

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES – UMA  
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

**ANTÓNIO MANITA SANTOS MOTA**

**DEZEMBRO - 2020**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES – UMA  
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

**ANTÓNIO MANITA SANTOS MOTA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO**

**DEZEMBRO - 2020**

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família por toda a ajuda ao longo deste percurso pois, sem a sua compreensão e apoio, nada seria possível.

Agradeço especialmente à minha mãe, que sempre foi um porto de abrigo ao longo de todo o meu percurso académico, e ao meu avô, pela pessoa que era e que nunca deixará de ser.

À minha namorada, pela paciência, apoio incondicional, companhia e constante disponibilidade.

À Professora Doutora Carla Curado, pela mais que perfeita orientação.

E, por fim, aos meus colegas e amigos, com quem partilhei várias horas de estudo e de descontração.

## Resumo

O propósito deste trabalho será contribuir para a área da Sustentabilidade em Empresas Familiares (EF's) através de uma revisão sistemática da literatura dos estudos disponíveis entre 2015 e 2020, contribuindo para uma visão geral das características dos estudos que têm vindo a ser realizados nos últimos 5 anos. As conclusões apontam para o facto de, entre 2015 e 2020, 2018 ter sido o ano com o maior número de artigos escritos na área, publicados nas revistas *Business Strategy and the Environment* e *Journal of Business Ethics*, e possuindo regularmente uma metodologia quantitativa, tendo sido os questionários o método de recolha de dados mais utilizado. Na sua maioria foram analisadas Pequenas e Médias Empresas (PME's), cujos países de atuação mais recorrentes foram Espanha e Itália, e o setor o de produção. Por fim, as teorias mais estudadas nos artigos foram a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), Socio Emotional Wealth (SEW), *Stakeholders*, *Agência* e *Stewardship* e a conclusão mais comum foi o facto de as práticas de sustentabilidade serem essenciais para as EF's, particularmente devido ao impacto que têm no seu desempenho e sobrevivência.

**Palavras-chave: Sustentabilidade; Empresas Familiares; Revisão Sistemática de Literatura.**

## Abstract

The purpose of this work is to make contributions to the field of Sustainability in Family Firms through a systematic literature review of the studies available between 2015 and 2020, contributing to an overview of the characteristics of the studies that have been carried out in the last 5 years. The conclusions point to the fact that, between 2015 and 2020, 2018 was the year with the largest number of articles written in the area, published mainly in the journal *Business Strategy and the Environment* and in the *Journal of Business Ethics*, and having regularly a quantitative methodology (questionnaires were the most used method of data collection). The vast majority of family firms analyzed were SME's and belonged to the production sector, and the most recurrently studied countries were Spain and Italy. Finally, the most studied theories in the articles were Corporate Social Responsibility, Socio Emotional Wealth, Stakeholders, Agency and Stewardship and, additionally the most common conclusion was the fact that sustainability practices are essential for family firms, particularly due to its impact on their performance and survivability.

**Keywords: Sustainability, Family Firms, Systematic Literature Review.**

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Lista de Figuras e Tabelas .....	v
Lista de Abreviaturas.....	v
1 Introdução.....	1
2 Sustentabilidade.....	2
2.1 <i>Tripple Bottom Line</i> .....	5
2.2 Sustentabilidade Empresarial.....	7
2.3 Sustentabilidade em Grandes Empresas vs Pequenas e Médias Empresas.....	8
3 Empresas Familiares.....	10
3.1 Sustentabilidade em Empresas Familiares.....	12
3.1.1 Teoria da <i>Socio Emotional Wealth</i> (SEW).....	14
3.1.2 Teoria da Agência.....	14
3.1.3 Teoria da <i>Stewardship</i> .....	15
3.1.4 Teoria da Identidade Social .....	16
3.1.5 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	17
4 Metodologia.....	18
1ª Fase - Escolha do formato de pesquisa e recolha de dados .....	19
2ª Fase - Leitura e exclusão de artigos .....	20
3ª Fase - Construção do modelo de análise .....	21
4ª Fase - Descrição e análise dos resultados.....	21
5 Conclusões.....	29
6 Limitações e Investigação Futura .....	34
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos.....	40

## Lista de Figuras e Tabelas

### TABELAS

Tabela I - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	3
Tabela II - Parâmetros de pesquisa.....	20
Tabela III - Artigos excluídos.....	20

### FIGURAS

Figura 1 - Fases do planeamento metodológico (elaboração própria).....	19
--	----

## Lista de Abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer*;

EF – Empresa Familiar;

EFB – *European Family Business*;

ENF – Empresa Não Familiar;

F-PEC – *Family, Power, Experience, Culture*;

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*;

ONU – Organização das Nações Unidas;

PME – Pequena e Média Empresa;

RSE – Responsabilidade Social das Empresas;

SDG – *Sustainable Development Goal* (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável);

SEW – *Socio Emotional Wealth*;

TFM – Trabalho Final de Mestrado;

VD – Variável Dependente;

VI – Variável Independente;

WoS – *Web of Science*.

## 1 Introdução

Nos tempos que decorrem, as práticas de sustentabilidade têm vindo a deter cada vez maior importância (El Ghoul, Guedhami, Kwok & Wang, 2016). Estudos apontam que empresas com boas práticas de sustentabilidade possuem uma superioridade competitiva face às que não as adotam (Adomako, Amankwah-Amoah, Danso, Konadu & Owusu-Agyei, 2019) devido à atual tendência exigida, não só por *stakeholders*, como por outras empresas que se encontrem na cadeia de abastecimento da organização (Elbaz & Laguir, 2014). Com isto percebemos que a sustentabilidade deixou de ser um fardo e passou a ser uma fonte de rendimento (Dayan, Ng & Ndubisi, 2019), sendo que o desenvolvimento sustentável é visto como uma fonte de sucesso, inovação e lucro para empresas (Broccardo, Truant & Zicari, 2019) caso se tenha em consideração as 3 dimensões da sustentabilidade: económica, social e ambiental (propostas no conceito da *Triple Bottom Line*).

Não obstante a sustentabilidade ser um tema bastante tratado, a sustentabilidade aplicada a Empresas Familiares (EF's) não tem tido a devida importância que deveria ter (Marques, Presas & Simon, 2014). As práticas de sustentabilidade impactam a reputação de uma organização, tanto a curto como a longo prazo (Cambra-Fierro, López-Pérez, Melero-Polo & Vázquez-Carrasco, 2018) logo, pela importância que as EF's dão a esta temática, e pela pertinência que as EF's têm na economia mundial, o estudo da conjugação dos dois é cada vez mais pertinente (Campopiano, & De Massis, 2015) sendo que atualmente sabe-se que tanto na Europa, Ásia, África, e América Latina estas compõem a maioria das empresas cotadas na bolsa (Broccardo *et al.*, 2019).

Todavia, apesar do impacto das EF's para a economia mundial, ainda são poucos os estudos da mesma, logo, o pretendido com este Trabalho Final de Mestrado (TFM) é responder à seguinte questão de investigação: **Quais as evidências da investigação publicada nos últimos 5 anos sobre o tema da Sustentabilidade em Empresas Familiares?**

Posto isto, iremos analisar a literatura existente até à data relativamente a práticas de sustentabilidade em EF's, e posteriormente analisar os artigos empíricos mais atuais (2015 a 2020). Para tal, serão sintetizados quais os autores que os estudam, o ano de publicação, o seu título, a revista onde foram publicados, as teorias que estudaram, o método de recolha de dados utilizado, o tipo de estudo, as variáveis utilizadas (caso haja), o número de colaboradores/EF's estudadas, o setor de atividade das EF's, o país do contexto analisado, os resultados obtidos, as suas limitações de estudo e as propostas para investigação futura, de forma a servir de apoio para estudos posteriores.

Este TFM iniciar-se-á com uma revisão dos conceitos essenciais ao tema, dos quais Sustentabilidade e EF's; seguido da componente da Metodologia onde será realizada a análise dos estudos empíricos que investiguem este tema (como descrito anteriormente) e discussão dos resultados obtidos; finalizando com as conclusões tiradas desta análise e as suas limitações e propostas para investigações futuras.

## 2 Sustentabilidade

O conceito de Sustentabilidade surgiu na agricultura, onde significava nunca colher mais do que necessário para não reduzir a produção futura (Farrington & Kuhlman, 2010), no entanto, apenas na década de 1960 é que foi utilizado para fazer face à degradação ambiental proveniente da má gestão dos recursos naturais, para a qual a *Organisation for*

*Economic Co-operation and Development* (OECD) criou políticas de combate a esta situação (McKenzie, 2004). Atualmente, devido ao crescente aumento da população, dos *standards* de vida e da contínua exploração de recursos naturais, surgiu uma maior noção da necessidade da implementação de práticas de sustentabilidade (Seidel, Recker, Pimmer, & vom Brocke, 2010), o perfeito exemplo destas práticas são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDG's), que a Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolveu em Setembro de 2015 (Graute, 2016), como parte da *2030 Agenda for Sustainable Development*, a ser adotada por todos os estado membros das Nações Unidas, que consiste na definição de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Tabela 1) que deverão funcionar como “a base para a paz e prosperidade para as pessoas e para o planeta, agora e no futuro” (ONU, 2015).

Tabela I - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Número	Objetivo
1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4	Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
6	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
8	Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
12	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;
14	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;

---

15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

---

Fonte: ONU, 2015

Para estas práticas serem bem sucedidas a nível internacional, é necessário que a sua atuação surja a nível local (Graute, 2016), tal como ficou apontado na Agenda 21, realizada pela ONU em 1992, no Rio de Janeiro, onde 179 países acordaram realizar um programa descrito num documento com 40 capítulos para promover o desenvolvimento sustentável (Ministério Do Meio Ambiente Brasil – Agenda 21), que foi seguida de 5000 iniciativas locais a nível internacional, denominadas *Agenda 21 Initiatives* (Graute, 2016).

Sucintamente, a sustentabilidade envolve reconhecer que as ações de uma entidade irão impactar o seu ambiente externo e os agentes que nele atuam, logo, fatores como globalização e a crescente competitividade dos mercados obrigam as empresas a focar-se mais nestes procedimentos éticos, tendo mais em conta os objetivos a longo prazo (Cambrá-Fierro *et al.*, 2018). Como tal, práticas de sustentabilidade regem-se pelo conceito de realizar as necessidades atuais sem comprometer a capacidade de realizar as necessidades do futuro (Shields, Welsh, & Shelleman, 2018), logo, num contexto empresarial, podem ser descritas como: satisfazer as necessidades diretas, e indiretas, dos *stakeholders* da organização, sem comprometer a sua habilidade de satisfazer as necessidades de futuros *stakeholders* (Caputo, Veltri, & Venturelli, 2017).

O objetivo chave destas práticas cinge-se a adquirir “bem-estar e igualdade social, reduzindo riscos ambientais e escassez ecológica” (Bina, 2013), cuja consequência é o conceito de *green economy*. Nos últimos 10 anos, a *green economy* tem vindo a ser um tema cada vez mais pertinente, tendo surgido na conferência Rio+20 devido a vários fatores, sendo o mais marcante a reestruturação das prioridades a nível internacional devido a crise de 2008-09, com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável (Morrow, 2012). Através desta conferência, as Nações Unidas conseguiram cumprir o seu objetivo de transformar o termo “desenvolvimento sustentável” num termo mundialmente conhecido, sendo a sua definição (Antikainen, Loiseau, Saikku, Droste, Hansjürgens, Pitkänen, Leskinen, Kuikman, & Thomsen, 2016): “desenvolvimento que vai de encontro com as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades do momento”.

Erradamente, o termo sustentabilidade é por vezes tratado unicamente como uma questão ambiental e social, mas não basta dar apenas foco a estas duas dimensões (Seidel *et al.*, 2010). Para arranjar soluções para os impactos da sustentabilidade nestes 2 contextos, é necessário obter estabilidade interna para possuir credibilidade nas soluções oferecidas, daí a importância da dimensão económica (Seidel *et al.*, 2010). A consideração destas 3 dimensões aquando da definição da estratégia de sustentabilidade da organização, denomina-se *Triple Bottom Line Standard*.

## 2.1 *Tripple Bottom Line*

Uma estratégia de negócio sustentável é definida como o processo de alinhar a organização com o ambiente de negócio para criar um equilíbrio dinâmico (Moore & Manring, 2009) sendo necessário as empresas adotarem estratégias que englobem a sua

capacidade de realizar estas práticas para manter a sua vantagem competitiva (Darcy, Hill, McCabe, & McGovern, 2014). Consequentemente, as empresas têm adotado estratégias de sustentabilidade usando como base o *Triple Bottom Line standard* (Darcy *et al.*, 2014).

Este conceito criado em 1997 surge com o intuito de operacionalizar a sustentabilidade corporativa (Farrington & Kuhlman, 2010), baseando-se nos 3 P's (*people planet and profits*), sendo que é um conceito de sustentabilidade que ultrapassa a anterior procura de sustentabilidade económica, e foca-se também na social e ambiental (Shields *et al.*, 2018). O aspeto social é relativo às atividades das pessoas relacionadas com a empresa; o ambiental mede o impacto da empresa nos recursos naturais; e o financeiro mede o lucro e receitas da empresa (Banning, Gam, Ma, & Raj, 2017).

Este *standard* já existe há algumas décadas, mas apenas atualmente tem tomado a sua devida importância (Shields & Shelleman, 2015) pela tendência, tanto nas empresas, como nos consumidores, de adotar práticas sustentáveis e de consumir produtos que se rejam as mesmas práticas (Banning *et al.*, 2017). Logo, empresas com um maior foco em sustentabilidade acabam por possuir uma maior vantagem competitiva (Banning *et al.*, 2017), sendo que a sua maioria as tem adotado e, inclusive, requer que as empresas da sua cadeia de abastecimento forneçam informação acerca do seu desempenho na área da sustentabilidade (Shields & Shelleman, 2015). A estas práticas empresariais de sustentabilidade onde a organização age para além dos seus interesses e tenta melhorar o bem social, nas suas operações e interações com os *stakeholders*, voluntariamente (Cambra-Fierro *et al.*, 2018), denomina-se Responsabilidade Social das Empresas (RSE).

Pelo crescente interesse da aplicação destas práticas sustentáveis por parte, não só da organização, mas como dos seus *stakeholders* (Elbaz & Laguir, 2014), nos últimos anos

as práticas de RSE passaram a ser algo intrínseco na estratégia de uma organização (El Ghoul *et al.*, 2016) pelo impacto (positivo) que têm na sua relação com os *stakeholders*, o que irá, conseqüentemente, gerar mais lucros para a organização (Cambra-Fierro *et al.*, 2018).

## 2.2 *Sustentabilidade Empresarial*

A nível empresarial, a crescente tendência da implementação de práticas de sustentabilidade foi impulsionada pela pressão exercida pelos consumidores (Moore & Manring, 2009) e pela legislação para as organizações redesenharem a sua estratégia com o objetivo de mitigar os impactos negativos no meio ambiente (Baggia, Leskovar, Delibašić, Petrović, 2013), obrigando as empresas a adotar práticas sustentáveis nos seus processos. No entanto, há 30 anos, estas práticas sustentáveis eram vistas somente como um custo pelas organizações, e não como algo gerador de valor, sendo que apenas no começo deste século a sustentabilidade começou a ser reconhecida como um fator diferenciador no sucesso das organizações, pelo benefício acrescido que lhes trazia (Baggia *et al.*, 2013).

Assim observamos que, nas últimas duas décadas, a sustentabilidade tem vindo a ter cada vez mais importância. A capacidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar os seus processos internos e externos para responder a práticas amigas do ambiente é atualmente um fator crítico de sucesso para fazer face à necessidade de adaptação dos mercados (Moore & Manring, 2009). Para adquirir estas competências é necessário ter em conta, segundo Baggia *et al.* (2013): a estratégia e cultura – mudar a cultura da organização para uma mais virada para o ambiente, papel da gestão de topo; os produtos e serviços – medir o impacto na sustentabilidade dos seus produtos e serviços,

estimando a sua pegada ecológica, tendo em conta todo o seu ciclo de vida, os materiais que usam e o seu impacto; processos sustentáveis – inserir sustentabilidade em todas as áreas e processos de negócio.

### *2.3 Sustentabilidade em Grandes Empresas vs Pequenas e Médias*

#### *Empresas*

Atualmente, tanto as organizações grandes como algumas Pequenas e Médias Empresas (PME's) não só adotam estas práticas como retificam a sua missão, visão e objetivos com base na sustentabilidade (Shields & Shelleman, 2015), não obstante, pela atual pressão dos mercados e o custo elevado dos recursos, nem todas as PME's adotam uma atitude sustentável (Baggia et al., 2013). Para o propósito deste estudo assumimos a definição de PME dada pela Comissão Europeia (2020) onde é afirmado que, para ser uma PME, a organização não pode possuir mais de 250 trabalhadores.

Se as PME's tiverem o objetivo de alinhar a sustentabilidade económica, ambiental, e social, para conservar a criação de valor para as gerações futuras, a adoção de estratégias de sustentabilidade pode vir a ser uma fonte de lucro para a PME (Moore & Manring, 2009) através da otimização do uso dos seus recursos, reduzindo o desperdício, para promover a sustentabilidade empresarial, tanto a nível ambiental e social, como a nível económico (Caldera, Desha & Dawes, 2017). Tradicionalmente, estas estratégias de redução de desperdício têm sido aplicadas em Grandes empresas (Caldera *et al.*, 2017), sendo que apenas recentemente tem sido estudada a opção de estas práticas serem uma solução para as PME's transformarem a sustentabilidade num valor ao invés de um custo, através do aumento da eficiência e redução do desperdício (Caldera *et al.*, 2017). Como

consequência, as PME's têm vindo a implementar práticas sustentáveis mantendo a sua estratégia de aumento de receitas ou de redução de custos (Seidel et al., 2010).

A capacidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar os seus processos internos e externos para responder a práticas amigas do ambiente é atualmente um fator crítico de sucesso para fazer face à necessidade de adaptação dos mercados (Moore & Manring, 2009), sendo necessário recursos (recursos estes que as PME's por norma não possuem), logo, é essencial formular uma estratégia que tenha as questões da sustentabilidade e da adaptação já implementadas de raiz (Shields & Shelleman, 2015) pois esta transição para uma estratégia sustentável não é fácil se não tiver sido pensada logo de começo. Assim, há quatro categorias chave a ter em conta (Caldera *et al.*, 2017):

- Alinhar a estratégia organizacional com a estratégia da sustentabilidade;
- Reforçar os resultados da sinergia através da constante otimização;
- Envolver *stakeholders* externos e internos para otimizar os processos;
- Partilhar os resultados para oferecer transparência.

Os autores Moore & Manring (2009) apontam também que, apesar de a sustentabilidade dever ser considerada como algo benéfico para a organização, não é apenas isso que se deve ter em consideração. Há uma série de barreiras à implementação de práticas sustentáveis nas PME's, tais como:

- Aceleração da inovação tecnológica;
- Rápida globalização e criação de *networks*;
- Cadeias de abastecimento longas e interconectadas;
- Mercados em constante alteração.

É igualmente necessário ter a noção de que benefícios para as grandes empresas e para as PME's diferem em grande escala (Moore & Manring, 2009), e que a estratégia a adotar

também não vai ser similar em ambos os casos porque, ao contrário das empresas grandes, que definem uma estratégia muito formal, as empresas pequenas necessitam duma estratégia menos formal e mais flexível (Shields & Shelleman, 2015).

As grandes empresas podem investir e espalhar os seus custos por uma vasta rede de produção, sendo que, se algo for malsucedido num mercado, pode ser bem-sucedido noutro, enquanto as pequenas empresas estão maioritariamente cingidas a um único mercado, não tendo tanto espaço para erro (Moore & Manring, 2009). Devido a estarem inseridas em mercados pequenos, muitas PME's também não têm noção do seu impacto coletivo no ambiente, nem das práticas para desenvolver uma boa estratégia de sustentabilidade que possa vir a ser benéfica para a empresa (Shields & Shelleman, 2015), logo, é necessário dar a entender que as PME's, por possuírem uma maior agilidade de ação por terem uma estrutura organizacional mais pequena, podem mais facilmente adaptar a sua estrutura a uma amiga do ambiente (Moore & Manring, 2009).

