócio emocional. No entanto, a competitividade da empresa não pode ser esquecida e pode alterar as decisões familiares. Há uma tensão e um equilíbrio entre objetivos não económicos (dotações SEW) e objetivos económicos (competitividade da empresa) na afetação de recursos (Chua et al., 2015). Embora as EF tendam a equilibrar a competitividade da empresa com os objetivos não económicos, o aumento na pressão competitiva ou um agravamento das condições económicas podem exigir mais recursos para restaurar a competitividade (Kalm e Gomez-Mejia 2016).

Kraus et al. (2020), referem que o surto da COVID-19 criou tensões geopolíticas e consequentemente provocou o aumento de custos materiais e financeiros, passando as empresas a alocar mais recursos para a competitividade, relaxando o seu compromisso com o meio ambiente, fator que carece de precaução atendendo às exigências dos desafios de sustentabilidade que cada vez mais se impõem.

2.1.3 Teoria dos Sinais

A teoria dos Sinais, originalmente "*Signaling Theory*", foi desenvolvida, inicialmente por Michael Spence, em 1973. De acordo com o autor, o termo "Market Signaling" (sinalização de mercado) não tem exatamente uma definição técnica digna do léxico de um economista.

A teoria dos sinais tem sido amplamente utilizada em diferentes áreas, incluindo, economia, finanças, marketing e mais recentemente na área da gestão de empresas (Bafera & Kleinert, 2023; Connelly et al., 2011).

Esta teoria foi desenvolvida em torno de vários pressupostos no mundo do trabalho e nas relações entre colaboradores e empresas, embora seja transversal a outros contextos que não o das relações laborais. Assenta no princípio de que indivíduos e organizações enviam sinais para transmitir informações a terceiros, muitas vezes com o objetivo de superar a assimetria de informações (Riar et al., 2021; Bergh et al., 2014). Os pressupostos fundamentais desta teoria incluem a ideia de que há um agente informado e um agente desinformado (a chamada assimetria de informação) (Connelly et al., 2011). O agente informado possui informações relevantes que o agente desinformado não possui. Para resolver esta assimetria, o agente informado envia um sinal ao agente desinformado. Esses sinais podem ser verdadeiros ou falsos, e o objetivo do agente informado é selecionar sinais que o beneficiem.

Podem ser exemplos práticos da aplicação da teoria dos sinais uma determinada empresa familiar que deseja demonstrar o seu comprometimento com a sustentabilidade através dos seguintes processos: elaboração de relatórios de sustentabilidade (à luz das recentes normas da UE para a sustentabilidade, no decurso da implementação do Pacto Ecológico Europeu), obtenção de certificações ambientais, participação em iniciativas de responsabilidade social corporativa ou até mesmo a adoção de práticas de gestão de recursos humanos valorizem as relações familiares.

2.1.4 Teoria dos Stakeholders

A teoria dos stakeholders desempenha um papel significativo na tomada de decisões empresariais (Theodoulidis et al., 2017). Os stakeholders têm o poder de influenciar negativamente as EF, colocando em risco a sua continuidade se optarem por direcionar seus recursos para outras opções. Portanto, é crucial que as contribuições dos stakeholders sejam geridas de maneira eficaz, uma vez que estão no centro das operações da empresa (Theodoulidis et al., 2017; Laguir e Elbaz, 2014).

Embora o objetivo principal de uma organização seja gerar

lucro para seus proprietários, ela também deve levar em consideração as necessidades de outros stakeholders, como membros da comunidade, que podem ter influência direta ou indireta sobre a organização (Theodoulidis et al., 2017). Nesse contexto, a divulgação das práticas de sustentabilidade é vista como um canal de "comunicação" entre a organização e seus stakeholders. De acordo com essa perspectiva, as organizações têm motivação para realizar e comunicar suas atividades sociais e ambientalmente sustentáveis, a fim de aumentar sua visibilidade e reputação entre seus intervenientes (Curado e Mota, 2021). A implementação dessas práticas é cada vez mais relevante para os stakeholders e é essencial para a reputação da organização (Campopiano e De Massis, 2015).