A introdução e contínua manutenção de práticas sustentáveis nas organizações é um fator chave para conseguir adquirir benefícios das mesmas, tanto para grandes empresas como para PME's (Darcy et al., 2014), contudo, especificamente nas PME's é essencial haver estudo, pesquisa, e formação acerca desta temática pois é estimado que, por ocupar uma grande parte da economia mundial, as PME's sejam responsáveis por 70% da poluição global, logo, estas vão ter um grande impacto na tentativa de prevenção através do alinhamento da sua estratégia com práticas de sustentabilidade (Caldera *et al.*, 2017).

### 3 Empresas Familiares

Pelo facto de haver uma grande discrepância quanto à quantidade de EF's no mercado e qual a percentagem que ocupam face ao total de empresas mundiais (Harms, 2014), a

criação de uma definição específica relativamente ao que define uma EF tem vindo a ser dificultada (Elbaz & Laguir, 2014).

Para melhor compreender a teoria por detrás das EF's é necessário ter em conta o proposto por Astrachan, Klein & Smyrnios (2005): o sistema F-PEC (*Family, Power, Experience, Culture*), que foi desenvolvido defendendo que o importante para compreender EF's é ter noção de qual o envolvimento de uma família nas operações e decisões numa empresa, e não qual a diferença entre EF's e não familiares. Como tal, há 3 dimensões da influência familiar que irão impactar a nível do desempenho e comportamentos da organização: Poder – uma família pode influenciar um negócio com base na percentagem que possui da mesma, no seu envolvimento na gestão, e na sua governança; Experiência – dependente do nível de sucessão e do número de membros da família a contribuir para a gestão da empresa; e Cultura – valores familiares e empresariais da empresa.

Apesar deste sistema ser essencial para a compreensão do que é uma EF, continua a ser imperativa a existência de uma definição porque, segundo o estudo realizado por Harms (2014), desde 1987 até 2012, em 267 artigos analisados, 68 artigos teriam a sua própria definição de EF, impossibilitando uma definição heterogénea da mesma. Para fazer face a este excesso de tentativas e à necessidade de desenvolvimento desta definição, o presidente da Comissão Europeia, Durão Barroso afirmou, em 2007, que "as EF's têm sido os gigantes invisíveis da economia europeia por muito tempo. (...) É hora das EF's se levantarem e realizarem o seu verdadeiro potencial na Europa" e, apenas em 2009, após a análise da literatura existente até à altura, a Comissão Europeia propôs a seguinte definição para EF tendo como base a anteriormente formulada em 2006 pelo *Finnish Working Group on Family Entrepreneurship* (Comissão Europeia, 2009).

“Uma empresa, de qualquer tamanho, é uma empresa familiar, se:

- 1) A maioria dos direitos de decisão estiver na posse da pessoa que estabeleceu a empresa, na posse da pessoa que adquiriu o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.
- 2) Possuem a maioria dos direitos de decisão indiretamente ou diretamente.
- 3) Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na governança da empresa.
- 4) As empresas listadas podem ser definidas como EF's se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de decisão exigidos pelo seu capital social.”

*Comissão Europeia (2009).*

Concluída a compreensão das bases das EF's, é preciso perceber a importância que esta tipologia de empresa tem para a economia mundial. A EFB (*European Family Businesses*), criada em 1987, que representa as EF's tanto Grandes como PME's, afirma que estas empresas a nível Europeu compõem cerca de 65 a 80% do total de empresas e são responsáveis por cerca de 40 a 50% do total de empregos (EFB, 2018). Assim compreendemos o impacto económico que têm, pelo facto de possuírem uma grande estabilidade a longo prazo, terem um nível elevado de compromisso com a comunidade em que estão inseridas, a responsabilidade que sentem como donos, e os valores que representam (EFB, 2018).

### *3.1 Sustentabilidade em Empresas Familiares*

Com a crescente tendência de práticas de sustentabilidade, a questão que se põe deixou de ser “Porquê?” implementar práticas de sustentabilidade, e passou a ser “Como?” as

implementar (Caputo *et al.*, 2017). Este “Como?” irá ser influenciado por uma série de fatores intrínsecos a cada empresa. Por o universo das EF’s ser muito heterogéneo, a abordagem à sustentabilidade também o vai ser (Caputo *et al.*, 2017). Segundo Shields *et al.* (2018), numa organização familiar, os fatores base são, por norma, interesse pessoal, valores familiares, modo de gestão, ambiente de negócios, ou seja, não há um modo chave para como é que estas empresas devem ser geridas face à sustentabilidade, sendo que elas é que têm de decidir qual a melhor abordagem para o caso em que se encontram.

Os estudos mais recentes visam explicar quais as condições que influenciam as práticas de sustentabilidade nas EF’s, das quais, os seus valores familiares, a sua cultura, a participação do fundador nas tomadas de decisão, e o envolvimento da família (Marques *et al.*, 2014). Por exemplo, famílias mais enraizadas numa comunidade e com maior foco em manter a boa reputação do seu nome de família, vão estar mais inclinadas para práticas de sustentabilidade que beneficiarão a empresa em termos reputacionais e, conseqüentemente, em termos lucrativos (Campopiano & De Massis, 2015).

Assim, compreendemos que há vários tipos de comportamento relativos a sustentabilidade nas EF’s, que vão ser em grande parte influenciados pela relação social entre membros da família (Campopiano & De Massis, 2015). Uma possuem uma grande inclinação para estas práticas quando o foco está em manter o negócio para as gerações futuras, sendo imperativo assegurar a reputação não só da empresa, como da família, a longo prazo (El Ghouli *et al.*, 2016), enquanto outras, por não possuírem este foco de longo prazo, acabam por ceder à tendência de ter menos comportamentos do tipo descrito (Campopiano & De Massis, 2015).

Tem sido observado que EF's mais maduras tendem a ter maior preocupação com a sua reputação e com o cuidado da sua comunidade envolvente, devendo ser mais ativas em práticas de sustentabilidade, enquanto EF's mais atuais tendem a não dar tanta importância a estas práticas por ainda não estarem tão enraizadas na comunidade e não possuírem as mesmas preocupações que as outras (Campopiano & De Massis, 2015). Assim, este tema torna-se essencial ser estudado em EF's (Block, Doluca & Wagner, 2018), pela importância que estas práticas têm nos tempos que correm, e pelo impacto que vão ter na reputação, imagem, lucro e sobrevivência das empresas.

### 3.1.1 Teoria da Socio Emotional Wealth (SEW)

À perspectiva de acumular e preservar património para as suas gerações futuras, tal como manter o bom nome da sua família e a sua reputação intacta, dá-se o nome de *Socio Emotional Wealth* (SEW) (Block *et al.*, 2018). Segundo Marques *et al.* (2014), a perspectiva SEW sugere que as famílias estão tipicamente motivadas a preservar o património social e emocional da sua família, ou seja, os seus laços emocionais com a empresa da família, pelo facto de, por norma, quererem passar o seu negócio para as gerações futuras, tendo uma visão mais orientada para o longo prazo, e mantendo e construindo uma forte relação com os seus *stakeholders* (Le Breton-Miller & Miller, 2016). No entanto, o facto de estarem mais focadas em preservar a SEW da organização, pode fazer com que os gestores (membros da família) estejam menos dispostos a investir em atividades que não gerem lucro direto, tais como práticas de RSE (Block *et al.*, 2018).

### 3.1.2 Teoria da Agência

Aliada a perspectiva SEW surge a Teoria da Agência onde é afirmado que os donos da EF tomam decisões baseadas na forma como elas vão afetar a SEW da empresa (Marques *et*

*al.*, 2014), ou seja, as EF's deviam ter menos conflitos entre gestores e acionistas do que as Empresas Não Familiares pois, o facto de a família possuir a maioria da empresa, implica um maior controlo na sua gestão (El Ghouli *et al.*, 2016). Um exemplo dado por Le Breton-Miller & Miller (2016) foi que, quando executivos não familiares estão a gerir uma organização e têm o seu horizonte temporal limitado, aumenta a tendência de se aproveitarem de lucros da empresa para seu próprio benefício. Contrariamente, as EF's por estarem mais concentradas num benefício mútuo familiar e na longevidade do negócio, tendem a alocar melhor os seus recursos em prol da sustentabilidade e, por ser um negócio familiar, estão também mais focados em que este seja bem-sucedido, logo, de acordo com Marques *et al.* (2014), esta teoria aplicada às EF's iria significar um aumento de atividades relacionadas com a sustentabilidade pelo compromisso emocional com a empresa, que iria resultar numa maior preocupação social.

### 3.1.3 Teoria da Stewardship

Contrariamente à Teoria da Agência, a Teoria da *Stewardship* propõem que os indivíduos são motivados a tomar decisões em prol do benefício dos outros (Le Breton-Miller & Miller, 2009). O pressuposto é que os *Stewards* são motivados a agir conforme as necessidades da sua organização, identificando-se com a mesma e agindo conforme os seus objetivos, mesmo que isso signifique fazerem algum sacrifício pessoal (Pearson & Marler, 2010). Deste modo, esta teoria tem vindo a ser estudada para explicar a vantagem competitiva que as EF's possuem face às Empresas Não Familiares (ENF's), (Le Breton-Miller & Miller, 2009) maioritariamente devido à semelhança da cultura do gestor familiar e da sua EF (Le Breton-Miller & Miller, 2009), e por ser algo facilmente transferível pela relação preexistente entre membros da família, sendo que já possuem,

como seria de esperar, uma longa experiência em comunicação e interações entre si (Pearson & Marler, 2010).

Assim compreendemos o seu contributo para a sustentabilidade duma organização pois, como estas atitudes predominam especialmente em EF's pelo facto dos gestores estarem familiarmente ou emocionalmente ligados à organização, acabarão por originar contributos a longo-prazo e um desempenho financeiro superior (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

#### *3.1.4 Teoria da Identidade Social*

Identidade social é vista como a forma como um indivíduo se classifica socialmente (a que grupo crê pertencer e encaixar melhor) (Waldkirch, 2015). A Teoria da Identidade Social pressupõe que os indivíduos se vêem como extensões destes grupos em que se encontram inseridos (Elbaz & Laguir, 2014), atuando em prol do benefício dos mesmos (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), ou seja, esta teoria assume que um indivíduo, apesar de ter a sua identidade pessoal, também possui uma social, resultante da sua própria classificação e categorização, bem como a dos outros, permitindo ao indivíduo compreender melhor o seu meio social e definir-se em relação aos outros (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). De forma a evitar perceções negativas, membros que se incluam num grupo com má reputação, tenderão a mudar-se para um grupo com melhor reputação, de forma a não prejudicar a sua (Elbaz & Laguir, 2014).

A Identidade Social duma organização tem tomado cada vez maior importância a nível do estudo de EF's (Waldkirch, 2015) pois como, tecnicamente falando, caso uma EF possua uma má reputação, os seus membros não poderão exatamente sair desse grupo, criando a tendência de manter-se unidos para preservar a reputação da família através de

várias ações (Elbaz & Laguir, 2014), sendo provável e aconselhável a realização de práticas de sustentabilidade.

### 3.1.5 *Teoria dos Stakeholders*

Esta teoria torna-se então essencial para uma EF porque os *stakeholders* têm a capacidade de prejudicar e pôr em risco a longevidade da organização através da alocação dos seus recursos destinados para a mesma, logo, sendo a longevidade um dos fatores mais importante na gestão das EF's, é imperativo os *stakeholders* serem corretamente geridos para trazerem benefícios à organização (Elbaz & Laguir, 2014), devendo ser vistos como o núcleo da organização (Crotto, Theodoulidis, Diaz & Rancati, 2017).

A Teoria dos *stakeholders* é uma teoria do ramo da Gestão Empresarial (pela forma como influencia a tomada de decisão dos gestores) (Crotto *et al.*, 2017) que gere a relação *stakeholders*-organização, identificando a importância estratégica que os *stakeholders* possuem (Fernando & Lawrence, 2014). Apesar da organização ter como objetivo principal fazer dinheiro para os seus acionistas, também deve ter sempre em conta a satisfação das necessidades dos seus outros *stakeholders* (Elbaz & Laguir, 2014). Para tal, é necessário compreender que estes *stakeholders* não são apenas compostos por acionistas e gestores, mas também por todos os atores da comunidade que possam vir a interferir diretamente ou indiretamente com a organização (Crotto *et al.*, 2017).

Assim práticas de sustentabilidade irão ser um bom método de gestão da relação entre a organização e os seus *stakeholders*, sendo que a divulgação dos resultados destas práticas é vista como o “diálogo” entre ambos (Campopiano & De Massis, 2015). Segundo esta perspetiva, as empresas são motivadas a realizar e comunicar as suas atividades sustentáveis a nível social e ambiental de forma a obter maior visibilidade e notoriedade

para com os seus *stakeholders*, sendo que a aplicação destas práticas é cada vez mais pertinente para os *stakeholders*, e essencial para a reputação da organização (Campopiano & De Massis, 2015).

## 4 Metodologia

A componente de metodologia adotada neste TFM teórico baseia-se numa revisão sistemática de literatura do conceito de Sustentabilidade em EF's. Foi escolhido este método pelo facto de ter como objetivo estudar a literatura relativa a um tema através da análise duma amostra de artigos equilibrada e imparcial (Nightingale, 2009). Assim, a questão de investigação proposta para este trabalho é: **Quais as evidências da investigação publicada nos últimos 5 anos sobre o tema da Sustentabilidade em Empresas Familiares?**

Como tal, o objetivo deste trabalho é deixar uma boa base para investigações futuras através da análise dos estudos empíricos na área (cujo processo se encontra descrito na Figura 1). A fim de cumprir este objetivo de estudo, iniciou-se o processo de pesquisa, efetuado via base de dados *online*, onde inicialmente foram escolhidas as plataformas *Web of Science* (WoS) e SCOPUS para efetuar a pesquisa, mas rapidamente foram postas de parte, pois, utilizando as *keywords* - 1. *family firms + sustainability + empirical study*; *family firms + sustainability + Lean Green + empirical study*; 2. *family firms + sustainability strategy + empirical study*; 3. *family firms + sustainability strategy + Lean Green + empirical study*; 4. *family firms + Lean Green + empirical study*; 5. *family firms + Triple Bottom Line + empirical study* – em ambas as bases de dados, os resultados foram reduzidos e, na sua maioria eram repetidos, teóricos ou fora de tema, sendo que, da totalidade dos 64 artigos adquiridos na pesquisa, apenas 11 eram de possível análise.

Posto isto, foi necessário efetuar uma nova pesquisa, utilizando uma plataforma diferente. A opção escolhida foi a *B-On*, por ser uma referência na sua área (pelo vasto leque de revistas científicas internacionais que engloba na sua base de dados) e pela facilidade de uso e acesso (disponibilizado pelo ISEG). Após a escolha da plataforma, desenvolveu-se um plano por fases para melhor guiar a estrutura da metodologia (Figura 1).

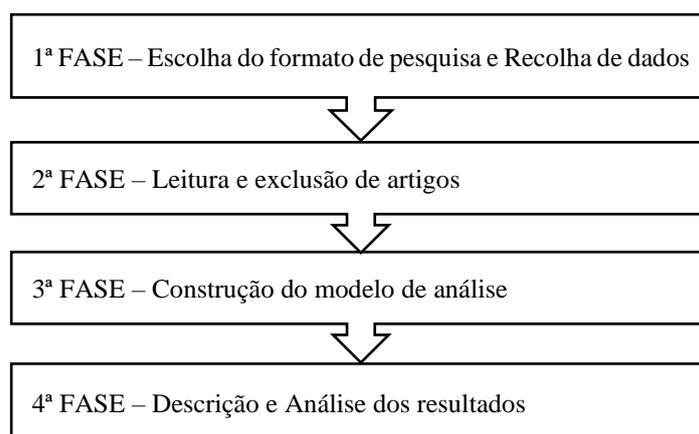


Figura 1 - Fases do planeamento metodológico (elaboração própria).

### *1ª Fase - Escolha do formato de pesquisa e recolha de dados*

Inicia-se assim a 1ª fase do processo: escolha do formato de pesquisa e recolha de dados. Para tal, através da análise da leitura existente, concluiu-se que as *keywords* a ser utilizadas deveriam ser “*family firms*” + “*sustainability*” + “*empirical study*”, com um intervalo de publicação entre 2015 e 2020, da qual se obteve um total de 91 artigos (Anexo 1), sendo composta por 2 sub-pesquisas similares, apenas com uma particularidade diferente – o “Assunto”. Para melhor explicar esta fase, desenvolvemos a seguinte tabela (Tabela 3) onde estão sucintamente descritos os parâmetros da pesquisa.

Tabela II - Parâmetros de pesquisa

Característica	Resposta	
<b>Plataforma:</b>	B-On;	
<b>Keywords:</b>	“family firms” + “sustainability” + “empirical study”;	
<b>Expansores:</b>	Pesquisar no texto integral dos artigos, aplicar assuntos equivalentes;	
<b>Limitadores:</b>	Disponível na coleção da biblioteca, analisado pelos pares; texto integral;	
<b>Data de Publicação:</b>	2015 – 2020;	
<b>Tipo de Fonte:</b>	Revistas Académicas;	
<b>Ordenação:</b>	Por relevância;	
<b>Assunto:</b>	<i>Sustainability</i> ;	<i>Family-owned Business Enterprises</i> ;
<b>Resultados:</b>	54 artigos;	37 artigos.

*Fonte: elaboração própria*

### *2ª Fase - Leitura e exclusão de artigos*

A 2ª fase do processo baseia-se na leitura dos artigos, e exclusão daqueles não analisáveis. Um artigo, neste caso, é não analisável caso possua pelo menos uma das seguintes características: seja teórico, não esteja relacionado com a temática da sustentabilidade, não seja relativo a EF's, ou caso seja repetido. No fim desta fase, conclui-se que dos 91 artigos selecionados, 63 teriam de ser excluídos, totalizando 28 artigos analisáveis. Na Tabela 4 encontram-se descritos quais os artigos excluídos e qual a causa da sua exclusão.

Tabela III - Artigos excluídos

Categoria	Artigos	Total
<b>Teóricos:</b>	5, 9, 17, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 39, 41, 43, 46, 49, 53, 54, 56, 65, 71, 76, 77, 79, 81, 85, 90;	26 artigos;
<b>Não relacionados com sustentabilidade:</b>	2, 13, 20, 22, 24, 33, 34, 37, 38, 40, 45, 47, 50, 51, 52;	15 artigos;
<b>Não trata EF's:</b>	58, 59, 61, 62, 63, 67, 68, 70, 72, 73, 74, 75, 78, 80, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 91;	21 artigos;
<b>Repetidos:</b>	60;	1 artigo.
		<b>63 artigos</b>

*Fonte: elaboração própria*

### *3ª Fase - Construção do modelo de análise*

Posto isto, prossegue-se à leitura e análise descritiva dos 28 artigos analisáveis (3ª fase). Nesta fase foi desenvolvida uma tabela (Anexo 2 – “a”, “b” e “c”) com as seguintes colunas: Código, Número de Autores, Autores, Ano, Título, Revista, Teorias, Método de recolha de dados, Tipo de estudo, Variável Independente, Variável Moderadora, Variável de Controlo, Variável Dependente, Número de Colaboradores/EF’s Estudadas, Setor de atividade das EF’s, País, Resultados, Limitações e Investigação Futura.

### *4ª Fase - Descrição e análise dos resultados*

Após concluída a tabela, dá-se a fase final da metodologia (4ª fase): a análise da tabela e a descrição dos resultados obtidos a partir da mesma. Esta análise possui dois métodos: a Análise Individual, cujos gráficos relativos as estas colunas encontram-se no Anexo 3 (“a” a “i”), e a Análise Cruzada, onde serão analisadas conjuntamente duas ou mais tabelas (Anexos 3 “g” a “l”).