2.2. Enquadramento Conceptual

2.2.1. Empresas Familiares

De acordo com European Family Business (EFB), as EF representam 65 a 80% do tecido empresarial europeu, sendo responsáveis pela manutenção de 40 a 50% de empregos a nível europeu. Ao longo dos tempos tem sido referido na esfera pública e política que as EF são empresas de pequena dimensão, contudo, os estudos têm vindo a mostrar que essa ideia está desatualizada e que as EF podem ser pequenas e grandes empresas (Miralles- Marcelo et al., 2014). Assim, e de acordo com a Comissão Europeia e conforme citação da EFB uma empresa familiar é definida da seguinte forma:

A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse da(s) pessoa(s) singular(es) que criou/criaram a empresa ou na posse das pessoas singulares que adquiriram o capital social da empresa ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos;

A maioria dos direitos de tomada de decisão são indiretos ou diretos;

Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na gestão da empresa;

As empresas cotadas enquadram-se na definição de empresa familiar se a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (capital social) ou os seus familiares e/ou descendentes possuírem 25% dos direitos de tomada de decisão exigidos pelo seu capital social.

Além destas, a EFB atribui também outras características às EF, nomeadamente:

- Transmissão de valores familiares com um alto sentido de responsabilidade social;
- Manifestação de preocupações com o desenvolvimento local/regional;
- As EF são as incubadoras dos empreendedores do futuro;
- A atuação e gestão responsável, respeitando os respetivos

stakeholders: colaboradores, clientes, investidores e a própria comunidade.

Em Portugal as EF representam 75% do tecido empresarial, conforme o Projeto Piloto Estatístico sobre EF da Comissão Europeia (2016). Quando falamos de EF, não obstante à definição adotada pela Comissão Europeia, é importante referir que, anteriormente, Astrachan et al., (2002) propuseram entender este conceito sob o sistema F-PEC em que *F* representa a Família, *P* o Poder, *E* a Experiência e *C* a Cultura. Este sistema postula que o importante a entender sobre as EF não é a diferença entre elas e as restantes empresas, mas sim o envolvimento de uma família nas operações e decisões de sua empresa.

Existem assim três dimensões através das quais uma família influencia o desempenho e os comportamentos da sua organização: Poder, Experiência e Cultura. Quanto à dimensão *Poder*, uma família pode influenciar determinada empresa com base na percentagem que dela detém e com base no seu papel na sua gestão, e pode determinar a adoção de políticas ambientais com base no controlo acionário e na presença da família na gestão. No que respeita à dimensão *Experiência*, está relacionada com o número de elementos da família que participam na gestão da empresa e os seus futuros sucessores. Esta dimensão contribui para a continuidade das práticas sustentáveis ao envolver membros familiares em decisões e sucessão, transmitindo conhecimento e compromisso ambiental. Por fim, a dimensão *Cultura* está relacionada com os valores familiares que estão incutidos nos valores da própria empresa “reflete os valores familiares incorporados nos princípios da empresa, promovendo uma abordagem sustentável centrada na responsabilidade e no legado (Calabrò et al., 2018; Campopiano & De Massis, 2015).

A aplicação do modelo F-PEC à sustentabilidade nas empresas familiares ajuda-nos assim a compreender como a família influencia práticas sustentáveis.

2.2.2. Sustentabilidade

Gomes Silva et al., (2022), aborda a discussão sobre a sustentabilidade com base no “triple bottom line” que inclui as dimensões ambientais, económicas e sociais, e procura medir o desempenho da empresa a longo prazo. O autor refere que tendo em conta o reconhecimento das EF na economia mundial, em termos de contribuições económicas e sociais, que este é considerado um dos melhores indicadores da sustentabilidade e rentabilidade dos negócios. Desta forma, para determinar a distância em que uma empresa está de ser sustentável devemos utilizar estes três pilares. Assim sendo, uma empresa é considerada sustentável se mantiver ou pro-

mover atividades para aumentar o seu desenvolvimento nas três áreas (Gomes Silva et al., 2022). As práticas de sustentabilidade devem refletir a satisfação das necessidades atuais sem comprometer a capacidade de atender às necessidades futuras e igualdade social, reduzindo os riscos ambientais e a “escassez ecológica” (Bina, 2013), cuja consequência é a implementação de uma economia verde. O objetivo principal destas práticas é adquirir “bem-estar” (Caputo et al., 2017).

De acordo com Borelli e Silva (2014), a sustentabilidade empresarial está ligada a um novo modelo de gestão, uma vez que as iniciativas sociais e ambientais podem trazer vantagem competitiva, acrescentar valor, aumentar a competitividade e melhorar a imagem institucional. Portanto, empresas com foco na sustentabilidade têm uma vantagem competitiva em relação às outras (Raj et al., 2017). As empresas que adotam práticas sustentáveis, exigem que as empresas da sua cadeia de fornecimento também informem sobre a sua sustentabilidade (Shields e Shelleman, 2015). Por sua vez a responsabilidade social corporativa (RSE) são práticas de sustentabilidade corporativa que ocorrem quando a empresa vai além dos interesses financeiros e procura melhorar o bem social de suas operações e interações com as partes interessadas (López-Pérez et al., 2018).

Não obstante ao referido, Moore e Manring (2009) e Shields e Shelleman (2015) afirmam a importância de uma organização integrar, construir e reconfigurar os seus processos internos e externos para responder a práticas amigas do ambiente, sendo atualmente um fator crítico de sucesso na adaptação ao mercado.

Deste modo, é cada vez mais necessário as empresas, incluindo as de tipologia familiar, adaptarem a sua missão, visão e objetivos à sustentabilidade (e.g. Agostino e Ruberto, 2021; Clauß et al. 2022).

2.2.2.1. Critérios ESG

Os critérios ESG consistem num conjunto abrangente de indicadores que se dividem em três áreas fundamentais: gestão ambiental, responsabilidade social e gestão corporativa (Friede, 2019; Daugaard, 2020; Gillan et al., 2021). Estes critérios desempenham um papel central, principalmente nas decisões de investimento e na formulação de diretrizes por parte das instituições financeiras (Friede, 2019; Daugaard, 2020). Os Princípios de Investimento Responsável (PRI) das Nações Unidas passaram a incluir os critérios ESG, tornando-se uma exigência em muitos países, principalmente na Europa e na Ásia (Gillan et al., 2021). Atualmente, estes critérios são amplamente aceites e reconhecidos, não apenas como um requisito de divulgação em relatórios, mas também como um

fator crucial na orientação das estratégias e operações das empresas (Clementino e Perkins, 2021; Gillan et al., 2021; Nirino et al., 2021). As instituições financeiras utilizam esses indicadores para aprofundar a compreensão dos relatórios anuais e outras informações fornecidas pelas empresas listadas, além de avaliar o desempenho dessas empresas em relação a cada uma das categorias ESG. Dentro de uma organização, o sentido de pertença familiar e os laços emocionais podem influenciar as empresas de gestão familiar a apoiar a adoção de critérios ESG. Especificamente, as EF costumam cultivar um ambiente organizacional, que promove a reciprocidade e destaca a importância da confiança entre os funcionários. Tal, fortalece os vínculos sociais entre os membros da equipa e fomenta uma cultura coletiva o que, por sua vez, ajuda a minimizar possíveis conflitos de interesses dentro da empresa. Essa abordagem é particularmente relevante na esfera da governança corporativa no contexto ESG, uma vez que contribui para o aumento da satisfação dos funcionários (Kariv et al., 2009; McGrath e O'Toole, 2018; Schulze et al., 2003; Zahra, 2012).

De acordo com a teoria SEW e sua dimensão, as EF tendem a manter objetivos que vão além do aspeto puramente económico, estando naturalmente alinhados com os princípios ESG e de sustentabilidade. Os critérios ESG servem como um meio de harmonizar diversos interesses de partes internas e externas, estabelecendo, assim, um sólido referencial para aprimorar as estruturas de governança corporativa, o que contribui para a melhoria do desempenho (Gillan et al., 2021).

O envolvimento com os critérios ESG de uma empresa familiar é principalmente orientado para o exterior, e um grande número de partes interessadas e acionistas precisam de encontrar satisfação ao longo da cadeia de propriedade. Mais profissionais são contratados nas equipas de gestão de topo para complementar as competências dos membros da família (Kalm e Gomez-Mejia, 2016).

3. As Empresas Familiares e a Sustentabilidade: Interligação à Lente Multi-Teórica

A orientação estratégica de longo prazo numa empresa familiar consiste, no desejo inerente da família, em passar o negócio para as gerações futuras (Bammens et al., 2022), facto que influencia a elaboração da estratégia de sustentabilidade empresarial. Numa organização familiar, regra geral, os fatores predominantes são o interesse pessoal, os valores familiares e o sistema de gestão (Shields et al., 2018).