Pelo Anexo 3a podemos observar que a tendência para publicar artigos com o tema de sustentabilidade em EF’s tem aumentado nos últimos anos, tendo o seu pico em 2018 com 9 artigos publicados, seguido por 2019 onde foram publicados 7 artigos, e por fim 2020, com 5 artigos publicados (sendo necessário ter em conta que os artigos foram recolhidos a 09/10/2020). Quanto às revistas que publicam estes artigos, as que mais o fizeram foram *Business Strategy and the Environment* e *Journal of Business Ethics*, cada uma com 4 publicações, e *Sustainability*, com 3 artigos publicados, sendo que todas as restantes apenas publicaram 1 artigo. Podemos observar também que o número de autores por artigo vai de 1 a 4 e que, dos 28 artigos, apenas um foi escrito por um único autor,

sendo que dos restantes 27 artigos, 8 foram escritos por 2 autores, 14 foram escritos por 3 autores, e 5 foram escritos por 4 autores.

Quanto aos autores que os escreveram, representados no Anexo 3b, é de realçar que, dos 76 autores, apenas 3 estudaram este tema mais do que uma vez (2 vezes): Cabrera-Suárez, M.; Martín-Santana, J.; Déniz-Déniz, M.. Curiosamente, os 2 artigos que escreveram, escreveram juntos (artigo 1 e 10 – Anexo 1).

No Anexo 3c estão descritas quais as teorias estudadas e quais os métodos de recolha de dados e tipo de estudo realizados. As teorias mais estudadas foram a teoria da SEW (10 artigos), a RSE (8 artigos) e a teoria dos *stakeholders* (6 artigos), seguidas da RBV e teoria da *stewardship* (4 artigos) e da teoria da agência (3 artigos). Das restantes 7 teorias analisadas ao longo dos estudos, 2 foram apenas referidas em 2 artigos (teoria da expectativa e teoria da legitimidade), e 5 em apenas 1 artigo (TBL, teoria da contingência, teoria da identidade social, teoria da *mindfulness* e teoria do sinal). Importante referir que muitas das vezes os estudos fizeram referência a várias teorias simultaneamente, e não apenas a uma, e que vários artigos não fizeram referência a nenhuma teoria (9 artigos). Quanto ao tipo de estudo, a sua maioria foi quantitativo (16 artigos), havendo apenas 1 artigo com uma metodologia mista, sendo o restante qualitativo (11 artigos). A metodologia de recolha de dados variou entre análise documental (por exemplo, demonstrações financeiras e informação contida em sites e notícias) (15 artigos), entrevistas (12 artigos), questionários (13 artigos) e observações (4 artigos), que foram utilizados, tanto em simultâneo, como individualmente. Dos 28 artigos analisados, 15 tiveram apenas um método de recolha de dados e os restantes 13 utilizaram mais do que 1 método de recolha de dados, sendo que o método de recolha de dados mais utilizado

individualmente foi o questionário (6 artigos), e a combinação mais utilizada foi análise documental + questionário (4 artigos).

Passando à análise das variáveis, é necessário referir que 11 dos artigos não possuem variáveis pois são artigos qualitativo e que, dos restantes artigos, 9 possuem múltiplas variáveis independentes e 8 possuem uma única variável independente, como apresentado no Anexo 3d, sendo que na sua totalidade apenas 2 se repetem: divulgação de relatórios de sustentabilidade (3 artigos) e identificação da família com a EF (3 artigos). Já as variáveis moderadoras são apenas 7 no total e nenhuma se repete.

No Anexo 3e estão descritas as variáveis de controlo, onde podemos observar que, das 47 existentes, apenas 4 se repetem: tamanho da EF (10 artigos), setor (7 artigos), idade da EF (5 artigos) e *Chief Executive Officer* (CEO) familiar (2 artigos). Já no Anexo 3f, das 40 variáveis dependentes existentes, nenhuma se repete. É de salientar que, apesar de não se repetirem, há várias bastantes similares: há 9 variáveis relativas ao desempenho, 4 variáveis relativas a indicadores económicos de desempenho, 3 variáveis acerca do valor da EF, 5 variáveis acerca da proporção de dívida, 5 variáveis acerca de objetivos, entre outras.

Quanto às amostras dos estudos, no Anexo 3g, encontram-se os gráficos relativos ao nº de EF's por estudo e ao tamanho das mesmas. Começando pela quantidade de estudos, 9 artigos possuem uma amostra com um número de EF's superior a 1, mas inferior a 100, 7 artigos possuem uma amostra entre 100 a 200, 3 artigos possuem uma amostra entre 200 e 300 e outros 3 uma amostra de apenas 1 EF. As restantes categorias (300 a 400, 400 a 500, 500 a  $+\infty$ ) correspondem apenas a um artigo, cada uma. Há também 1 artigo cuja amostra são clientes de EF's, e outros 3 onde em dois deles a amostra é apenas de

colaboradores de EF's, e 1 é tanto colaboradores de EF's como EF's. Por fim, somando as EF's tratadas nos artigos analisados, foi possível recolher uma amostra de 3578 EF's, 849 Colaboradores, e 166 Clientes para este estudo. Das EF's estudadas observamos também que na sua maioria são pequenas ou médias empresas, sendo que foram estudadas 1810 EF's desta categoria, sendo que foram apenas estudadas 75 grandes empresas.

Quanto às empresas em si, é necessário analisar o setor de atividade onde atuam, sendo que isso foi uma das variáveis de controlo mais estudadas. Importante referir que alguns estudos especificam qual a área da empresa, sendo que outros apenas diziam de forma mais geral qual o setor a que pertenciam. Para efeitos de ser o mais fiéis possível aos estudos analisados, decidimos não alterar de modo algum o proposto nos estudos. Como tal, podemos observar no Anexo 3h que a maioria das empresas estudadas pertence ao setor de produção (393), serviços (269), eletrónico (129) e vinícola (106). No entanto, os setores de atividades que mais estudos analisaram foram produção (8 artigos), construção (7 artigos), retalho (5 artigos), hotelaria (4 artigos), serviços (3 artigos) e primário (2 artigos). Os restantes setores foram apenas analisados em 1 artigo cada.

De seguida, estudou-se quais os países de atuação das EF's estudadas. Pelos gráficos apresentados no Anexo 3i, observamos que o país com mais empresas estudadas foi a Nova Zelândia, porém, estas empresas são apenas relativas a um estudo, sendo que os países com mais estudos realizados foram Espanha e Itália (ambos 3 artigos), seguidos de China, Emirados Árabes Unidos e Bélgica (2 artigos cada).

No anexo 3j encontra-se o gráfico relativo à análise Revista vs Ano vs N° de Autores, onde as revistas que possuíram apenas um artigo estudado não serão parte da análise pois não seria possível tirar conclusões minimamente fidedignas. Assim analisámos apenas as

revistas *Business Strategy and the Environment*, *Journal of Business Ethics*, e *Sustainability*. Podemos observar que as revistas têm publicado artigos cada vez mais recentemente, sendo que a maioria dos artigos foi publicado em 2018 (3), 2019 (3) e 2020 (2), porém, a *Sustainability* faz 2 anos que não publica nenhum artigo nesta área. Quanto ao nº de autores por artigo, vale a pena realçar que a revista *Sustainability*, contrariamente às demais, possuiu apenas artigos com 3 ou mais autores.

Ainda no Anexo 3j, encontra-se a comparação Teorias vs Método, onde é de notar que, dos artigos que possuíram apenas um método de recolha de dados, a análise documental foi a mais utilizada repetidamente para estudar várias teorias, das quais SEW, agência, RSE e legitimidade, sendo que a segunda mais utilizada foram os questionários para estudar, na sua maioria, a teoria da SEW, *stewardship* e *stakeholders*. Podemos observar também que a metodologia entrevistas + questionários foi pertinente no estudo da Teoria dos *stakeholders* e RSE. Por fim, é importante realçar que, quando foi utilizado o método entrevistas individualmente e o conjunto entrevistas + observações, não foram estudadas quaisquer teorias.

No Anexo 3k encontra-se a comparação feita entre os métodos de recolha de dados e as variáveis dependentes que, para o propósito desta análise, foram aglomeradas em 8 grupos: sustentabilidade; desempenho; valor da EF; proporção de dívida; objetivos; *stakeholders*; empresa e família; outros. Quanto aos métodos de recolha de dados, os que são totalmente qualitativos não foram utilizados neste estudo pois, pela sua natureza, não possuem variáveis dependentes. Posto isto, podemos observar que a combinação análise documental + questionários foi bastante usada para analisar o desempenho, proporção de dívida e objetivos, enquanto a análise documental, utilizada como método de recolha de

dados único, foi utilizada na categoria valor da EF e empresa e família. Importante também o facto de os questionários terem sido utilizados em quase todas as tipologias, tirando apenas a proporção de dívida e outros. Os artigos que utilizaram as seguintes combinações de métodos de recolha de dados não possuíram quaisquer variáveis: análise documental + entrevistas + observações, análise documental + entrevistas e análise documental + observações

Para o propósito da realização do Anexo 3k, que analisa as variáveis independentes face às dependentes, foi feita, à semelhança do anteriormente feito, a categorização das variáveis independentes, das quais se obteve as seguintes categorias: família, sustentabilidade, empresa, tendências, objetivos, recursos, motivadores, *stakeholders*, outros. Posto isto, é pertinente observarmos que a categoria família variável independente (VI) está mais associada a variáveis dependentes (VD's) da categoria empresa e família, seguida de desempenho e objetivos; a categoria sustentabilidade VI está maioritariamente associada à categoria *stakeholders* VD; a categoria empresa VI à categoria empresa e família VD, seguida da categoria objetivos VD; a categoria tendências VI está apenas relacionada com a categoria *stakeholders* VD; e a categoria objetivos VI às categorias desempenho VD e valor da EF VD.

Para a resolução do Anexo 3l, onde se interliga o setor da EF com o seu tamanho, foram somente analisados os artigos que estudassem apenas PME's ou apenas Grandes empresas, de forma a poder assegurar que as empresas classificadas pertenciam certamente aos setores descritos. Posto isto, sobraram 2 Grandes empresas, das quais uma atua no setor do Desporto, e outra atua em múltiplos setores e 1335 PME's, onde podemos observar que, das empresas cujos setores não foram especificados, 892 eram PME's, e

que os setores de Produção, Vinho, Serviços e Comércio foram os com mais PME's analisadas.

Para concluir a componente de análise dos resultados, falta apenas o Anexo 2c (Resultados, Limitações e Investigação Futura). Na análise da componente Resultados, é facilmente visível a quantidade de conclusões que são possíveis retirar na análise deste tema. Os estudos apontam que, nos últimos 5 anos, as práticas de sustentabilidade nas PME's familiares têm aumentado e possuem um grande impacto positivo no desempenho, lucro e valor das EF's, superior ao das ENF's. Para melhor justificar o supramencionado, iremos expor algumas conclusões tiradas nos artigos: a divulgação de relatórios de sustentabilidade está positivamente relacionado com o valor de mercado da EF, e quanto melhor a sua qualidade, mais forte é a ligação entre os dois; EF's que realizam práticas de sustentabilidade tendem a ter os seus indicadores económicos mais positivos e nem sempre procuram reduzir os custos, mas sim promover a retenção de cliente; aspetos relacionados com a sustentabilidade têm um impacto positivo na perceção do desempenho do gestor familiar; identificação dos membros da família influencia positivamente a sustentabilidade e o desempenho; também de notar que o desempenho não financeiro (satisfação e bem estar com a família) influencia positivamente a sustentabilidade da EF.

Não obstante, dos artigos estudados, há mais a observar relativo à família e à EF: a religiosidade da família impacta positivamente o cumprimento de objetivos e as práticas de sustentabilidade da EF; a reputação e imagem da família e da EF possuem um grande impacto no desempenho da EF; EF's partilham mais relatórios de RSE do que ENF's; o impacto da RSE é maior nas EF's; envolvimento familiar influencia positivamente a eco

inovação; quanto mais o gestor familiar estiver comprometido com a EF, mais facilmente se cumprem os objetivos face a *stakeholders* internos (colaboradores) e externos (clientes e comunidade); EF's que possuem um CEO familiar tendem a escolher como seu sucessor um CEO interno, enquanto uma EF que possua um elevado nível de acionistas externos tende a escolher um CEO externo; a correta sucessão do CEO é essencial para a sustentabilidade da EF; Laços familiares são essências na passagem de conhecimento para haver uma correta gestão da relação com *stakeholders*, mas o poder utilitarista da família enfraquece a EF relativamente às relações com *stakeholders* não familiares.

Também necessário ter noção de que as EF's operam num mercado em constante adaptação, sendo que: para se adaptar ao ambiente em constante alteração, as EF's têm de se focar fundamentalmente na inovação e sustentabilidade de recursos e processos; a pressão do mercado, usual nas EF's, promove o desenvolvimento sustentável; EF's fazem face a crises inovando e adaptando através de estratégias de sustentabilidade e sobrevivência; Renovação estratégica promove a sobrevivência a longo prazo da EF, e é impactada pelo nível de envolvimento familiar e pela capacidade única da EF de adquirir, reter e partilhar conhecimento.

Importante também referir que o controlo da família na EF, se for demasiado elevado, não promove a partilha de práticas de RSE, mas quanto mais presente a identidade da família estiver na EF, mais serão partilhadas as práticas de RSE; e que as práticas de RSE variam dependendo do setor de atividade, sendo os colaboradores sempre um fator fulcral destas práticas em todos os setores.

Quanto às Limitações dos estudos, estas foram as mais comuns: problemas na amostra (ser demasiado reduzida, possuir apenas um contexto cultura, um único país, serem

analisadas apenas PME's e ser analisado um único setor); os resultados não poderem ser generalizados; tema sensível, podendo ter respostas menos fiéis; tipologia do estudo (qualitativo ou quantitativo); fonte secundária de dados; possuir um único correspondente por EF.

A maioria dos estudos desenvolveu as suas propostas para Investigação Futura com base nas suas limitações. Estas foram as mais recorrentes: Investigar tendo em conta a diferença cultural entre EF's e ENF's, entre países e entre setores; efetuar uma análise comparativa; utilizar novas metodologias, explorar novas ligações e relações dentro do tema; explorar o tema mais aprofundadamente; utilizar outras fontes de dados; aumentar o tamanho e variedade da amostra; estudar empresas de vários tamanhos; obter mais dados para tirar conclusões mais gerais e obter melhores comparações; questionar vários colaboradores e não só gestores familiares; investigar o impacto de outras variáveis que possam influenciar o tema.

## 5 Conclusões

Este estudo iniciou-se com a premissa de que os estudos apontam que as práticas de sustentabilidade oferecem uma vantagem competitiva às empresas que as adotam (Adomako *et al.*, 2019), não devendo ser vistas como um fardo, mas sim um rendimento (Dayan *et al.*, 2019). Mas, após a análise da literatura existente, apercebemo-nos que, apesar de os primeiros estudos acerca do tema concluírem que as EF's são mais propícias a ter comportamentos éticos relacionados com a sustentabilidade por razões de identidade, reputação e imagem (Marques *et al.*, 2014), os gestores ou donos da EF podem vê-la como uma extensão de si próprios e temer que se esta for malsucedida, em termos de resultados, isto possa prejudicá-los ou às suas famílias (El Ghouli *et al.*, 2016), fazendo

com que, tal como alguns outros estudos apontam, as EF's sejam mais focadas em proteger os seus próprios interesses, acabando por não se focar tanto nestas práticas (Marques *et al.*, 2014). Não obstante, há também estudos que apontam que as EF's e Não Familiares têm responsabilidades sociais similares (Marques *et al.*, 2014).

O presente estudo tem o objetivo de tirar conclusões acerca da forma como são realizados estes estudos, mas, no seu alinhamento, iremos também incluir as conclusões tiradas pelos seus autores. Começando pela publicação do artigo em si, dos 28 artigos empíricos analisados, a sua maioria foi escrita por 3 autores em simultâneo, sendo que apenas 3 escreveram 2 artigos, podendo concluir que é um tema que, estudado empiricamente, tem pouco reincidência de autores. Quanto ao ano em que foram publicados, 2018 foi o mais recorrente, seguido de 2019 e 2020 (não esquecer que os artigos foram recolhidos a 09/10/2020, não estando finalizado o ano de 2020), todavia não parece haver causa aparente para tal. As revistas que mais artigos publicaram foram a *Business Strategy and the Environment* (apesar de ainda não ter publicado em 2020) e a *Journal of Business Ethics*, possivelmente por serem revistas conceituadas na sua área.

Passando às particularidades da Metodologia, concluímos que a maioria dos artigos possuíram uma abordagem quantitativa, sendo que o método mais utilizado de recolha de dados individualmente foi o uso de questionários – pela sua facilidade de desenvolvimento, resposta remota e objetiva, e alto alcance – e o conjunto mais utilizado foi a *análise documental + questionários* (por a análise documental ser um ótimo complemento dos questionários, unindo as opiniões pessoais de indivíduos com dados científicos).

Na realização da metodologia são descritas quais as variáveis utilizadas nos artigos quantitativos, pois os qualitativos não possuem variáveis (pela sua natureza). Das variáveis independentes e dependentes, conclui-se que a categoria mais analisada foi o impacto da Família na EF (e vice-versa), o impacto da família e dos objetivos no desempenho da EF e o impacto da correta gestão das tendências e sustentabilidade na perceção dos *stakeholders*. É necessário referir também que uma grande parte das variáveis independentes são relativas à família e à EF e que as variáveis dependentes na sua maioria são relacionadas com o desempenho, com o cumprimento de objetivos e com a família e EF. Por fim, as variáveis moderadoras foram bastante pouco utilizadas nos artigos, e as variáveis de controlo foram muito utilizadas, especificamente as variáveis tamanho da EF, idade da EF e o setor de atuação da EF, como seria de esperar pela heterogeneidade das EF's (Caputo *et al.*, 2017).

Com a realização deste estudo pudemos observar 3578 EF's, sendo que a maioria dos estudos analisa entre 100 a 200 EF's, e quase a totalidade das empresas estudadas eram PME's (o que corresponde ao facto de a maioria das PME's serem negócio familiares, segundo a Comissão Europeia, 2009). Os setores com mais EF's estudadas foram os setores de produção e serviços, no entanto, os analisados em mais artigos foram o setor da produção e da construção (mas, novamente, vários estudos não especificaram nem o setor nem o tamanho da EF). Os países que mais artigos analisaram foram Espanha, Itália, Bélgica, China e Emirados Árabes Unidos, mas o maior número de EF's analisadas eram neozelandesas (apenas um estudo).

Quanto às teorias expostas nos artigos, concluímos que 9 artigos não fizeram referência a qualquer teoria, sendo que as mais referidas no estudo do tema Sustentabilidade em

EF's são RSE, SEW, *stakeholders*, agência e *stewardship* (que vai de acordo com a revisão de literatura feita, onde foi observado o vasto uso destas teorias para descrever este tema). Face ao método de recolha de dados, a análise documental foi a que estava relacionada com mais teorias estudadas, das quais as mais repetidas eram a SEW, agência e RSE, seguida dos questionários, onde foram mais estudadas as teorias SEW, *stewardship* e *stakeholders*. Interessante revelar também que no método de entrevistas, individualmente, e no conjunto entrevistas + observações, não foram estudadas quaisquer teorias.

Quanto aos resultados dos artigos estudados, concluímos que as EF's, na sua maioria PME's, operam num mercado em constante adaptação, logo, é essencial a sua capacidade de ajuste e sobrevivência, alcançável através da implementação de práticas de sustentabilidade. Estas práticas nas PME's familiares têm vindo a aumentar devido ao impacto positivo que a sustentabilidade tem no desempenho, lucro e valor das EF's (mais do que nas ENF's). É também necessário referir o impacto que a imagem e reputação possuem numa EF, sendo que os resultados apontam para o facto de as práticas de RSE e sustentabilidade, no geral, as enaltecem. Por fim, a sucessão tem também um papel importantíssimo na sustentabilidade das EF's, através passagem de conhecimento facilitada pelos laços familiares.

Na componente limitações podemos concluir que, na sua maioria, o problema encontra-se nas amostras dos estudos, logo, como seria de esperar, a proposta para investigação futura mais referida foi possuir uma maior e mais variada amostra.