Nas EF, onde os membros da família podem servir tanto como proprietários como gestores, estes conflitos podem ser ampliados. A principal preocupação é garantir que os gestores (familiares ou não familiares) atuem no melhor interesse dos proprietários, o que, no contexto da sustentabilidade, inclui ter em conta os impactos ambientais e sociais a longo prazo. As EF enfrentam, frequentemente, o desafio de equilibrar as motivações de lucro a curto prazo com objetivos de sustentabilidade a longo prazo. Neste contexto, a teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976) pode fornecer contributos valiosos. A empresa é simultaneamente uma organização com uma função de produção, logo deve existir a separação entre propriedade e controlo. Consequentemente, de forma que os gestores ajam de acordo com os interesses dos proprietários, uma parte importante da gestão financeira está preocupada em projetar incentivos e controlos (Jensen e Meckling, 1976). Para enfrentar eficazmente os desafios da sustentabilidade, as EF precisam de implementar mecanismos de gestão que alinhem os interesses dos proprietários com os objetivos de sustentabilidade. Tal pode envolver a criação de incentivos para que os gestores priorizem a sustentabilidade e a responsabilidade social a longo prazo, em detrimento dos ganhos financeiros a curto prazo. Alguns autores sublinham a importância de sistemas de gestão que considerem os valores e objetivos dos proprietários familiares, bem como o contexto social e ambiental mais amplo (Sharma e Nordqvist, 2008). A teoria da agência fornece uma estrutura valiosa para a compreensão da relação entre as EF e os desafios da sustentabilidade. Ao alinhar os interesses dos proprietários e gestores familiares e ao implementar mecanismos de gestão eficazes, as EF podem desempenhar um papel fundamental na abordagem das questões prementes de sustentabilidade do nosso tempo. Isto não só serve os interesses da empresa, mas também contribui para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente (Minciullo, 2022).

As práticas de sustentabilidade nas EF assentam na cultura da empresa, nos valores e envolvimento da família e na participação do fundador na tomada de decisões (Marques et al., 2014). As famílias mais propensas a adotar práticas de sustentabilidade são as que privilegiam a manutenção do bom nome de família, uma vez que tais medidas serão vantajosas em termos de boa reputação e, consequentemente, em termos lucrativos (Campopiano e De Massis, 2015). Para El Ghoul et al., (2016), as práticas de sustentabilidade além de favorecerem a reputação da família, também beneficiam a da empresa, a longo prazo. Aparentemente, as EF mais antigas, mais focadas na sua reputação, apresentam maior tendência para práticas de sustentabilidade, conferindo-lhes maior importância, relativamente às mais recentes que não têm as mesmas preocupações, dado o menor envolvimento

na comunidade (Campopiano e De Massis, 2015). Uma estratégia de sustentabilidade ambiental tornou-se uma condição indispensável para competir nos mercados globais (Bianchi et al., 2021). Na condição de forma organizacional mais comum, as EF são a espinha dorsal da economia mundial (Broccardo et al., 2019; De Massis, et al., 2018; Zellweger et al., 2015) logo, a sua influência nas alterações climáticas é relevante e significativa (Barker, 2013; Calabrese, et al., 2021; Clarke, 2019).

Diversos estudos demonstram que, as práticas de prevenção da poluição conduzem a desempenhos financeiros consideráveis (Ambec e Lanoie, 2008; Endrikat et al., 2014; Miroshnychenko et al., 2017), aspeto fundamental para EF, dado que, financeiramente, muitas vezes ficam atrás das suas congéneres não familiares (Villalonga e Amit, 2020). De acordo com alguns autores, as medidas de prevenção da poluição podem gerar melhores retornos financeiros nas EF, comparativamente com as outras, não familiares (Gomez-Mejia et al., 2019).

De forma a minimizar o impacto ambiental negativo de um produto, surgiram as práticas de desenvolvimento de produtos verdes (de Souza Moraes et al., 2019; Shahzad et al., 2020). Alguns exemplos deste tipo de práticas seguidas pelas organizações mundialmente são: programas de marketing verde, eco design e responsabilidade acrescida do produtor (Albino et al., 2009).