Concluindo, respondendo mais sucintamente à pergunta de investigação proposta, entre 2015 e 2020, 2018 foi o ano com o maior número de artigos escritos, na sua maioria por

3 autores, e publicados maioritariamente nas revistas *Business Strategy and the Environment* e *Journal of Business Ethics*. Muitos foram analisados com uma metodologia quantitativa, sendo os questionários o método de recolha de dados mais popular, e cujas variáveis analisadas incidiam, maioritariamente, no impacto da família na EF (tanto a nível financeiro como não financeiro), e vice-versa. Face às empresas estudadas, quase na totalidade eram PME's, cujos países de atuação mais recorrentes foram Espanha e Itália, e o setor o de produção, sendo que usualmente foram analisadas, por estudo, entre 100 a 200 EF. Relativamente ao conteúdo dos artigos, as teorias mais analisadas foram a RSE, SEW, *stakeholders*, agência e *stewardship*, e conclui-se que as práticas de sustentabilidade em EF's têm vindo a aumentar nos últimos 5 anos e são essenciais, especialmente no caso das PME's, para assegurar a sua sobrevivência, não só devido ao impacto que têm no desempenho, como também na imagem e reputação duma organização (fatores fulcrais para a continuidade das EF's). No entanto, a maioria dos estudos possuiu uma amostra demasiado reduzida ou demasiado específica, dificultando a generalização dos resultados. Assim, assumimos o nosso contributo para a área através do facto de aglomerarmos todos estes estudos, possuindo uma amostra bastante variada de 3578 EF's, que nos permite tirar conclusões mais gerais acerca do tema em estudo: Sustentabilidade em EF's. Por fim, relativamente ao estudo do tema em si, concluimos pela literatura que há hipóteses de continuar a pesquisa deste tema, observáveis pela análise dos Anexos, onde é visível o facto de muitos estudos não tratarem de todas as teorias devidamente e não especificarem o setor, o tamanho, o país e a quantidade de EF's.

## 6 Limitações e Investigação Futura

O trabalho efetuado possui algumas limitações, como seria de esperar, que serviram como pistas para investigações futuras. Primeiro, a principal limitação deste trabalho deu-se devido à base de dados, neste caso B-On, porque, dos 91 artigos recolhidos, apenas 28 eram analisáveis. Numa futura pesquisa poderia ser efetuado um estudo similar, mas numa outra base de dados, ou até talvez com várias bases de dados em simultâneo, para obter uma amostra de artigos maior. A segunda limitação é relativa ao facto deste estudo ter analisado apenas EF's, podendo ser posteriormente feito um estudo similar para empresas não familiares, e futura utilização deste estudo como método de comparação. A terceira limitação baseia-se na falta de estudo de certas teorias, sendo a proposta para investigação futura realizar estudos que deem mais ênfase às teorias que não foram devidamente estudadas, tais como a *Triple Bottom Line*, a teoria da identidade social, a teoria da agência, entre outras. Por fim, a quarta e última limitação é o facto de não ter sido analisado nenhum artigo que tenha estudado o impacto da pandemia que vivemos atualmente, sendo que seria interessante analisar este impacto na sobrevivência das EF's.

## Referências Bibliográficas

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.

Antikainen, R., Loiseau, E., Saikku, L., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., Leskinen, P., Kuikman, P. & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 139, 361-371.

Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 321-339.

Baggia, A., Leskovar, R., Delibašić, B. & Petrović, N. (2013). Opportunities of sustainable business practices in SME's. *32<sup>nd</sup> International Conference on Organizational Science Development*.

Banning, J., Gam, H. J., Ma, Y. J. & Raj, D. (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(3), 254-264.

Barroso, J. M. D. (2007). Europe's invisible giants: Family firms in an open, innovative economy. *II GEEF European Meeting*. Lisboa, Portugal: Comissão Europeia.

Bina, O. (2013). The green economy and sustainable development: an uneasy balance?. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(6), 1023-1047.

Block, J., Doluca, H. & Wagner, M. (2018). Sustainability and environmental behaviour in family firms: A longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 152-172.

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.

Caldera, H. T. S., Desha, C. & Dawes, L. (2017). Evaluating the relationship between lean thinking and environmental performance in small to medium scale enterprises. *Book of Abstracts of the 18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production: Towards a Greener Challenge and Evolution in the Framework of the Circular Economy*, 183.

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.

Cambra-Fierro, J., López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I. & Vázquez-Carrasco, R. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080-4096.

Caputo, F., Veltri, S. & Venturelli, A. (2017). Sustainability strategy and management control systems in family firms: Evidence from a case study. *Sustainability*, 9(6), 977-1000.

Comissão Europeia (2009) Final Report Of The Expert Group – Overview Of Family-Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures And Existing Studies.

Comissão Europeia (2020). *SME Definition*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en) [Acesso em: 2020/11/14].

Crotto, F., Theodoulidis, B., Diaz, D. & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188.

Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J. & McGovern, P. (2014). A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 398-414.

Dayan, M., Ng, P. Y. & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466-481.

Deephouse, D. L. & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.

European Family Businesses – EFB (2018). *About EFB*. Disponível em: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us> [Acesso em: 2020/11/17].

Elbaz, J. & Laguir, I. (2014). Family firms and corporate social responsibility (CSR): preliminary evidence from the French stock market. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(4), 971-988.

El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. & Wang, H., (2016). Family control and corporate social responsibility. *Journal of Banking & Finance*, 73, 131-146.

Farrington, J. & Kuhlman, T. (2010). What is sustainability?. *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.

Fernando, S. & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.

Graute, U. (2016). Local authorities acting globally for sustainable development. *Regional studies*, 50(11), 1931-1942.

Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280-314.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.

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.

McKenzie, S. (2004). Social sustainability: towards some definitions. *Hawke Research Institute Working Paper*, 27.

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(2), 276-282.

Morrow, K. (2012). Rio+20, the Green Economy and Re-orienting Sustainable Development. *Environmental Law Review*, 14, 279–297.

Nightingale, A. (2009). A guide to systematic literature reviews. *Surgery*, 27(9), 381-384.

Organização das Nações Unidas (2015). *The 17 Goals | Sustainable Development*.

Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals> [Acesso em: 2020/11/11].

Pearson, A. & Marler, L. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117-1124.

Seidel, S., Recker, J. C., Pimmer, C. & vom Brocke, J. (2010). Enablers and barriers to the organizational adoption of sustainable business practices. *Proceeding of the 16th Americas conference on information systems: sustainable IT collaboration around the globe*, 1-10.

Shields, J. & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), 59-78.

Shields, J. F., Welsh, D. H. & Shelleman, J. M. (2018). Sustainability reporting and its implications for family firms. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 66-71.

Waldkirch, M. (2015). Social identity theory and the family business. *Theoretical perspectives on family businesses*, 137–155.

## Anexos

### Anexo 1 – Listagem de artigos

Código	Autores	Ano	Título	Análise	Causa
1	Cabrera-Suárez, M. K.; Déniz-Déniz, M. C.; Martín-Santana, J.	2020	Orientation Toward Key Non-Family Stakeholders And Economic Performance In Family Firms: The Role Of Family Identification With The Firm.	SIM	
2	Agarwal, A.; Barbera, F.; Shi, H. X.; Edwards, M.	2020	The Family That Prays Together Stays Together: Toward A Process Model Of Religious Value Transmission In Family Firms.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
3	Altindag, E.; Tanriverdi, H.; Çakmak, C.	2016	The Relationship Of Organizational Culture And Wage Policies In Turkish Family Firms.	SIM	
4	Dieleman, M.; Koning, J.	2020	Articulating Values Through Identity Work: Advancing Family Business Ethics Research.	SIM	
5	Calabrò, A.; Vecchiarini, M.; Gast, J.; Campopiano, G.; Massis, A.; Kraus, S.	2019	Innovation In Family Firms: A Systematic Literature Review And Guidance For Future Research.	NÃO	Teórico
6	Arena, C.; Michelon, G.	2018	A Matter Of Control Or Identity? Family Firms' Environmental Reporting Decisions Along The Corporate Life Cycle.	SIM	
7	Ardito, L.; Petruzzelli, A. M.; Pascucci, F.; Peruffo, E.	2019	Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions	SIM	
8	Campopiano, G.; Massis, A.	2015	Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis In Family And Non-Family Firms.	SIM	
9	Surdej, A.	2016	What Determines The Innovativeness Of Polish Family Firms? Empirical Results And Theoretical Puzzles.	NÃO	Teórico
10	Cabrera-Suárez, M.; Déniz-Déniz, M.; Martín-Santana, J.	2018	Family Firms And The Interests Of Non-Family Stakeholders: The Influence Of Family Managers' Affective Commitment And Family Salience In Terms Of Power.	SIM	
11	Dayan, M.; Ng, P.Y.; Ndubisi, N.O.	2019	Mindfulness, socioemotional wealth and environmental strategy of family business	SIM	
12	López-Fernández, M.; Pérez-Pérez, M.; Obeso, M.	2019	Knowledge, Renewal And Flexibility: Exploratory Research In Family Firms.	SIM	
13	Che, L.; Langli, J.	2015	Governance Structure And Firm Performance In Private Family Firms.	NÃO	Não trata Sustentabilidade

14	Molly, V.; Uhlaner, L.	2019	Family-Centered Goals, Family Board Representation, And Debt Financing.	SIM	
15	Manley, S.; Pieper, T.; Williams Jr., R.; Matthews, L.	2020	What Time May Tell: An Exploratory Study Of The Relationship Between Religiosity, Temporal Orientation, And Goals In Family Business.	SIM	
16	Engeset, A.	2020	"For Better Or For Worse" – The Role Of Family Ownership In The Resilience Of Rural Hospitality Firms.	SIM	
17	Clinton, E.; McAdam, M.; Dibrell, C.	2020	Navigation Of The Paradoxical Landscape Of The Family Business.	NÃO	Teórico
18	Hack, A.; Schellong, M.; Kraiczky, N.; Malär, L.	2019	Family Firm Brands, Perceptions Of Doing Good, And Consumer Happiness.	SIM	
19	Baños-Monroy, V.; Rodríguez-Aceves, L.; Ramírez-Solís, E.	2018	Environmental Dynamism As A Moderator Of Familiness And Performance In Mexican SMEs.	SIM	
20	Herrero, I.	2018	How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital In Family And Nonfamily Firms.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
21	Kallmuenzer, A.; Peters, M.	2018	Entrepreneurial Orientation In Family Firms: The Case Of The Hospitality Industry.	SIM	
22	Fitz-Koch, S.; Nordqvist, M.	2017	The Reciprocal Relationship Of Innovation Capabilities And Socioemotional Wealth In A Family Firm.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
23	McGrath, H.; O'Toole, T.	2018	Extending The Concept Of Familiness To Relational Capability: A Belgian Micro-Brewery Study.	SIM	
24	Lumpkin, G. T.; Yu, A.; Praveen Parboteeah, K.; Stambaugh, J.	2019	Autonomy And Family Business Performance: The Joint Effect Of Environmental Dynamism And National Culture.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
25	Duesing, R.; Flynn, J.	2020	Toward Developing An Applied Framework To Help Foster Success In Generational Transition Of Family Businesses.	NÃO	Teórico
26	Larios Hernández, G.; Soto Maciel, A.	2017	Semantic Test Of A Technology Management Model In Family Business.	NÃO	Teórico
27	Hernández-Linares, R.; López-Fernández, M.	2018	Entrepreneurial Orientation And The Family Firm: Mapping The Field And Tracing A Path For Future Research.	NÃO	Teórico
28	Michiels, A.; Molly, V.	2017	Financing Decisions In Family Businesses: A Review And Suggestions For Developing The Field.	NÃO	Teórico
29	Salvato, C.; Sharma, P.; Wright, M.	2015	From The Guest Editors: Learning Patterns And Approaches To Family Business Education Around The World--Issues, Insights, And Research Agenda.	NÃO	Teórico
30	Xu, S.; Xue, K.; Yu, M.	2019	Corporate Social Responsibility And Chinese Family-Owned Small- And Medium-Sized Enterprises.	SIM	

31	Aragón, C.; Iturrioz, C.	2016	Responsible Family Ownership In Small- And Medium-Sized Family Enterprises: An Exploratory Study.	NÃO	Teórico
32	Agbim, K.	2019	Social Networking And The Family Business Performance: A Conceptual Consideration.	NÃO	Teórico
33	Gnan, L.; Songini, L.	2015	Family Involvement And Agency Cost Control Mechanisms In Family Small And Medium-Sized Enterprises.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
34	Babu, V.	2019	Family Entrepreneurship In India's 'Diamond City': A Phenomenological Research.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
35	Facin Lavarda, C.; Margarete Oro, I.	2017	Interaction Between Strategy And Organizational Performance: The Influence Of Family Management.	SIM	
36	Chen, Y.; Luan, C.; Huang, H.; Wang, K.	2018	CEO Succession Decision In Family Businesses -- A Corporate Governance Perspective.	SIM	
37	Lauto, G.; Pittino, D.; Visintin, F.	2018	Fly Away From The Nest? A Configurational Analysis Of Family Embeddedness And Individual Attributes In The Entrepreneurial Entry Decision By Next-Generation Members.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
38	Merino, F.; Monreal - Pérez, J.; Sánchez - Marín, G.	2015	Family SME's Internationalization: Disentangling The Influence Of Familiness On Spanish Firms' Export Activity.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
39	Goel, S.; Jones, R.	2016	Entrepreneurial Exploration And Exploitation In Family Business.	NÃO	Teórico
40	Jansson, A.; Larsson-Olaison, U.	2015	I Heard It Through The Grapevine: Market Control Of Controlling Family Shareholders.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
41	Milbrandt, J.; Sorenson, R.	2015	Family Affair--Teaching Families Versus Individuals: Insights Gained From 24 Years Of Family Business Education.	NÃO	Teórico
42	Hamilton, E.; Konopaski, M.; Jack, S.	2015	How Family Business Members Learn About Continuity.	SIM	
43	Cabrera-Suárez, M.; García-Almeida, D.; De Saá-Pérez, P.	2018	A Dynamic Network Model Of The Successor's Knowledge Construction From The Resource- And Knowledge-Based View Of The Family Firm.	NÃO	Teórico
44	Duarte Alonso, A.; Kok, S.; O'Shea, M.	2018	Family Businesses And Adaptation: A Dynamic Capabilities Approach.	SIM	
45	Hernández-Perlines, F.; Xu, W.	2018	Conditional Mediation Of Absorptive Capacity And Environment In International Entrepreneurial Orientation Of Family Businesses.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
46	Armstrong, A.; Ediriweera, A.; Heenetigala, K.	2015	Governance In Family Business: A Literature Review.	NÃO	Teórico

47	Ho, P.; Jong, L.	2018	Inside The Family Firms: The Impact Of Family And Institutional Ownership On Executive Remuneration.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
48	Chang, T.; Chou, S.; Han, B.	2016	A Buddhist Application Of Corporate Social Responsibility: Qualitative Evidence From A Case Study Of A Small Thai Family Business.	SIM	
49	Botero, I.; Feliu, N.	2016	Philanthropy In Family Enterprises.	NÃO	Teórico
50	Hassan, R.; Hui, M.; Wafa, S.	2020	Family Business Background, Motivation And Culture In Determining Women Entrepreneurial Success.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
51	Frank, H.; Kessler, A.; Rusch, T.; Suess-Reyes, J.; Weismeier-Sammer, D.	2017	Capturing The Familiness Of Family Businesses: Development Of The Family Influence Familiness Scale (Fifs).	NÃO	Não trata Sustentabilidade
52	Arregle, J.; Batjargal, B.; Hitt, M.; Webb, J.; Miller, T.; Tsui, A.	2015	Family Ties In Entrepreneurs' Social Networks And New Venture Growth.	NÃO	Não trata Sustentabilidade
53	Raadt, J.; Raadt, V.	2016	Guest Editorial.	NÃO	Teórico
54	Zhou, J.	2019	A Study Of Family Business In China.	NÃO	Teórico
55	Broccardo, L.; Zicari, A.	2020	Sustainability As A Driver For Value Creation: A Business Model Analysis Of Small And Medium Entreprises In The Italian Wine Sector	SIM	
56	Julkovski, D. S.; Kuzma, E.; Padilha, L. S.; Sehnem, S.; Roman, D. J.	2020	The relationship between innovation and sustainability: A meta analytic study	NÃO	Teórico
57	Carneiro, M.; Cunha, C.; Kastenzholz, E.	2020	Entrepreneurs In Rural Tourism: Do Lifestyle Motivations Contribute To Management Practices That Enhance Sustainable Entrepreneurial Ecosystems?	SIM	
58	Chenc, C. H.; Yua, E. P.; Luub, B. V.	2020	Greenwashing in environmental, social and governance disclosures	NÃO	Não trata EF's
59	Jin, Z.; Navare, J.; Lynch, R.	2019	The Relationship Between Innovation Culture And Innovation Outcomes: Exploring The Effects Of Sustainability Orientation And Firm Size.	NÃO	Não trata EF's
60	Dieleman, M.; Koning, J.	2020	Articulating Values Through Identity Work: Advancing Family Business Ethics Research.	NÃO	Repetido
61	Halberstadta, J.; Niemandb, T.; Krausc, S.; Rexhepid, G.; Jonese, P.; Kailerf, N.	2019	Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms	NÃO	Não trata EF's

62	Halme, M.; Rintamäki, J.; Knudsen, J.; Lankoski, L.; Kuisma, M.	2020	When Is There A Sustainability Case For CSR? Pathways To Environmental And Social Performance Improvements.	NÃO	Não trata EF's
63	Junges, I.; Wernke, R.	2020	Avaliação Do Nível De Sustentabilidade Das Indústrias De Pequeno Porte Da Microrregião Do Sul De Santa Catarina. (Portuguese)	NÃO	Não trata EF's
64	Cambra-Fierro, J.; López-Pérez, M.; Melero-Polo, I.; Vázquez-Carrasco, R.	2018	Sustainability And Business Outcomes In The Context Of SMEs: Comparing Family Firms Vs. Non-Family Firms.	SIM	
65	Erauskin-Tolosa, A.; Zubeltzu-Jaka, E.; Heras-Saizarbitoria, I.	2018	Shedding Light On The Determinants Of Eco-Innovation: A Meta-Analytic Study.	NÃO	Teórico
66	Dixon, C.; Oudah, M.; Jabeen, F.	2018	Determinants Linked To Family Business Sustainability In The UAE: An Ahp Approach.	SIM	
67	Madsen, H.; Reyes-Rodríguez, J.; Ulhøi, J.	2016	Corporate Environmental Sustainability In Danish SMEs: A Longitudinal Study Of Motivators, Initiatives, And Strategic Effects.	NÃO	Não trata EF's
68	Chassé, S.; Courrent, J.; Omri, W.	2018	Do Entrepreneurial SMEs Perform Better Because They Are More Responsible?	NÃO	Não trata EF's
69	Loh, L.; Thomas, T.; Yu W.	2017	Sustainability Reporting And Firm Value: Evidence From Singapore-Listed Companies.	SIM	
70	Jouber, H.	2019	How Does CEO Pay Slice Influence Corporate Social Responsibility? U.S.–Canadian Versus Spanish–French Listed Firms.	NÃO	Não trata EF's
71	Faller, C. M.; Knyphausen-Aufsess, D. Z.	2018	Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings	NÃO	Teórico
72	Bam, W.; du Plessis, J.	2018	Comparing The Sustainable Development Potential Of Industries: A Role For Sustainability Disclosures?	NÃO	Não trata EF's
73	Flores-Hernández, A.; Olavarría-Jaraba, A.; Valera-Blanes, G.; Vázquez-Carrasco, R.	2020	Sustainability And Branding In Retail: A Model Of Chain Of Effects.	NÃO	Não trata EF's
74	Campedelli, B.; Cantele, S.; Vernizzi, S.	2020	Untangling The Origins Of Sustainable Commitment: New Insights On The Small Vs. Large Firms' Debate.	NÃO	Não trata EF's
75	Aslam, H.; Imran, M.; Salisu, I.; Iqbal, J.; Hameed, I.	2019	Resource And Information Access For SME Sustainability In The Era Of Ir 4.0: The Mediating And Moderating Roles Of Innovation Capability And Management Commitment.	NÃO	Não trata EF's

76	Font, X.; Lynes, J.	2018	Corporate Social Responsibility In Tourism And Hospitality.	NÃO	Teórico
77	Jia, Q.; Wei, L.; Li, X.	2019	Visualizing Sustainability Research In Business And Management (1990–2019) And Emerging Topics: A Large-Scale Bibliometric Analysis.	NÃO	Teórico
78	Lee, S.; Zhang, Y.; Khan, U.; Salik, M.	2019	The Influence Of Management Innovation And Technological Innovation On Organization Performance. A Mediating Role Of Sustainability.	NÃO	Não trata EF's
79	Cardoni, A.; Kiseleva, E.; Taticchi, P.	2020	In Search Of Sustainable Value: A Structured Literature Review.	NÃO	Teórico
80	Barbaritano, M.; Bravi, L.; Savelli, E.	2019	Sustainability And Quality Management In The Italian Luxury Furniture Sector: A Circular Economy Perspective.	NÃO	Não trata EF's
81	Gursoy, D.; Xu, X.	2015	A Conceptual Framework Of Sustainable Hospitality Supply Chain Management.	NÃO	Teórico
82	Du, J.; Wu, H.; Zhao, X.	2018	Critical Factors On The Capital Structure Of Public–Private Partnership Projects: A Sustainability Perspective.	NÃO	Não trata EF's
83	Costa-Climent, R.; Martínez-Climent, C.; Oghazi, P.	2019	Sustainable Financing Through Crowdfunding.	NÃO	Não trata EF's
84	Cassells, S.; Lewis, K.; Roxas, H.	2015	SMEs And The Potential For A Collaborative Path To Environmental Responsibility.	SIM	
85	Savanevičienė, A.; Stankevičiūtė, Ž.	2018	Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics Of Emerging Field.	NÃO	Teórico
86	Ahmed, R.; Imran, T.; Streimikiene, D.; Soomro, R.; Parmar, V.; Vveinhardt, J.	2019	Assessment Of Entrepreneurial Traits And Small-Firm Performance With Entrepreneurial Orientation As A Mediating Factor.	NÃO	Não trata EF's
87	Santos, J.; Sarango-Lalangui, P.; Hormiga, E.	2018	The Development Of Sustainable Entrepreneurship Research Field.	NÃO	Não trata EF's
88	Banacu, C.; Busu, M.; Ignat, R.; Trica, C.	2019	Entrepreneurial Innovation Impact On Recycling Municipal Waste. A Panel Data Analysis At The Eu Level.	NÃO	Não trata EF's
89	Caykoylu, S.; Dilling, P.	2019	Determinants Of Companies That Disclose High-Quality Integrated Reports.	NÃO	Não trata EF's
90	Giráldez-Puig, P.; Guerrero-Villegas, J.; Pérez-Calero, L.; Hurtado-González, J.	2018	Board Attributes And Corporate Social Responsibility Disclosure: A Meta-Analysis.	NÃO	Teórico
91	García-Martí, E.; Pedrosa-Ortega, C.; Hernández-Ortiz, M.; Vallejo-Martos, M.	2019	The Stakeholder Salience Model Revisited: Evidence From Agri-Food Cooperatives In Spain.	NÃO	Não trata EF's

Anexo 2a – N° de Autores, Autores, Ano, Título, Revista, Teorias, Recolha de dados, Tipo de estudo

Código	N° de Autores	Autores	Ano	Título	Revista	Teorias	Recolha de dados	Tipo de estudo
1	3	Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., Martín-Santana, J.	2020	Orientation Toward Key Non-family Stakeholders and Economic Performance in Family Firms: The Role of Family Identification with the Firm	Journal of Business Ethics	Teoria da <i>Stewardship</i> ; Teoria dos <i>Stakeholders</i> .	Questionários	Quantitativo
3	3	Altindag, E.; Tanriverdi, H.; Çakmak, C.	2016	The Relationship Of Organizational Culture And Wage Policies In Turkish Family Firms.	Business Management Dynamics	Teoria da Expectativa	Questionários	Quantitativo
4	2	Dieleman, M.; Koning, J.	2019	Articulating Values Through Identity Work: Advancing Family Business Ethics Research.	Journal of Business Ethics	Teoria da Identidade Social; RSE.	Análise Documental; Observações.	Qualitativo
6	2	Arena, C.; Michelon, G.	2018	A Matter Of Control Or Identity? Family Firms' Environmental Reporting Decisions Along The Corporate Life Cycle.	Business Strategy And The Environment	Teoria da SEW; Teoria da Agência; RSE.	Análise Documental	Quantitativo
7	4	Ardito, L.; Petruzzelli, A. M.; Pascucci, F.; Peruffo, E.	2019	Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions	Business Strategy And The Environment	Teoria da SEW; Teoria da <i>Stewardship</i> .	Análise Documental	Quantitativo
8	2	Campopiano, G.; Massis, A.	2014	Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis In Family And Non-Family Firms.	Journal of Business Ethics	RSE; Teoria da SEW; Teoria dos <i>Stakeholders</i> ; Teoria da Legitimidade.	Análise Documental	Quantitativo
10	3	Cabrera-Suárez, M.; Déniz-Déniz, M.; Martín-Santana, J.	2018	Family Firms And The Interests Of Non-Family Stakeholders: The Influence Of Family Managers' Affective Commitment And Family Salience In Terms Of Power.	Business Ethics	Teoria da SEW; Teoria dos <i>Stakeholders</i> ; Teoria da <i>Stewardship</i> .	Questionários	Quantitativo
11	3	Dayan, M., Ng, P.Y., Ndubisi, N.O.	2019	Mindfulness, socioemotional wealth and environmental strategy of family business	Business Strategy And The Environment	RBV; Teoria da SEW; Teoria da <i>Mindfulness</i> .	Questionários	Quantitativo
12	3	López-Fernández, M.; Pérez-Pérez, M.; Obeso, M.	2019	Knowledge, Renewal And Flexibility: Exploratory Research In Family Firms.	Administrative Sciences	Teoria da SEW	Análise Documental; Questionários.	Quantitativo

14	2	Molly, V.; Uhlaner, L.	2019	Family-Centered Goals, Family Board Representation, And Debt Financing.	Small Bus Econ	Teoria da SEW	Análise Documental; Questionários.	Quantitativo
15	4	Manley, S.; Pieper, T.; Williams Jr., R.; Matthews, L.	2020	What Time May Tell: An Exploratory Study Of The Relationship Between Religiosity, Temporal Orientation, And Goals In Family Business.	Journal of Business Ethics	Teoria da SEW	Análise Documental; Questionários.	Quantitativo
16	1	Engeset, A.	2020	"For Better Or For Worse" – The Role Of Family Ownership In The Resilience Of Rural Hospitality Firms.	Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	NA	Entrevistas	Qualitativo
18	4	Hack, A.; Schellong, M.; Kraiczy, N.; Malär, L.	2019	Family Firm Brands, Perceptions Of Doing Good, And Consumer Happiness.	Entrepreneurship Theory and Practice	Teoria da SEW; RSE; Teoria dos Stakeholders.	Entrevistas; Questionários.	Quantitativo
19	3	Baños-Monroy, V.; Rodríguez-Aceves, L.; Ramírez-Solís, E.	2018	Environmental Dynamism As A Moderator Of Familiness And Performance In Mexican Smes.	Latin American Business Review	RBV	Análise Documental; Entrevistas; Questionários.	Quantitativo
21	2	Kallmuenzer, A.; Peters, M.	2018	Entrepreneurial Orientation In Family Firms: The Case Of The Hospitality Industry.	Current Issues in Tourism	NA	Entrevistas	Qualitativo
23	2	McGrath, H.; O'Toole, T.	2018	Extending The Concept Of Familiness To Relational Capability: A Belgian Micro-Brewery Study.	International Small Business Journal:	NA	Análise Documental; Entrevistas.	Qualitativo
30	3	Xu, S.; Xue, K.; Yu, M.	2019	Corporate Social Responsibility And Chinese Family-Owned Small- And Medium-Sized Enterprises.	Social Behavior and Personality	RSE; Teoria dos Stakeholders.	Entrevistas; Questionários.	Qualitativo e Quantitativo
35	2	Facin Lavarda, C.; Margarete Oro, I.	2017	Interaction Between Strategy And Organizational Performance: The Influence Of Family Management.	Brazilian Business Review	Teoria da Contingência	Análise Documental; Entrevistas; Observações.	Qualitativo
36	4	Chen, Y.; Luan, C.; Huang, H.; Wang, K.	2018	Ceo Succession Decision In Family Businesses - A Corporate Governance Perspective.	Asia Pacific Management Review	NA	Análise Documental	Quantitativo
42	3	Hamilton, E.; Konopaski, M.; Jack, S.	2015	How Family Business Members Learn About Continuity.	Academy of Management Learning & Education	NA	Entrevistas	Qualitativo

44	3	Duarte Alonso, A.; Kok, S.; O'Shea, M.	2018	Family Businesses And Adaptation: A Dynamic Capabilities Approach.	Journal of Family and Economic Issues	RBV	Análise Documental; Entrevistas; Observações.	Qualitativo
48	3	Chang, T.; Chou, S.; Han, B.	2016	A Buddhist Application Of Corporate Social Responsibility: Qualitative Evidence From A Case Study Of A Small Thai Family Business.	Small Enterprise Research	Teoria da Expectativa; RSE; Teoria dos Stakeholders.	Análise Documental; Entrevistas.	Qualitativo
55	2	Broccardo, L., Zicari, A.	2020	Sustainability As A Driver For Value Creation: A Business Model Analysis Of Small And Medium Enterprises In The Italian Wine Sector	Journal of Cleaner Production	NA	Análise Documental; Questionários.	Quantitativo
57	3	Carneiro, M.; Cunha, C.; Kastenholz, E.	2020	Entrepreneurs In Rural Tourism: Do Lifestyle Motivations Contribute To Management Practices That Enhance Sustainable Entrepreneurial Ecosystems?	Journal of Hospitality and Tourism Management	NA	Entrevistas; Observações.	Qualitativo
64	4	Cambra-Fierro, J.; López-Pérez, M.; Melero-Polo, I.; Vázquez-Carrasco, R.	2018	Sustainability And Business Outcomes In The Context Of Smes: Comparing Family Firms Vs. Non-Family Firms.	Sustainability	RSE; RBV; Teoria da Stewardship; Teoria da SEW; Teoria da Agência.	Questionários	Quantitativo
66	3	Dixon, C.; Oudah, M.; Jabeen, F.	2018	Determinants Linked To Family Business Sustainability In The Uae: An Ahp Approach.	Sustainability	NA	Entrevistas	Qualitativo
69	3	Loh, L.; Thomas, T.; Yu W.	2017	Sustainability Reporting And Firm Value: Evidence From Singapore-Listed Companies.	Sustainability	Teoria do Sinal; Teoria da Legitimidade; RSE; TBL; Teoria da Agência.	Análise Documental	Quantitativo
84	3	Cassells, S.; Lewis, K.; Roxas, H.	2015	Smes And The Potential For A Collaborative Path To Environmental Responsibility.	Business Strategy and the Environment	NA	Questionários	Qualitativo

Anexo 2b – Variável Independente, Variável Moderadora, Variável de Controlo, Variável Dependente, Número de Colaboradores/EF's Estudadas, Setor de Atividade, País

Código	Variável Independente	Variável Moderadora	Variável de Controlo	Variável Dependente	Número de Colaboradores /EF's Estudadas	Tamanho da EF	Setor de Atividade	País
1	Identificação da família com a EF; Orientação para <i>stakeholders</i> não familiares; Membros da família na equipa de gestão de topo.	-----	Idade da EF; Tamanho da EF.	Desempenho Financeiro; Orientação para <i>stakeholders</i> não familiares; Lucro.	173 EF's	140 PME's; 33 Grandes.	Primário - 6; Construção - 23; Produção - 79; Comércio Grossista - 18; Retalho - 16; Hotelaria - 5; Outros - 26.	Espanha
3	Tendência de Clã; Tendência para prescritivismo; Tendência para desenvolver; Tendência para apoiar; Tendência para hierarquizar; Tendência para ser mais aberto.	-----	-----	Princípios na Gestão Salarial; Avaliação justa do trabalho; Benefícios adicionais; Perceções gerais de políticas salariais.	220 Colaboradores	Não Estudado	Finanças - 52; Educação - 50; Tecnologias de Informação - 54; Saúde - 14; Serviços - 16; Outros - 34.	Turquia
4	-----	-----	-----	-----	1 EF's	1 Grande	Variada - 1.	Malásia
6	Divulgação de Relatórios de Sustentabilidade	Etapa do ciclo de Vida da EF	Comité de RSE; CEO Familiar; Independência do Quadro de Gestão; Independência do Quadro de Gestão; Tamanho do Quadro de Gestão; Tamanho da EF; Alavancagem; Lucro da EF	Controlo e Influência da Família; Identidade da Família.	167 EF's	Não especificado	Produção - 98; Comunicação - 28; Serviços - 19; Retalho - 9; Construção - 9; Administração Pública - 4.	Itália

7	Envolvimento Familiar	Distância geográfica; Parecenças técnicas.	Número de pedidos de patente; Número de "backward citations"; Número de citações em documentos de "não patentes"; Tempo; Abrangência da patente; Tamanho da Equipa; Maturidade do conhecimento.	Valor da Eco inovação	64 EF's	Não especificado	Não especificado	Não Especificado
8	Divulgação de Relatórios de Sustentabilidade	-----	Tamanho da EF; Setor; Cotagem na Bolsa.	Influência da Família	24 EF's	10 Médias; 14 Grandes.	Produção - 21; Não Produção - 3.	Itália
10	Compromisso Afetivo	Poder Familiar Utilitarista	Tamanho da EF; Dívida da EF; Sexo do Gestor Familiar; Mandato dos Gestores Familiares.	Objetivos face a Stakeholders Externos; Objetivos face a Stakeholders Internos.	129 EF's	105 PME's; 24 Grandes.	Primário -5; Construção - 19; Produção - 51; Comércio Grossista - 15; Retalho - 12; Hotelaria - 5; Outros - 22.	Espanha
11	Identificação dos membros da família com a EF; Laços sociais vinculativos; Apego emocional dos membros da família; Renovação de laços familiares; Capacidade da EF.	-----	Idade da EF; Tamanho da EF; Ciclo de Vida do Negócio; Número de membros familiares; Geração; Setor; Produto principal.	Produtos e processo sustentáveis; Capacidades da EF.	238 EF's	Não especificado	Não especificado - 238.	Emirados Árabes Unidos
12	Promover flexibilidade estratégica; promover gestão do conhecimento.	-----	Tamanho da EF; Setor; CEO Fundador; CEO membro da família; CEO com licenciatura; Quadro de Gestão; Envolvimento geracional na equipa de gestão.	Objetivos de Renovação Estratégica	288 EF's	288 PME's	Produção - 73; Construção - 33; Serviços - 182.	Península Ibérica
14	Objetivos focados na família	Representação familiar no Quadro de Gestão	ROA; Tangibilidade; Idade da EF; Tamanho EF; Objetivos focados no negócio.	Proporção de dívida total; Proporção de dívida a longo prazo; Proporção de dívida a curto prazo; Proporção de dívida não financeira; Proporção de dívida financeira;	327 EF's	327 PME's	Não Especificado - 327.	Bélgica

15	Religiosidade; Objetivos de negócio familiares (curto prazo); Objetivos de negócio familiares (longo prazo).	-----	-----	Objetivos de negócio familiares (curto prazo); Objetivos de negócio familiares (longo prazo); Desempenho financeiro; Coesão familiar.	105 Colaboradores	Não Estudado	Impressoras - 105.	USA
16	-----	-----	-----	-----	5 EF's	5 PME's	Hotelaria - 5.	Noruega
18	Marca influenciada pela família VS Marca não influenciada pela família	-----	Sexo; Idade; Qualificações Académicas; Salário; Estado Civil; Número de filhos; Gosto por Sumo de laranja; Gosto pelo produto de estudo; Frequência de compra; Satisfação geral; Sede.	Comportamentos de RSE internos; Comportamentos de RSE externos; Felicidade de Compra; Felicidade Geral;	166 Clientes	Não Estudado	-----	Alemanha
19	Recursos Humanos; Recursos Organizacionais; Recursos nos Processos.	Dinamismo ambiental	Idade da EF; Tamanho da EF; Setor.	Desempenho	194 EF's	194 PME's	Produção - 68; Serviços - 68; Comércio - 58.	México
21	-----	-----	-----	-----	17 EF's	17 PME's	Hotelaria - 14; Retalho - 1; Restauração - 1; Ski - 1.	Áustria
23	-----	-----	-----	-----	6 EF's	6 PME's	Cervejeira - 6.	Bélgica
30	Motivação estratégica; Motivação política.	Noção da Importância de Cliente	Setor	Práticas de RSE	425 EF's; 524 Colaboradores	425 PME's	Não Especificado - 425.	China
35	-----	-----	-----	-----	1 EF's	1 Grande	Desporto - 1.	Brasil
36	Dualidade do CEO; CEO Familiar; Rácio de diretos exteriores à família.	-----	Tamanho da EF; Idade da EF; Setor.	Decisão de seleção do diretor	129 EF's	Não especificado	Eletrónico - 129.	China

42	-----	-----	-----	-----	18 EF's	17 PME's; 1 Grande	Impressoras - 2; Imobiliário - 1; Conglomerados - 1; Seguros - 1; Lavandaria - 1; Marina - 1; Motociclismo - 1; Produção - 1; Agente de Viagens - 1; Resort - 1; Camiões - 1; mercearia - 1; Construção - 2; Quinta - 2; Teatro - 1.	Canadá
44	-----	-----	-----	-----	10 EF's	9 PMES's; 1 Grande	Exportações - 1; Produtos Frescos - 3; Fornecedor de alimentos - 1; Plantação de Fruta - 1; Design - 1; Produção de comida - 1; Gado - 1; Importações - 1.	Austrália
48	-----	-----	-----	-----	1 EF's	1 PME	Construção - 1.	Tailândia
55	Publicidade; Patentes; Ativos Tangíveis.	-----	-----	ROE; ROS; ROA; ROI.	106 EF's	106 PME's	Vinho - 106.	Itália
57	-----	-----	-----	-----	8 EF's	8 PME's	Turismo - 8.	Portugal
64	Sustentabilidade	-----	Tamanho da EF; Setor; Formação específica.	Reputação empresarial; Imagem de Marca; Valor Financeiro.	140 EF's	140 PME's	Não Especificado - 140.	Espanha
66	-----	-----	-----	-----	12 EF's	6 PME's; 6 Grandes.	Variada - 3; Construção - 4; Retalho - 1; Produção - 2; Consultoria - 1; Dentária - 1.	Emirados Árabes Unidos
69	Divulgação de Relatórios de Sustentabilidade	-----	Empresas ligadas ao governo; Negócio Familiar; Indústria de alto impacto.	Valor de Mercado	279 EF's	Não especificado	Não Especificado - 279.	Singapura
84	-----	-----	-----	-----	816 EF's	Não especificado	Não Especificado - 816.	Nova Zelândia