As EF estão geralmente bastante ligadas e enraizadas aos seus clientes e comunidades locais (Basco, 2015; Baù et al., 2019) e, naturalmente, há uma maior probabilidade (em detrimento das organizações não familiares) de se comprometerem no desenvolvimento de produtos verdes que lhes proporcionem fortes ligações com as partes interessadas, mantendo as suas “raízes locais”. Adicionalmente, estas práticas podem propiciar às EF atingir novos segmentos de mercado e mercados verdes emergentes (Albino et. al, 2009; Delmas e Gergaud, 2014), garantindo a sua longevidade, tornando assim altamente atrativas para estas empresas as práticas de desenvolvimento de produtos verdes. Determinados estudos transversais apontam as EF como mais propensas a colocar os seus produtos como amigos do ambiente, devido aos seus projetos multigeracionais (Delmas e Gergaud, 2014).

A Teoria dos Sinais evidencia a importância da comunicação eficaz das práticas sustentáveis, de forma a demonstrar o comprometimento da empresa familiar com a responsabilidade social e ambiental (Tao-Schuchardt et al., 2023). *Family Firm Value in the Acquisition Context: A Signaling Theory Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1200-1232. <https://doi.org/10.1177/10422587221135761>. Por seu turno, a teoria dos stakeholders destaca a necessidade de

gerir eficazmente as contribuições de todas as partes interessadas, considerando não apenas os interesses financeiros, mas também o impacto social e ambiental.

Adicionalmente, a perspectiva da Riqueza Sócio emocional (SEW), avançada por Gomez-Mejia et al. (2019), tem considerável relevância. A teoria SEW acentua as dimensões não financeiras das EF, destacando a importância dos objetivos socio emocionais (por exemplo, preservar a harmonia, o legado e a identidade familiar) em conjunto com as aspirações de sustentabilidade. Reconhecer e conciliar estas facetas socio emocionais com os imperativos de sustentabilidade é crucial para alcançar a viabilidade a longo prazo, preservando ao mesmo tempo o espírito da família. Considerando a teoria da riqueza socio emocional, ao destacar a necessidade de preservar os valores familiares, conduz a um motivo que pode impulsionar práticas sustentáveis. Por fim, a inclusão dos Critérios ESG emerge como um fator crucial na tomada de decisões e formulação da estratégia, principalmente devido à crescente importância que lhes é atribuída nas práticas de gestão corporativa. Relacionando as EF e os Critérios ESG, sublinha-se a tendência dessas empresas em, naturalmente, alinhar os objetivos não económicos da empresa com os princípios ESG. Em suma, a exploração dos desafios da sustentabilidade nas EF é pautada pela interação complexa entre a dinâmica familiar, as estratégias empresariais e os imperativos ambientais. A combinação única entre o carácter familiar e os objetivos empresariais apresenta uma dualidade, promovendo a resiliência, porém, apresentando obstáculos à incorporação de práticas de sustentabilidade (Chrisman et al., 2020; Sharma e Irving, 2005). Estruturas de gestão coesas e de orientação de longo prazo, simultaneamente, destacam a vulnerabilidade das EF expostas às pressões de curto prazo, existindo a possibilidade de sucumbir às mesmas. (Amore et al., 2021). Esses momentos cruciais, no ciclo de vida da empresa familiar, delineiam conjunturas críticas para a perpetuação da sustentabilidade, como um valor central, ou para o risco da sua diluição a meio, devido a mudanças de prioridades na organização (Zellweger et al., 2013). Além disso, o contexto global amplifica os desafios, ao submeter as EF a adotar medidas multifacetadas, que abrangem expectativas sociais, estruturas regulatórias e a evolução das preferências dos consumidores (Kontinen e Ojala, 2011). A adaptabilidade emerge como um elemento fundamental, conjuntamente a estruturas ágeis e uma abertura à inovação, consideradas como imperativas, para subsistir no âmbito das práticas sustentáveis em EF (Sharma e Nordqvist, 2008).

4. Conclusão

A sustentabilidade nas EF permanece como um domínio dinâmico e multifacetado (Chrisman et al., 2012), onde a

integração de diversos quadros teóricos desempenha um papel fundamental, na compreensão das suas nuances e na promoção de progressos significativos. Este artigo esclarece a importância de diversas teorias que sustentam o discurso sobre sustentabilidade nas EF, extraindo contribuições de eminentes estudos da área.