## Anexo 2c – Resultados, Limitações e Investigação Futura

Código	Resultados	Limitações	Investigação Futura
1	<p>Identificação da família com a EF influencia positivamente o Desempenho Financeiro e o Lucro; Orientação para <i>stakeholders</i> não familiares influencia positivamente o Desempenho Financeiro e o Lucro.</p> <p>Quando a equipa de gestão de topo é composta por membros da família, ambos os casos se comprovam na mesma.</p> <p>Idade e Tamanho da EF não tiveram significância pertinente no desempenho financeiro.</p>	<p>Amostra é composta apenas por EF's Espanholas não cotadas na bolsa.</p> <p>O contexto de cultura é particular por serem apenas empresas Espanholas.</p> <p>A definição utilizada no estudo para EF's pode não generalizar os resultados.</p> <p>Uso de uma metodologia específica para o estudo.</p>	<p>Replicar o estudo em outros países com contextos culturais diferentes.</p> <p>Investigar tendo em conta a diferença cultural entre EF's e ENF's.</p> <p>Utilizar novas metodologias.</p>
3	<p>Apenas Tendência de Clã influencia positivamente os Princípios na Gestão Salarial.</p> <p>Apenas Tendência de Clã influencia positivamente os Avaliação justa do trabalho.</p> <p>Tendência para apoiar e Tendência para ser mais aberto influenciam positivamente os Benefícios adicionais.</p> <p>Tendência de Clã e Tendência para apoiar influenciam positivamente as Perceções gerais de políticas salariais.</p>	-----	-----
4	<p><b>Identidade Cristã e Negócio Familiar Chines</b> - Valores existem lado a lado. Valores cristãos (<i>stewardship</i>, cuidar, fé) e valores do negócio familiar chinês (confiança, honestidade, trabalho árduo) são complementares.</p> <p><b>Cristianismo e RSE</b> - Sinergia de valores ocorre em "<i>stewardship</i>" e "cuidar". Valores cristãos (<i>stewardship</i>, cuidar, fé) e valores de sustentabilidade (cuidar do ambiente e da sociedade).</p> <p><b>Negócio Familiar Chines e RSE</b> - Valores refletem propriedades diferente, um visa proteger o negócio familiar (interno) e o outro o ambiente e a sociedade (externo).</p>	<p>Líderes do negócio familiar não se devem sentir presos à sua contextualização histórica, mas sim agir conforme a situação exige através do uso das várias fontes de valores e ética familiar que possuem.</p>	<p>Por ser apenas um caso de estudo, os seus resultados podem não ser aplicáveis a todas as EF's, especialmente pela particularidade da personalidade de cada líder</p> <p>Pesquisa acerca da ligação entre "Identidade Retorica" e comportamento de negócio ético e não ético.</p> <p>Explorar a relação entre liderança do negócio familiar e a despromoção dos valores para valores partilhados.</p>

6	<p>EF's cuja dimensão controlo seja mais predominante, tendem a ter menos propensão para partilhar as suas práticas de sustentabilidade.</p> <p>EF's cuja dimensão Identidade seja mais predominante, tendem a ter mais propensão para partilhar as suas práticas de sustentabilidade.</p> <p><b>EF Nova</b> - A predominância do Controlo familiar está negativamente relacionada com a partilha de práticas de sustentabilidade. Contrariamente à predominância da Identidade familiar.</p> <p><b>EF de média idade</b> - A Identidade familiar ganha mais valor, e começa a haver maior partilha das práticas de sustentabilidade. Aqui a presença dum comité de RSE afeta positivamente a partilha de práticas de sustentabilidade, todavia o lucro da organização tem um efeito negativo nas mesmas.</p> <p><b>EF mais antigas</b> – Controlo familiar não tem grande influência na partilha de práticas de sustentabilidade, contrariamente à identidade familiar.</p>	<p>O medo de perder o controlo leva a que as EF's não sejam tão abertas na partilha das suas práticas de sustentabilidade, especialmente na fase inicial do seu ciclo de vida onde são mais sensíveis à sua SEW do que o desempenho financeiro.</p>	<p>Não captura totalmente a complexidade do conceito de SEW.</p> <p>Limitações no tipo de EF's escolhidas.</p> <p>Pesquisa foca-se apenas em relatórios autónomos.</p>	<p>Utilizar fontes de dados primárias, como entrevistas a diretores membros da família para diferenciarem as várias dimensões da SEW. Examinar o impacto que as preferências e prioridades da família têm na partilha de práticas de sustentabilidade. Explorar como é que as EF's usam a sua SEW para averiguar como disseminar a sua partilha de práticas de sustentabilidade através dos vários canais de media.</p>
7	<p>Envolvimento familiar influencia positivamente o valor da eco inovação.</p> <p>A distância geográfica influencia negativamente o impacto do envolvimento das EF's no valor da eco inovação.</p> <p>As vantagens geradas pela sobrevivência do capital são diminuídas pela interação das EF's com organizações geograficamente distantes, limitando o potencial para desenvolver valor da eco inovação.</p> <p>Cooperar com parceiros tecnologicamente não distantes possibilita as EF's de estabelecer parcerias de confiança e recombinar o seu conhecimento para melhorar o desenvolvimento de inovações "green".</p>	<p>-----</p>	<p>Não discutem os resultados de eco inovações organizacionais e/ou de serviço.</p>	<p>Aumentar o tamanho da amostra. Distinguir eco inovação por conta própria ou através de parcerias.</p>
8	<p>EF's partilham um maior leque de relatórios de sustentabilidade do que ENF's.</p> <p>As EF'S através da partilha dos seus relatórios de sustentabilidade conseguem melhor a imagem da família e do seu negócio, facilitando o alcance dos objetivos de sustentabilidade a longo-prazo.</p>	<p>-----</p>	<p>Inclui apenas grandes e médias empresas.</p> <p>Os dados são apenas provenientes dos sites das organizações em estudo.</p> <p>A análise é baseada apenas em fontes secundárias.</p>	<p>Estudar pequenas e microempresas. Utilizar fontes de dados diferentes. Estudos de maior dimensão através do uso de questionários.</p>

<p>10 O compromisso afetivo dos gestores familiares afeta positivamente o cumprimento dos objetivos da EF face aos <i>stakeholders</i> não familiares internos (colaboradores) e externos (clientes e comunidade), promovendo a sustentabilidade, quer a nível organizacional, quer a nível do mercado ou da comunidade em si. O poder utilitarista de alguns <i>stakeholders</i> (neste caso, a família) pode enfraquecer a EF na forma como estes se relacionam com outros <i>stakeholders</i> (colaboradores não familiares).</p>	<p>-----</p>	<p>Amostra demasiado específica. A ligação entre o compromisso afetivo e o estabelecimento de objetivos focados nos <i>stakeholders</i> não familiares foi analisada apenas pela perspetiva dos gestores familiares.</p>	<p>Aumentar o leque da amostra. Analisar se há diferenças dependendo do facto de o gestor de topo ser membro da família ou não.</p>
<p>11 Identificação dos membros da família com a EF afeta positivamente a sustentabilidade dos produtos e processos. Identificação dos membros da família com a EF e o Apego emocional dos membros da família influencia positivamente as capacidades da EF. Nenhuma das variáveis de controlo tem impacto na sustentabilidade dos produtos e processos. A pressão do mercado, especialmente por parte dos consumidores, é um dos "drivers" do desenvolvimento sustentável. Este estudo evidencia que as capacidades internas têm maior impacto do que as forças externas do mercado no desenvolvimento sustentável.</p>	<p>-----</p>	<p>Tamanho da amostra reduzido. Estudo quantitativo limita as respostas e as possíveis perceções.</p>	<p>Obter mais dados para tirar conclusões mais gerais e obter melhores comparações. Estudar também EF's não Árabes da mesma região. Usar uma metodologia qualitativa.</p>
<p>12 A promoção da flexibilidade estratégica e da gestão do conhecimento está positivamente relacionada com melhores resultados nos objetivos de renovação estratégica. O facto de haver 3 tipos de "clusters" de empreendedorismos confirma a existência de heterogeneidade dentro das EF's. Renovação Estratégica é um processo de gestão dinâmico essencial para a correta gestão dos riscos associados ao ambiente e à sobrevivência e posteridade a longo-prazo das EF's. Os objetivos de renovação estratégica são impactados pelas características do CEO, pelo nível de envolvimento familiar e pela capacidade única da EF de adquirir, reter e partilhar conhecimento.</p>	<p>Este estudo é particularmente relevante para PME's dado à sua constante necessidade de adaptação ao ambiente e à sua escassez de recursos.</p>	<p>-----</p>	<p>Estudar a influencia dos comportamentos do dono da EF num contexto temporal. Explorar se a diversidade de colaboradores ou o processo de sucessão das EF's têm impacto numa cultura de aprendizagem que promova práticas de gestão de conhecimento e de renovação estratégica. Estudar o mesmo conceito em outros países com contextos culturais diferentes.</p>

<p>14 EF's consideram tanto objetivos focados na família como o controlo da família no quadro de gestão quando tomam decisões acerca da proporção de dívida da EF. Porém, não há nenhum efeito direto entre objetivos focados na família e proporção de dívida. Objetivos focados na família são necessários, mas insuficientes para gerir eficazmente a SEW, logo, é preciso também geri-la a partir dum maior controlo familiar no quadro de gestão da EF.</p>	<p>-----</p>	<p>Todas os pressupostos de causalidade necessitam de mais testes. O leque de tempo dos dados financeiros é de apenas 2 anos.</p>	<p>Estudar o mesmo tema, mas durante a época da crise financeira. Estudar a evolução dos objetivos e da governança das EF's com base nos efeitos das decisões acerca da estrutura do seu capital.</p>
<p>15 Quanto mais religiosa for a EF, mais orientada estará para cumprir os objetivos a curto e longo prazo, sendo esta relação mais forte para os objetivos a longo prazo. Objetivos a curto prazo têm uma relação positiva com o desempenho financeiro da EF. Objetivos a longo prazo têm uma relação positiva com os objetivos de coesão familiar.</p>	<p>-----</p>	<p>Estudo baseado em fontes de dados secundárias, sujeitas a interpretações alternativas. Operacionalização da religiosidade baseada em objetivos obtidos num estudo empírico anterior. Apenas uma indústria analisada Um único correspondente por EF.</p>	<p>Desenvolver medidas diretas para medir objetivos de orientação a nível temporal- Desenvolver medidas diretas para medir religiosidade e afiliação religiosa. Enviar questionários a vários colaboradores familiares e <i>stakeholders</i> da EF. Investigar outras variáveis que possam influenciar o desenvolvimento de objetivos a curto e longo prazo</p>
<p>16 Os donos de empresas de turismo costumam fazer face a crises económicas inovando ou adaptando-se. Quando têm de fazer face a problemas internos (doença ou mortes na família) os donos das EF tendem a implementar uma estratégia de sobrevivência e sustentabilidade para se adaptarem a esta situação. Este estudo demonstra o contributo da governança da empresa ser familiar na sobrevivência a longo-prazo dos hotéis rurais. No entanto, caso os futuros donos não mostrem tanto compromisso para com a EF, a governança por parte dum membro da família pode vir a ter um impacto negativo na sua sobrevivência.</p>	<p>-----</p>	<p>Amostra de tamanho reduzido. Amostra baseada em certos tipos de experiências, não podendo ser totalmente generalizada.</p>	<p>Deveria ser explorado o como enaltecer o compromisso com a EF para promover a sua sobrevivência.</p>
<p>18 A imagem marca da EF estava positivamente relacionada com a perceção dos consumidores de que a organização tinha comportamentos de RSE internos. Logo, quando os consumidores achavam estar a contribuir para o bom desempenho da EF, sentiam também que estavam a ter um comportamento de RSE externo. Quando os consumidores achavam estar a consumir um produto da EF com bons comportamentos de RSE, estes mostravam uma alta felicidade de compra e felicidade no geral.</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>Mais pesquisa acerca da perceção do consumidor e do seu comportamento face a EF's, numa perspetiva de marketing.</p>

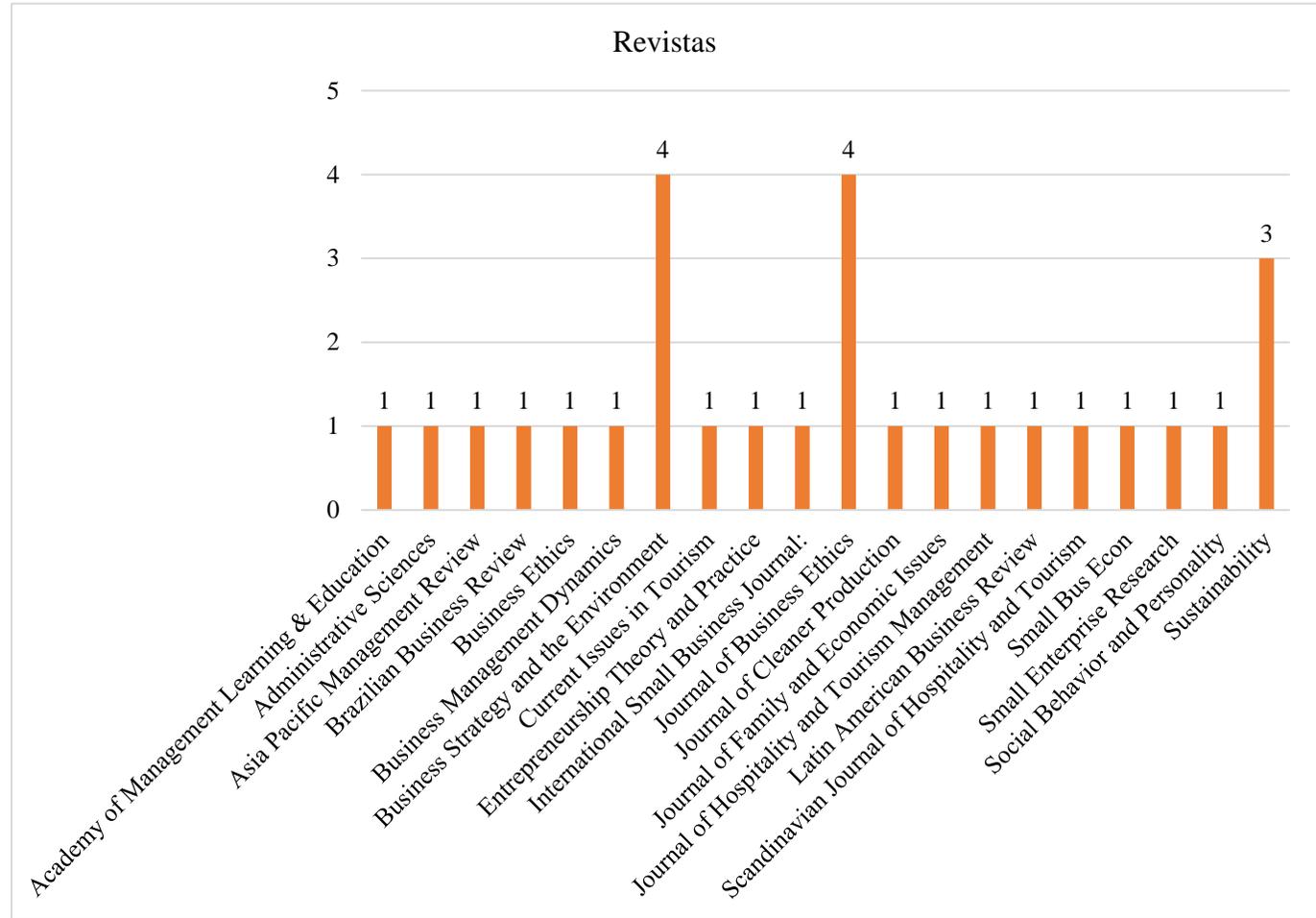
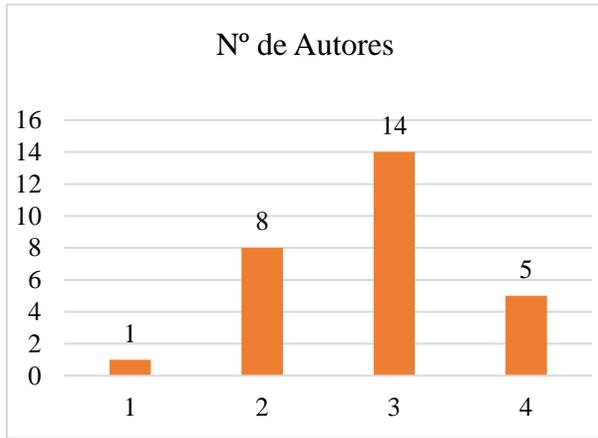
<p>19</p> <p>A familiaridade dos recursos humanos, organizacionais e processos possuem uma relação positiva com o desempenho da EF. A relação entre familiaridade dos recursos humanos, organizacionais e processos e o desempenho da EF é moderada positivamente pelo dinamismo ambiental. Quanto maior o dinamismo ambiental, menor o efeito da familiaridade no desempenho da EF. A familiaridade é uma fonte de vantagem competitiva especificamente em ambientes mais estáveis</p>	<p>-----</p>	<p>Amostra é apenas acerca dum país, México. Dados recolhidos apenas em entrevistas de CEO familiares e donos da EF.</p>	<p>Utilizar a opinião de vários colaboradores da EF. Estudar EF's em diferentes graus geracionais e em diferentes contextos.</p>
<p>21</p> <p>Vários gestores familiares acentuam a superioridade do desempenho não financeira (como satisfação e bem-estar dos <i>stakeholders</i>) para o bem-estar da família a longo prazo, sendo necessário agir de forma sustentável para manter um bom desempenho nesta categoria. Inovação e proatividade são essenciais para desenvolver produtos e serviços. Agressividade competitiva é presumidamente baixa devido à "<i>close social network</i>". Cooperação e Comunicação ajudam a desenvolver a EF e a região, promovendo e assegurando a sobrevivência do negócio. Todavia, EF's procuram Autonomia e Independência logo as suas cooperações baseiam-se maioritariamente em ações de curto-prazo. Cooperação no turismo e inovação nos processos de gestão são essenciais devido às necessidades da comunidade local, à orientação a longo prazo das EF's e necessidade dum turismo sustentável a partir da sustentabilidade das EF's.</p>	<p>-----</p>	<p>Não obteve resultados gerais. Amostra representa apenas uma região particular com negócios na área da hoteleira. O foco das entrevistas e da discussão foi no âmbito de pesquisa de empreendedorismo.</p>	<p>Estudo com uma amostra maior e mais variada. Repensar como deve ser medida o desempenho das EF's. Focar no comportamento de empreendedorismo heterogéneos dos diferentes tipos de EF</p>
<p>23</p> <p>O desenvolvimento e manutenção de relações de longo prazo, com o intuito de ser um recurso estratégico, partilha de conhecimento e co inovação, não surge de forma natural. Tem de ser um processo desenvolvido gradualmente pelo empreendedor familiar.</p>	<p>-----</p>	<p>Amostra de tamanho reduzido. Concentra-se principalmente no desenvolvimento da familiaridade e na capacidade de desenvolver e manter relações.</p>	<p>Estudo mais abrangente, incluindo empreendedorismo familiar em EF's de diferentes setores ou países. Examinar a influencia da familiaridade na capacidade de desenvolver relações em EF's em diferentes estados de crescimento. Focar nos benefícios económicos e não económicos de ser uma EF com maior capacidade de criar relações nas suas atividades. Explorar a influencia das características únicas na capacidade de desenvolver relações de cada EF.</p>

30	<p>Os gestores das PME's EF's nos últimos 5 anos têm vindo a aumentar as suas práticas de RSE.</p> <p>A motivação estratégica tem mais impacto do que a motivação política segundo os gestores familiares das SME chinesas, quanto à implementação de práticas de RSE.</p> <p>As práticas de RSE desenvolvidas variam dependendo do setor da EF. Porém, foi revelado que os colaboradores são sempre um fator fulcral da RSE, independentemente do setor.</p>	-----	<p>Não recolheu dados de outras regiões pertinentes.</p> <p>Participantes do estudo podem não ter expressado totalmente as suas perceções acerca de práticas de RSE.</p>	Explorar os <i>stakeholders</i> internos e externos como moderadores.
35	<p>O facto de ser uma EF influenciou a organização a ter comportamentos sustentáveis para melhor a sua vantagem competitiva e o seu desempenho financeiro, aliando-se às bases do negócio familiar: governança e continuidade.</p> <p>O estudo mostra o impacto que o controlo, cooperação e formalidades/expansão têm na estrutura e alinhamento estratégico da EF.</p>	-----	-----	Utilizar outros métodos para averiguar o envolvimento familiar na EF. Aplicar o estudo a outras organizações
36	<p>Correta gestão da sucessão de CEO numa EF é essencial para a sua sustentabilidade.</p> <p>EF's que possuem um CEO familiar tendem a escolher como seu sucessor um CEO interno, enquanto uma EF que possua um elevado nível de acionistas externos tende a escolher um CEO externo.</p>	-----	Estudo apenas quantitativo	Utilizar uma metodologia qualitativa para analisar o fenómeno.
42	<p>O estudo revela a importância dos laços familiares na continuidade do negócio familiar, pelo facto de ser necessária uma transferência de conhecimento e experiências para os novos membros da família se tornarem cada vez mais essenciais.</p> <p>"<i>Situated-learning environments</i>" ajudam a desenvolver o a compreensão do passado, presente e futuro de um membro da família, assim como a sua influência na EF e na sustentabilidade da EF.</p>	-----	Apenas estuda uma perspetiva teórica.	Estudar outras perspetivas. Investigar mais a fundo outras dinâmicas inter-geracionais da aprendizagem nos negócios familiares.
44	<p>Para se adaptar ao ambiente em constante alteração, as EF's têm de se focar fundamentalmente na inovação e em ganhar valor através da eficiência dos seus recursos e processos.</p>	-----	Amostra de tamanho reduzido. Falta de diversidade da amostra.	Aumentar o tamanho da amostra. Incluir EF's de outras indústrias. Considerar uma análise comparativa entre vários países.

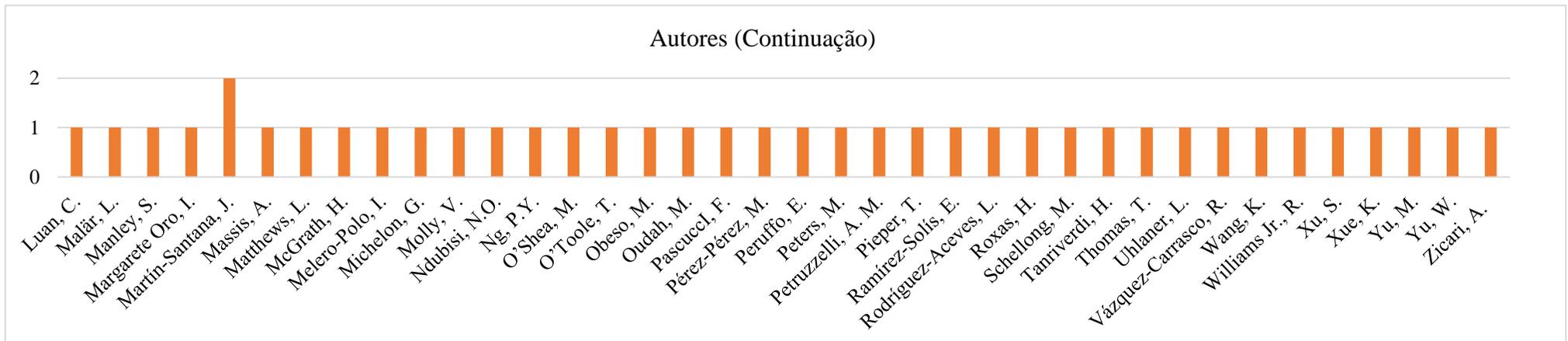
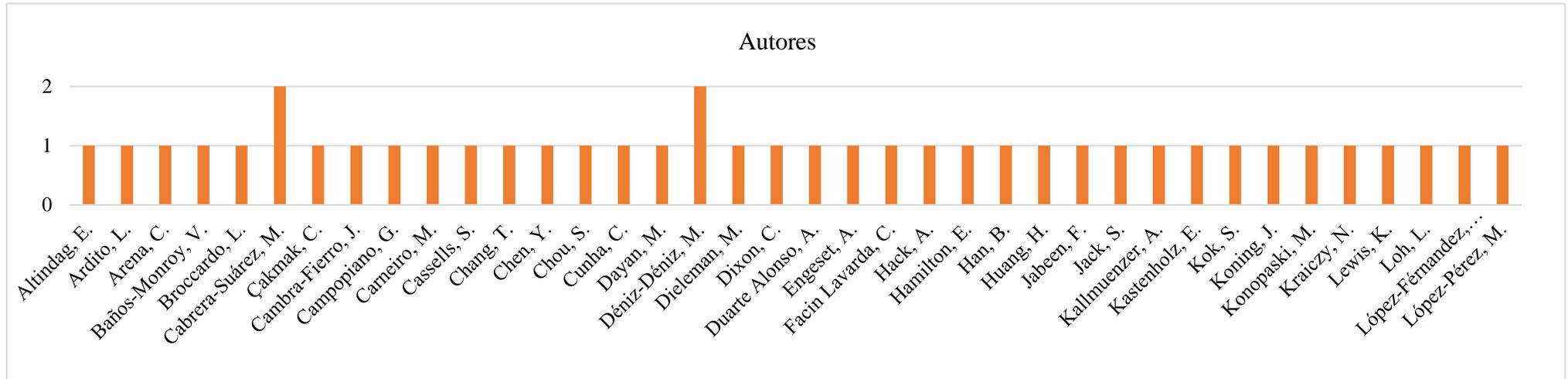
48	<p>A filosofia budista do dono da EF gerou uma serie de iniciativas de RSE tanto para <i>stakeholders</i> internos como externos. Estas iniciativas melhoram a reputação da EF, diminuem a rotação de colaboradores, e reduzem a intensidade competitiva.</p>	-----	<p>Caso de estudo singular. Amostra de apenas PME's. Não considera o impacto dos acionistas nas operações da EF.</p>	<p>Utilizar um caso de estudo múltiplo. Examinar se as consequências financeiras ou não financeiras encontradas são similares em grandes empresas com os mesmos valores budistas. Validar os resultados qualitativos através do estudo de EF's cotadas na bolsa.</p>
55	<p>EF's implementaram ações para promover a lealdade que mostram ter um impacto mais positivo do que as ENF's, relativamente ao seu ROE, ROS, ROA, ROI. Quanto à sustentabilidade, EF's que praticam práticas de sustentabilidade tendem a ter os seus indicadores económicos mais positivos. EF's com atividades sustentáveis nem sempre procuram reduzir os custos, mas sim promovem a retenção de clientes. EF's têm vindo a investir mais em projetos de sustentabilidade, a ter uma maior clientela internacional, maior foco nos processos de produção, e em ir de encontro às necessidades dos seus consumidores.</p>	-----	Tamanho da amostra reduzido.	<p>Incluir grandes empresas do setor, com foco num único país.</p>
57	<p>Os empreendedores no turismo rural, apesar da dimensão pequena da sua EF e das adversidades do contexto rural, tendem a contribuir para a sustentabilidade do território onde se encontram localizados. As características dos empreendedores de <i>lifestyle</i> são cruciais para a sustentabilidade dos ecossistemas empreendedores.</p>	-----	Estudo qualitativo.	<p>Deverá ser complementado com um estudo quantitativo.</p>
64	<p>RSE tem um impacto positivo na reputação, imagem e valor financeiro das organizações. A reputação influencia positivamente a imagem da EF e o seu valor financeiro. O efeito da imagem e do valor financeiro não é significativo para PME's. A relação entre RSE-Reputação e Reputação-ValorDaMarca são mais intensas nas EF's. O impacto da RSE é maior nas EF's. Aspetos relacionados com a sustentabilidade têm um impacto positivo na perceção do desempenho do gestor familiar.</p>	-----	<p>O valor financeiro não foi medido com dados objetivos. Amostra não diferencia EF's de ENF's. Leque geográfico da amostra reduzido</p>	<p>Utilizar uma amostra internacional. Analisar outros fatores como tamanho da empresa e o setor económico, para dar maior contributo à literatura sobre a sustentabilidade. Estudar o porquê dos gestores optarem por práticas de RSE e sustentabilidade.</p>

<p>66 A maioria das EF's de tamanho grande têm um planeamento a longo-prazo desenvolvido para as gerações futuras, tendo maior preocupação com a sustentabilidade a longo-prazo da sua empresa. As EF's de pequeno e médio tamanho têm um menor planeamento a longo prazo.</p>	<p>-----</p>	<p>Amostra limitada a EF's árabes e apenas na sua segunda ou terceira geração. Amostra de tamanho reduzido. Tema sensível para os entrevistados, sendo necessário avaliar a sua reação às perguntas para melhor compreender a sua resposta.</p>	<p>Utilizar uma metodologia quantitativa. Estudar o mesmo contexto em outros países. Estudar numa amostra maior e com outros métodos estáticos mais avançados.</p>
<p>69 A Divulgação de Relatórios de Sustentabilidade está positivamente relacionado com o valor de mercado da EF, e quanto melhor a sua qualidade, mais forte é a ligação entre os dois. O estado da organização como quem a governa, se é um negócio familiar ou o setor onde se encontra não têm impacto na ligação descrita acima.</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>Explorar se uma maior divulgação de relatórios de sustentabilidade origina um maior valor de mercado para a organização, ou o contrário. Ter em conta uma perspetiva mais económica.</p>
<p>84 As PME's sentem que a sua responsabilidade para com o ambiente deve ser partilhada com o governo.</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>

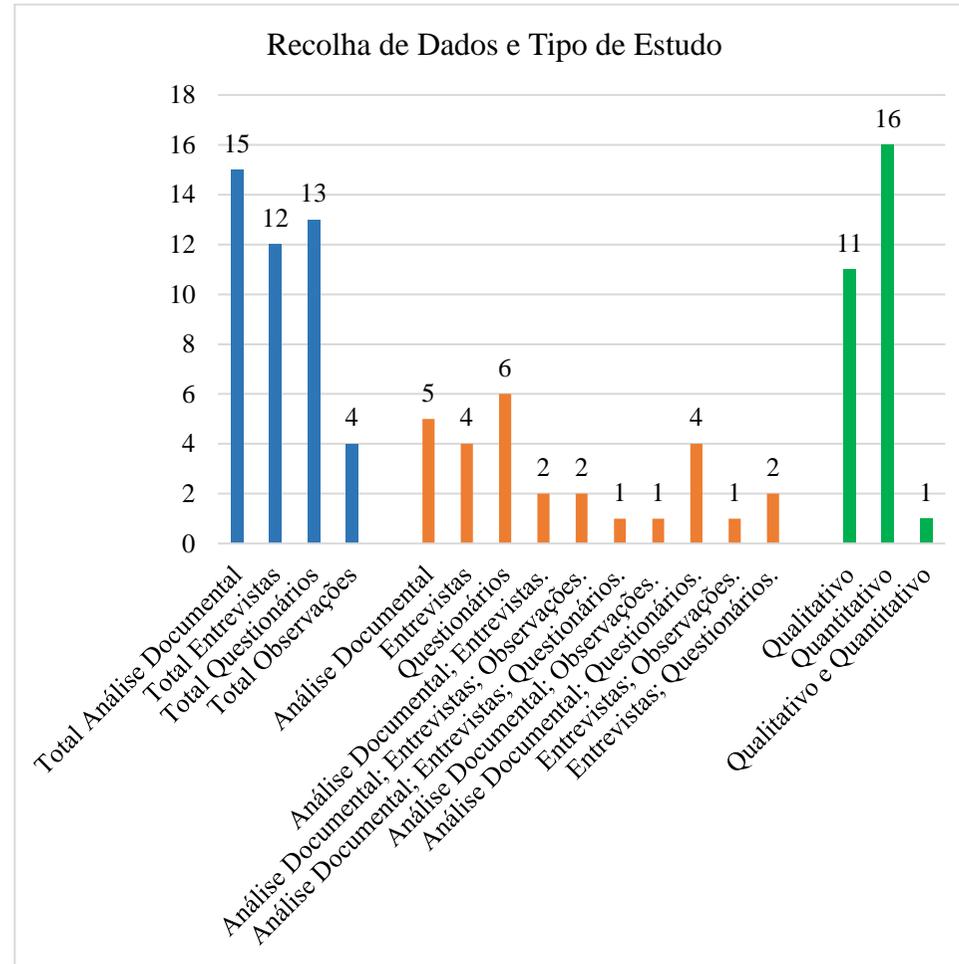
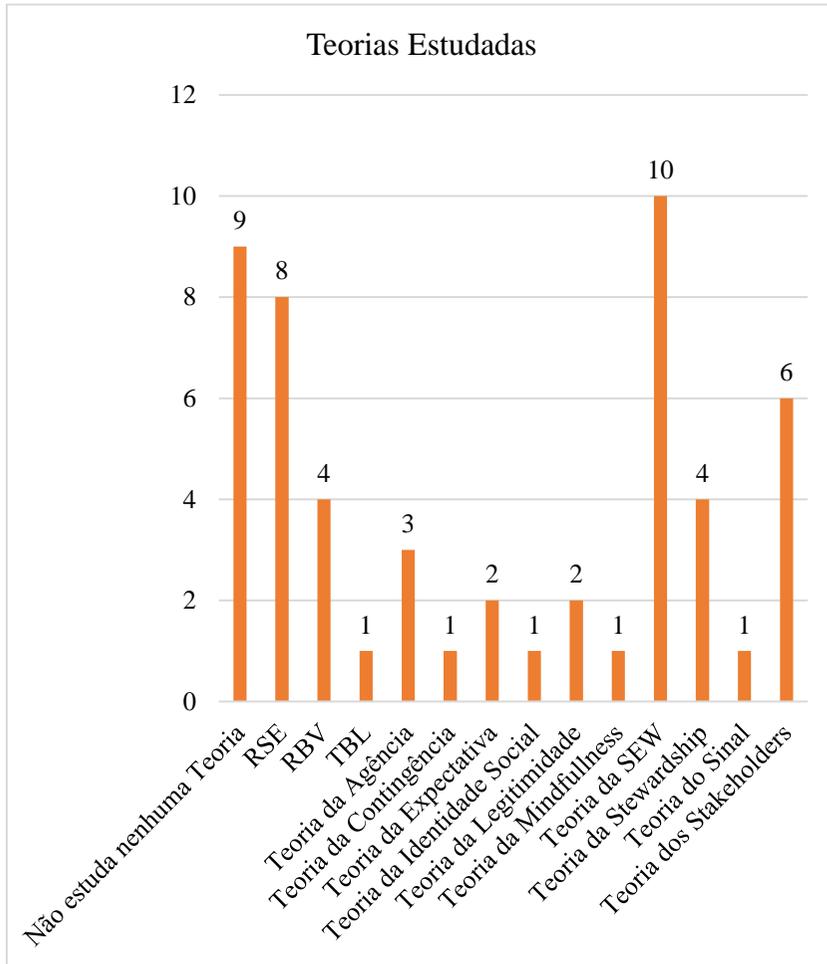
### Anexo 3a – N° de Autores, Revistas, Ano de Publicação



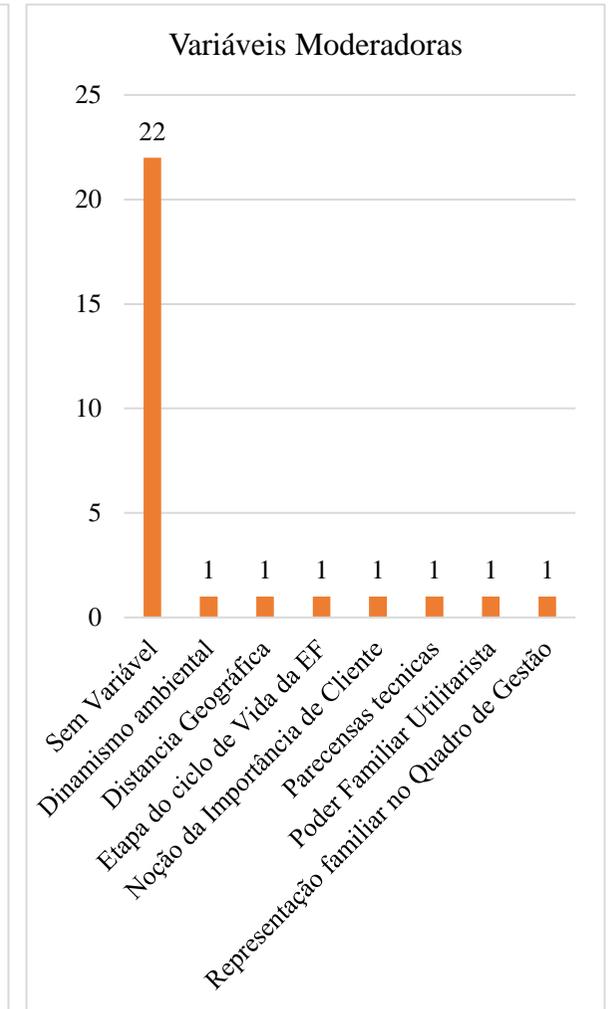
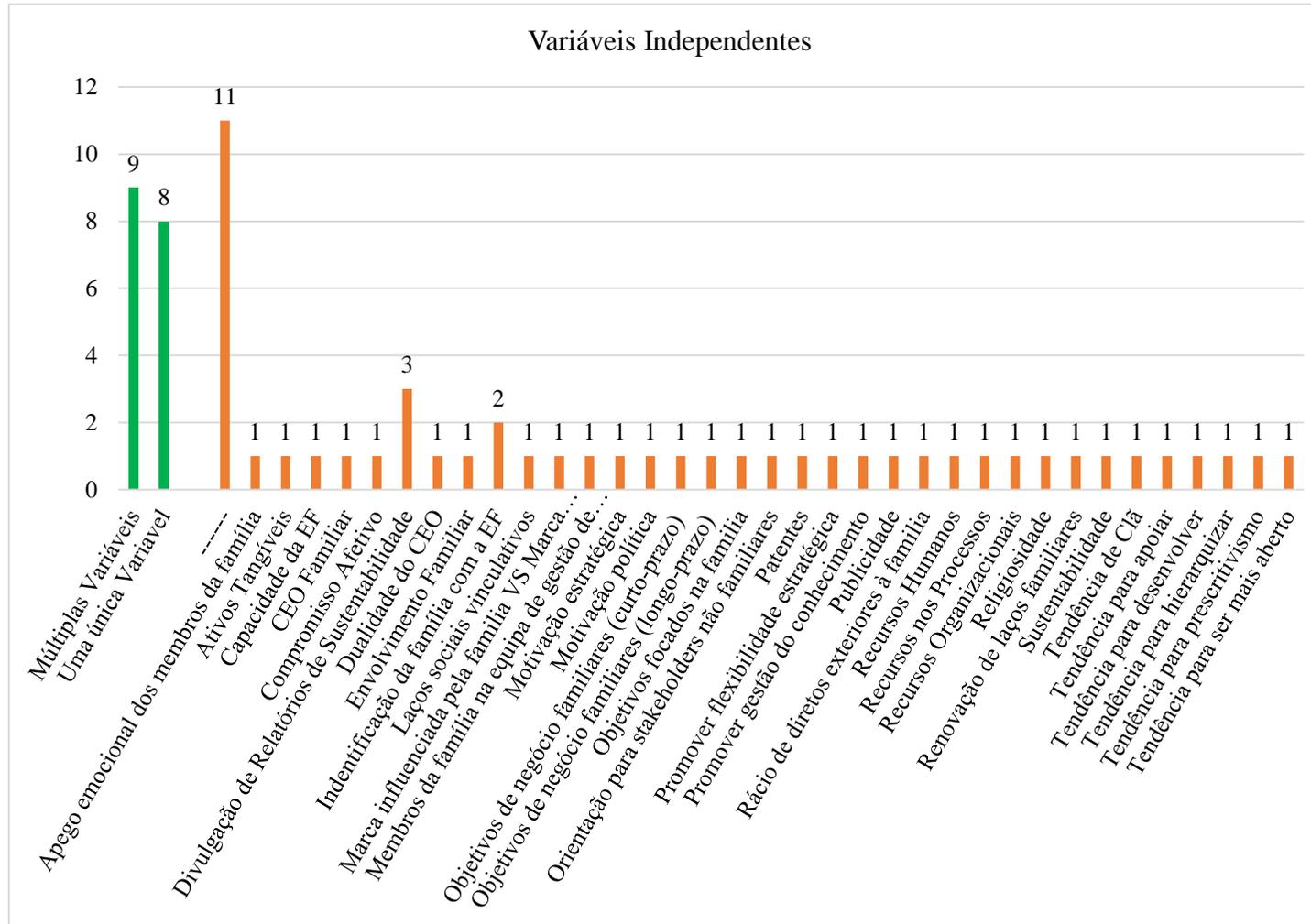
## Anexo 3b – Autores