Neste contexto, concluímos que as teorias abordadas, bem como os critérios ESG, se encontram na mesma linha de pensamento, em matéria dos desafios enfrentados pelas EF face à sustentabilidade. A fusão dessas teorias serve como base para a compreensão das complexas dimensões da sustentabilidade nas EF. A investigação futura, baseada nestas teorias fundamentais e nas suas aplicações, pode aprofundar-se na exploração das sinergias e tensões entre os valores familiares, os imperativos empresariais e as práticas sustentáveis. Tais esforços prometem não apenas promover a compreensão teórica, mas também promover estratégias viáveis que fortaleçam a trajetória de sustentabilidade das EF. A procura da sustentabilidade nas EF exige uma abordagem diferenciada, que integre o apoio institucional, a previsão estratégica e um forte compromisso com a gestão ética. A investigação futura, deve aprofundar os mecanismos que facilitam a harmonização dos valores familiares com as práticas empresariais sustentáveis (Arregle et al., 2007). Tais esforços permitirão não só fazer avançar o discurso académico, mas também oferecer ideias que promovam a sustentabilidade duradoura nas EF.

Referências

Abec, S. & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22 (4), 45-62. <https://doi.org/10.5465/AMP.2008.35590353>

Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250-1259. <https://doi.org/10.1002/bse.2314>

Agostino M, & Ruberto S (2021). Are family firms more efficient Evidence from developing, emerging and transition economies. In *Entrepreneurial Finance, Innovation and Development* (pp. 282-302). Routledge.

Albino, V., Balice, A., & Dangelico, R.M. (2009). Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability-driven companies. *Business Strategy Environment*, 18 (2), 83-96. <https://doi.org/10.1002/bse.638>

Amore, M. D., Bennesen, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D.

(2021). Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1432-1458. <https://doi.org/10.1002/smj.3273>

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

Astrachan, J.H, Klein, S. B., & Smyrnios, KX. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15, 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045>

Baethge, C., Goldbeck-Wood, S., & Mertens, S. (2019). SANRA—a scale for the quality assessment of narrative review articles. *Research Integrity and Peer Review*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s41073-019-0064-8>.

Bafera, J., & Kleinert, S. (2023). Signaling Theory in Entrepreneurship Research: A Systematic Review and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(6), 2419-2464. <https://doi.org/10.1177/10422587221138489>

Bammens, Y., Hünermund, P., & Andries, P. (2022). Pursuing gains or avoiding losses: the contingent effect of transgenerational intentions on innovation investments. *Journal Management Studies*, 59 (6), 1493–1530. <https://doi.org/10.1111/joms.12787>

Barker, S. (2013). In: *Directors' Duties in the Anthropocene: Liability for Corporate Harm Due to Inaction on Climate Change*. Masters. University of Melbourne, Melbourne.

Basco, R. (2015). Family business and regional development-A theoretical model of regional familiness. *Journal Family Business*, 6 (4), 259-271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>

Baù, M., Chirico, F., Pittino, D., Backman, M., & Klaesson, J. (2019). Roots to grow: family firms and local embeddedness in rural and urban contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (2), 360-385. <https://doi.org/10.1177/1042258718796089>

Bergh D. D., Connelly B. L., Ketchen D. J. Jr., & Shannon L. M. (2014). Signalling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1334–1360. <https://doi.org/10.1111/joms.12097>

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>

Bianchi, G., Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2021). Organizational

learning for environmental sustainability: internalizing lifecycle management. *Organization & Environment*, 35 (1), 103–129. <https://doi.org/10.1177/108602662199874>

Bina, O. (2013) The Green Economy and Sustainable Development: An Uneasy Balance? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31, 1023-1047. <https://doi.org/10.1068/c1310j>

Borelli, E., & Silva, D. de C. (2014). Sistema de sustentabilidade empresarial como instrumento de gestão.

Breton-Miller, I.L. & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, Elsevier, 7(1), 26-33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>

Brigham, K.H., & Payne, G.T. (2019). Socioemotional wealth (SEW): questions on construct validity. *Family Business Review*, 32 (4), 326-329. <https://doi.org/10.1177/0894486519889402>

Broccardo, L., Truant, E., & Zicari, A. (2019). Internal corporate sustainability drivers: what evidence from family firms? A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (1), 1–18. <https://doi.org/10.1002/csr.1672>

Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N.L., Tiburzi, L., & Pedersen, E.R.G. (2021). How sustainable-orientated service innovation strategies are contributing to the sustainable development goals. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120816. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120816>

Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T. & Mussolino, D. (2012). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.002>

Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>

Caputo F., Veltri S., & Venturelli A. (2017). Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study. *Sustainability*, 9(6), 977. <https://doi.org/10.3390/su9060977>

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>

Chua J.H., Chrisman J.J., & De Massis A. (2015). A Closer Look at Socioemotional Wealth: Its Flows, Stocks, and Prospects for Moving Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>

Clarke, T. (2019). The greening of the corporation. In: Clarke, T., O'Brien, J., O' Kelley, Ch R.T. (Eds.), *The Oxford Handbook of the Corporation*. Oxford University Press, New York, pp. 589–641.

Clauß T., Kraus S., & Jones P. (2022). Sustainability in family business: mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121450. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>

Clementino E. & Perkins R. (2021). How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 17- 2 (10), 379-397. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04441-4>

Connelly B. L., Certo S. T., Ireland R. D. & Reutzel C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>

Connelly, B., Certo T. & Reutzel, C. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37, 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>

Cordeiro J.J., Profumo G., & Tutore I. (2021) Family ownership and stockholder reactions to environmental performance disclosure: a test of secondary agency relationships. *Bus Strateg Environ* 30(4):2091–2107. <https://doi.org/10.1002/bse.2734>

Curado C. & Mota A. (2021). A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. *Sustainability*, 13(7):3824. <https://doi.org/10.3390/su13073824>

Daugaard, D. (2020). Emerging new themes in environmental, social and governance investing: a systematic literature review. *Accounting and Finance, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand*, 60(2), 1501-1530. <https://doi.org/10.1111/acfi.12479>

De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8 (1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/gsj.1199>

De Souza Moraes, S., Chiappetta Jabbour, C.J., Battistelle, R.A.G., Rodrigues, J.M., Renwick, D.S.W., Foropon, C., & Roubaud, D. (2019). When knowledge management matters: interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry. *Journal of Knowledge Management*, 23 (9), 1691-1707. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0414>

Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations. *Family. Business Review*, 27 (3), 228-243. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>

Doluca H., Wagner M. & Block J. (2018). Sustainability and Environmental Behaviour in Family Firms: A Longitudinal Analysis of Environment-Related Activities, Innovation and Performance. *Business Strategy and the Environment*, Wiley Blackwell, 27(1), 152-172. <https://doi.org/10.1002/bse.1998>

El Ghoul, S., Guedhami, O., Wang, H. & Kwok, C.C.Y. (2016). Family Control and Corporate Social Responsibility. *Journal Bank Finance*, 73, 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.08.008>

Endrikat, J., Guenther, E., & Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: a meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32 (5), 735-751. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.004>

Friede, G. (2019). Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors. *Business Strategy and the Environment*, 28. <https://doi.org/10.1002/bse.2346>

Gillan, S. L., Koch, A. & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, Elsevier, 66(C). <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

Gomes Silva, F. J., Kirytopoulos, K., Pinto Ferreira, L., Sá, J. C., Santos, G., & Cancela Nogueira, M. C. (2022). The three pillars of sustainability and agile project management: How do they influence each other. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1495–1512. <https://doi.org/10.1002/csr.2287>

Gómez-Mejía L.R., Cruz C., Berrone P. & Castro J.D. (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>

Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Kathryn J.L.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>

Gomez-Mejia, L.R., Lannelongue, G., Muñoz-Bullón, F., Requejo, I., & Sanchez-Bueno, M.J., (2019). Family firms' concern for the environment: does it pay off to pollute less? *Academy of Management Proceedings*, (1), 14454. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.14454abstract>

Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6).

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360

Kalm M., & Gomez-Mejia L.R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista De Administração*, 51(4), 409–411. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>

Kariv D., Menzeis T., Brenner G., & Filion LJ (2009). Transnational networking and business performance: Ethnic entrepreneurs in Canada, *Entrepreneurship & Regional Development*, Taylor & Francis Journals, 21(3), 239-264. <https://doi.org/10.1080/08985620802261641>

Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>

Kraus S, Rehman S.U., & García F.J.S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 160(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>

Laguir, I. & El Baz, J. (2014). Family Firms And Corporate Social Responsibility (CSR): Preliminary Evidence From The French Stock Market. *Journal of Applied Business Research*. 30. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i4.8647>

López-Pérez ME, Melero-Polo I, Vázquez-Carrasco R, Cambra-Fierro J. (2018). Sustainability and Business Outcomes in the Context of SMEs: Comparing Family Firms vs. Non-Family Firms. *Sustainability*, 10(11):4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>

Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2021). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192–1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>

Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227. <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>

McGrath, H., & O'Toole, T. (2018). Extending the concept of familiness to relational capability: A Belgian micro-brewery study. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(2), 194-219. <https://doi.org/10.1177/0266242617730885>

Minciullo M., Zaccone M.C. & Pedrini M. (2022). The Antecedents of Corporate Sustainability Performance: A Study on Generic and Sustainability-Related Corporate Governance Mechanisms. *Sustainability*, 14(15), 9761. <https://doi.org/10.3390/su14159761>

Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quirós, M. M. & Lisboa, I. (2014).

The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, Elsevier, 5(2), 156-168. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.002>

Miroshnychenko, I., Barontini, R., & Testa, F. (2017). Green practices and financial performance: a global outlook. *Journal of Cleaner Production*, 147 (20), 340-351. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.058>

Moore, S.B. & Manring, S.L. (2009). Strategy Development in Small and Medium Sized Enterprises for Sustainability and Increased Value Creation. *Journal of Cleaner Production*, 17, 276-282. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004>

Morrow, K. (2012). Rio+20, the Green Economy and Re-Orienting Sustainable Development. *Environmental Law Review*, 14(4), 279-297. <https://doi.org/10.1350/enlr.2012.14.4.166>

Nguyen, L.H., Kanbach, D.K. & Kraus, S. (2024). Facilitating corporate sustainability integration: innovation in family firms. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2024-0022>

Nirino N, Santoro G, Miglietta N, & Quaglia R (2021). Corporate controversies and company's financial performance: Exploring the moderating role of ESG practices," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 162(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120341>

Purkayastha S., Veliyath R., George R. (2022). Type I and type II agency conflicts in family firms: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, 153, 285-299, ISSN 0148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.054>

Raj, D., Ma, Y.J., Gam, H.J., & Banning, J. (2017). Implementation of lean production and environmental sustainability in the Indian apparel manufacturing industry: a way to reach the triple bottom line. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 10, 254 - 264. <https://doi.org/10.1080/17543266.2017.1280091>

Riar F. J., Hiennerth C., & Jensen M. B. (2021). Digital due diligence activities and goal setting in equity crowdfunding: Exploring the differences between novice and experienced investors. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(1), 1–26. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2021.114270>

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2003). Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)

Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A.U., Rehman, S.U. & Islam, T., (2020).

Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal Knowledge Management*, 24 (9), 2079-2106.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13-33.

Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). The Family Business and its Social Responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 17(2), 171-190.

Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating Sustainability into SME Strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25, 59-78. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/561>

Shields, J., Welsh, D. & Shelleman, J. (2018). Sustainability Reporting and Its Implications for Family Firms. *Journal Small Business Strategy*, 28, 66–71.

Sun, J., Pellegrini, M.M., Dabić, M., Wang K., & Wang C. (2024). Family ownership and control as drivers for environmental, social, and governance in family firms. *Review Managerial Science*, 18, 1015–1046. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00631-2>

Tao-Schuchardt, M., Riar, F. J., & Kammerlander, N. (2023). Family Firm Value in the Acquisition Context: A Signaling Theory Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1200-1232. <https://doi.org/10.1177/10422587221135761>

Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring Corporate Social Responsibility and Financial Performance through Stakeholder Theory in the Tourism Industries. *Tourism Management*, 62, 173-188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.018>

Villalonga, B. & Amit, R. (2020). Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, 36 (2), 241-257. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa007>

Zahra, S. A. (2012). Organizational Learning and Entrepreneurship in Family Firms: Exploring the Moderating Effect of Ownership and Cohesion. *Small Business Economics*, 38, 51-65. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7>

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.0046>

Zellweger, T., Bird, M., Weber, W. (2015). Global family business index.