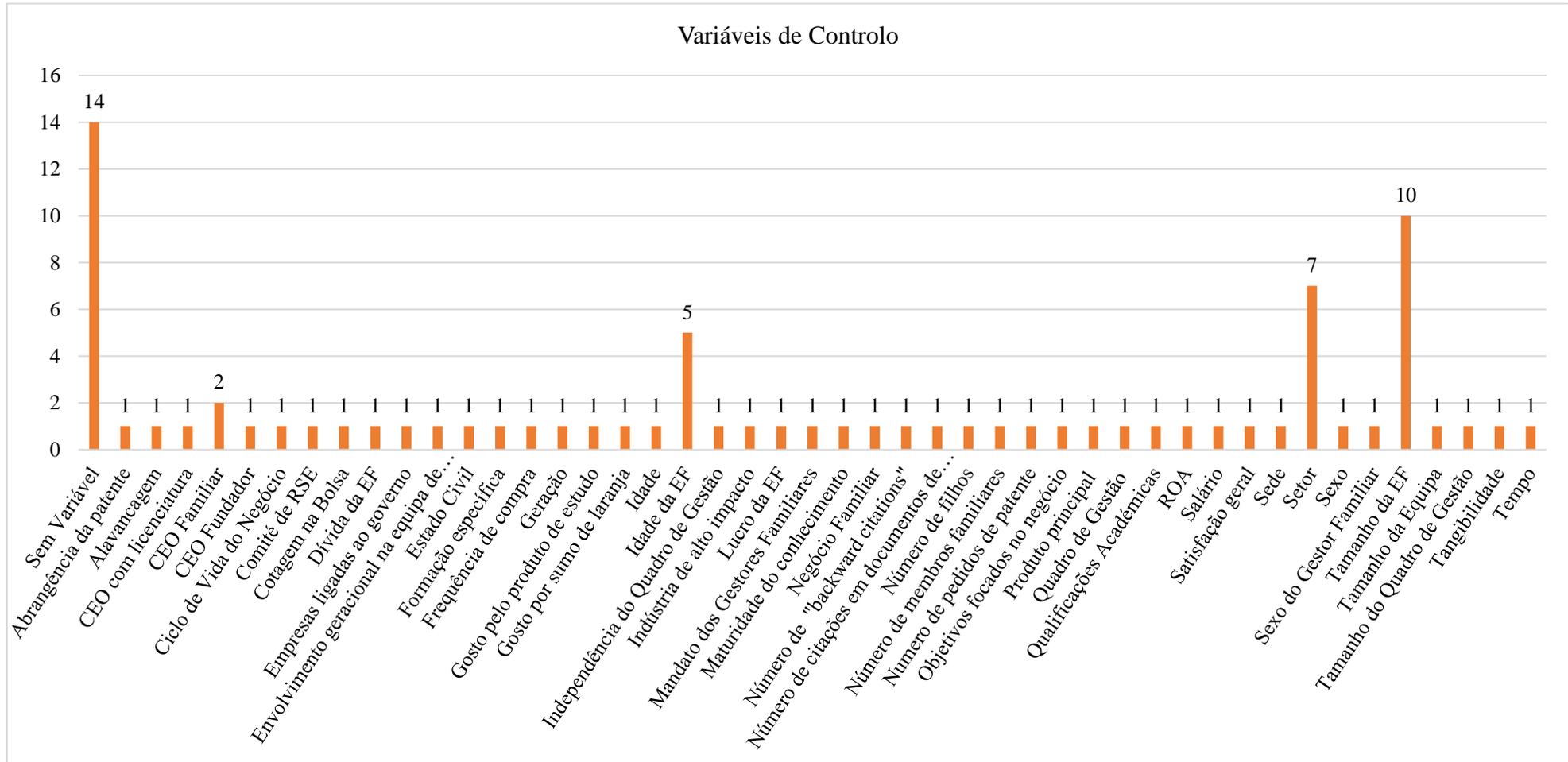
### Anexo 3c – Teorias Estudadas, Recolha de Dados e Tipo de Estudo



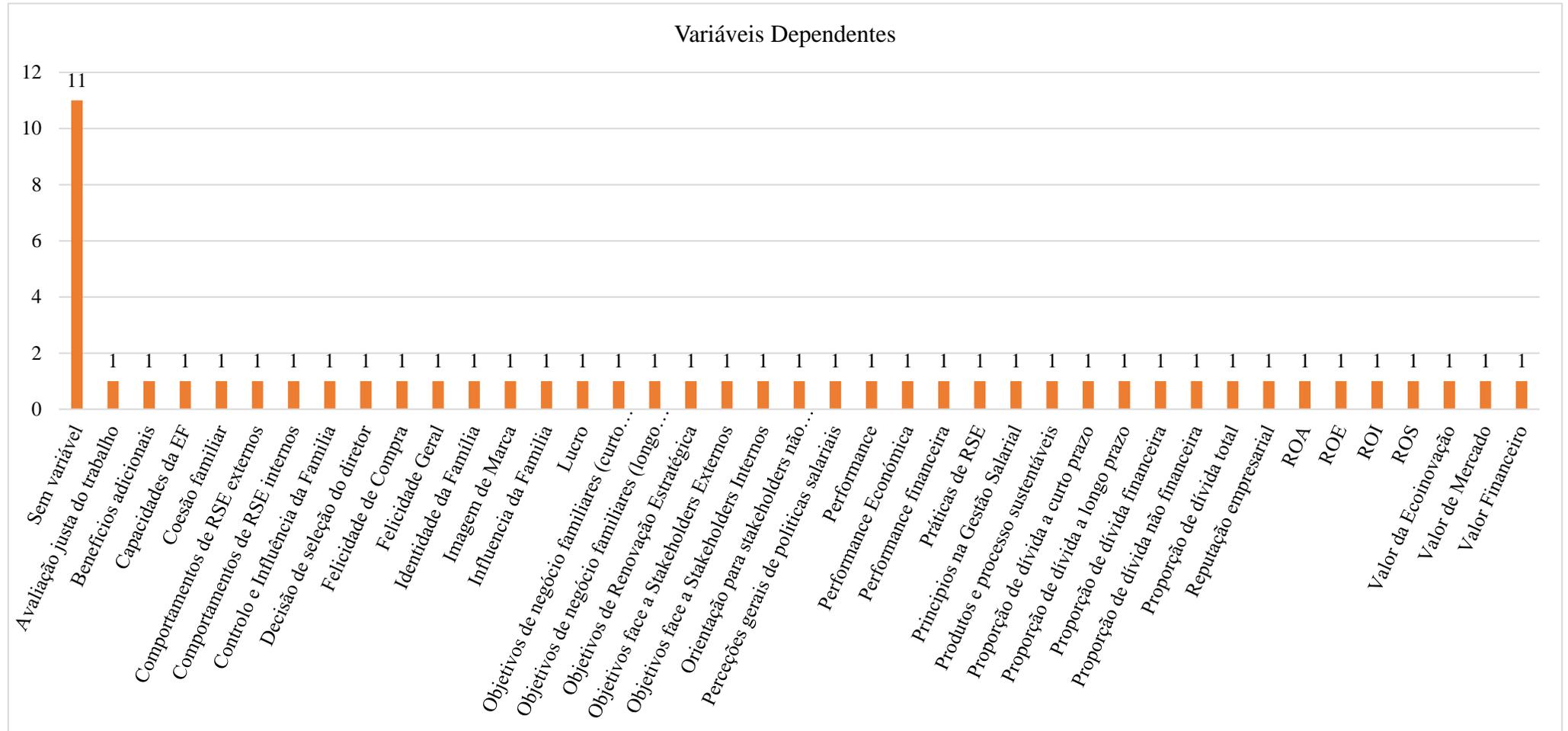
### Anexo 3d – Variáveis Independentes, Variáveis Moderadoras



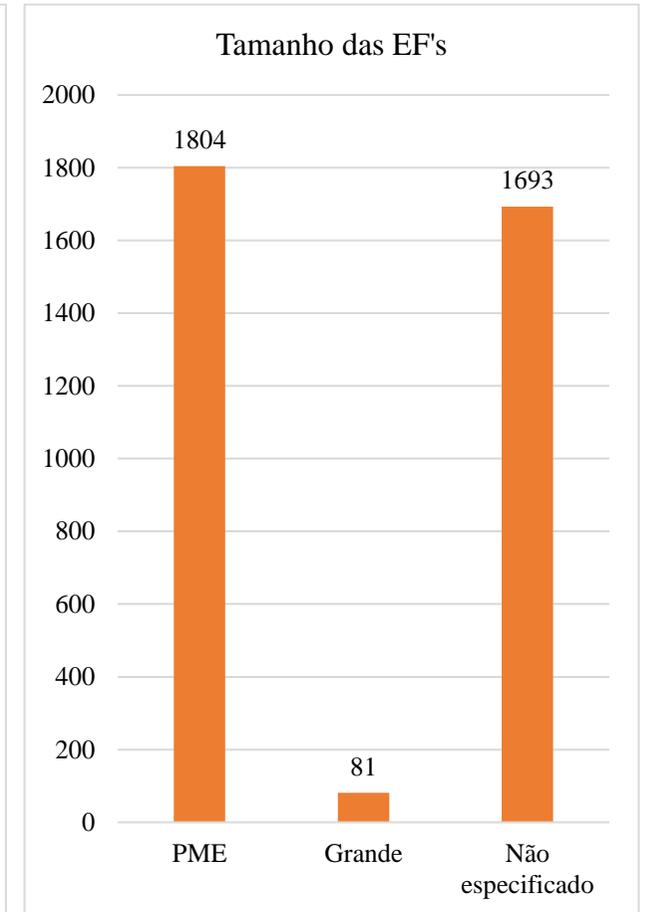
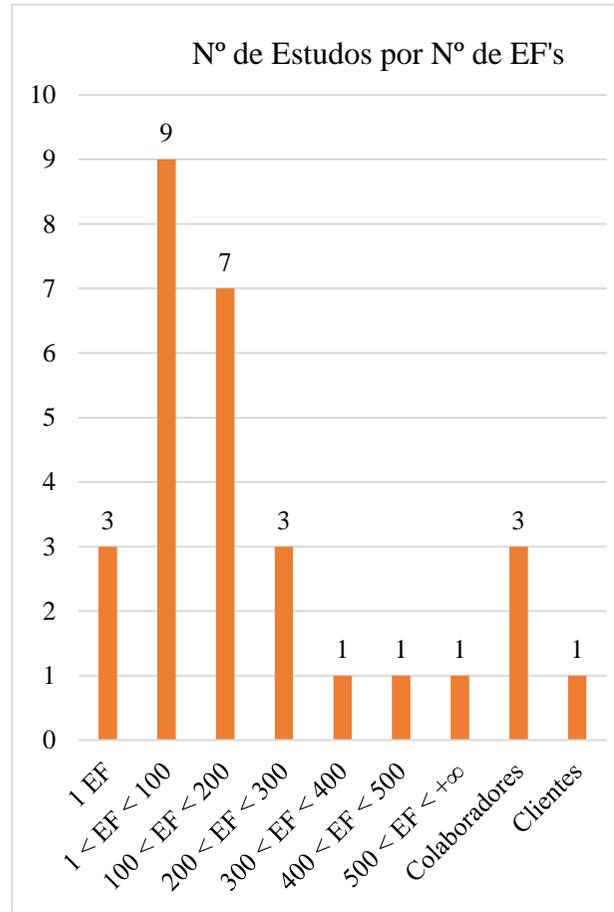
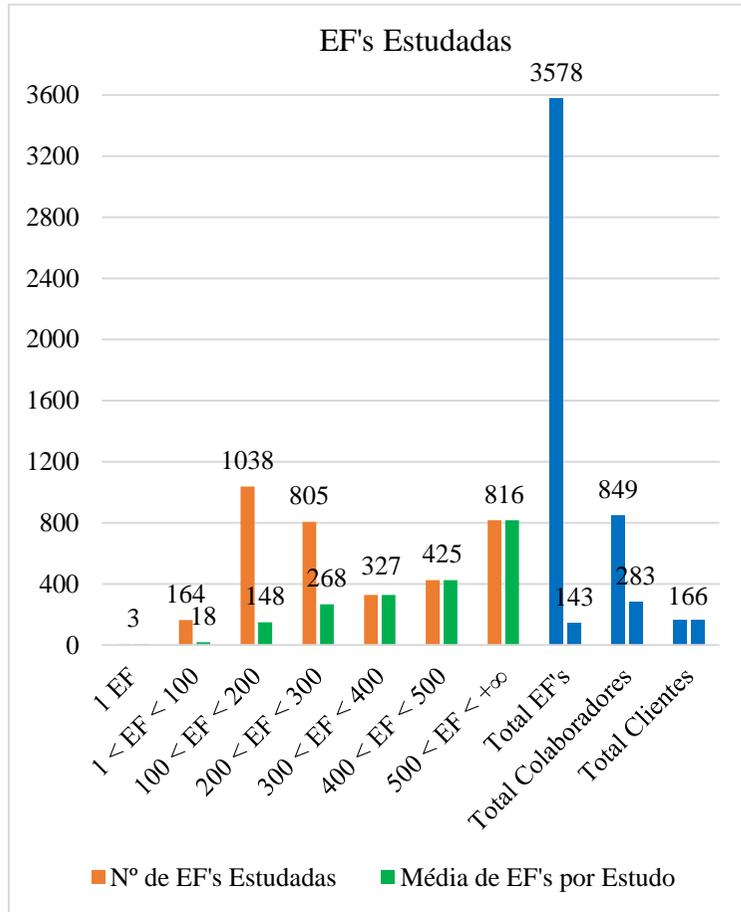
## Anexo 3e – Variáveis de Controlo



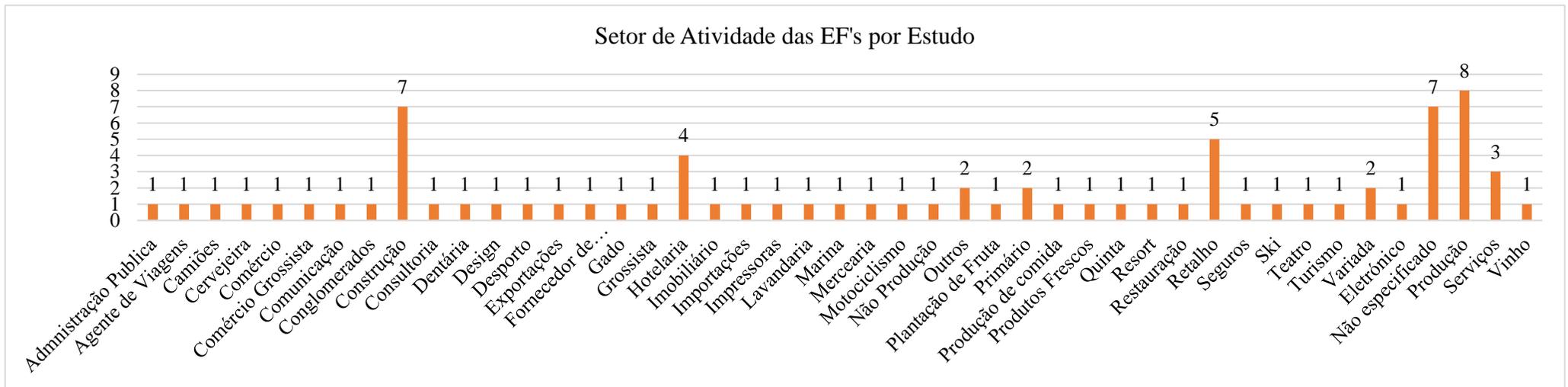
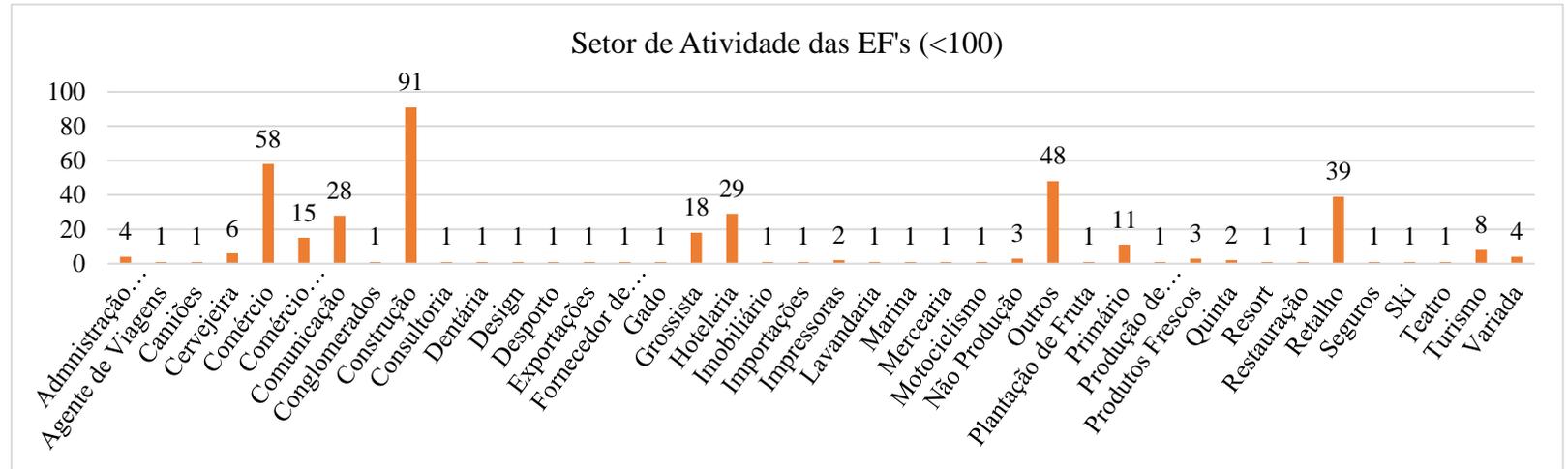
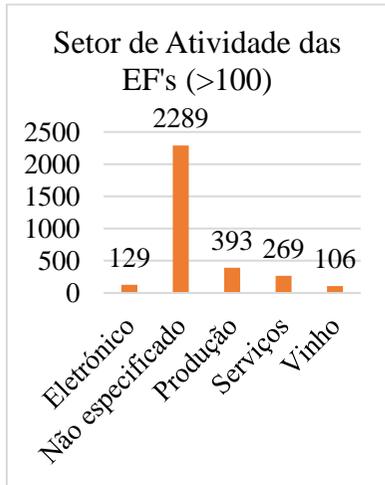
## Anexo 3f – Variáveis Dependentes



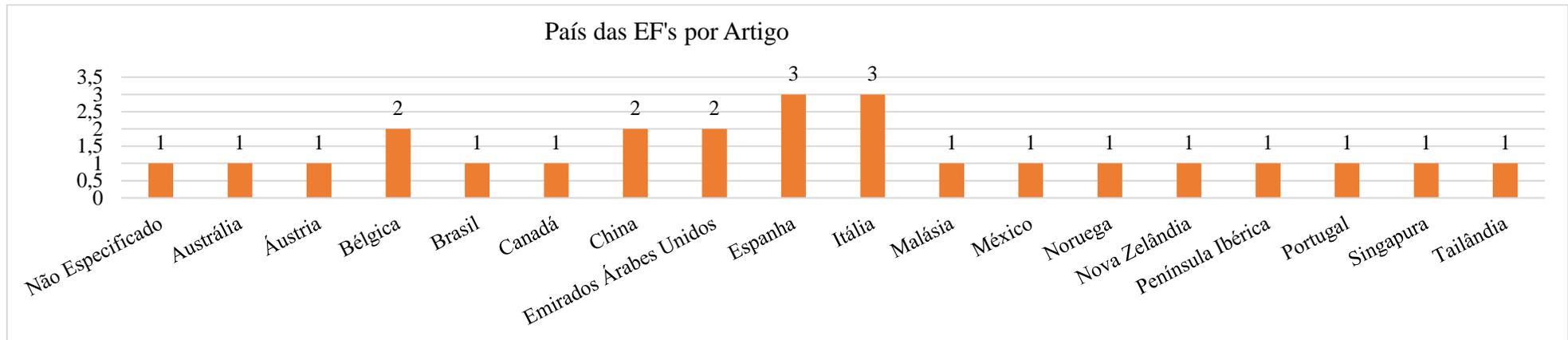
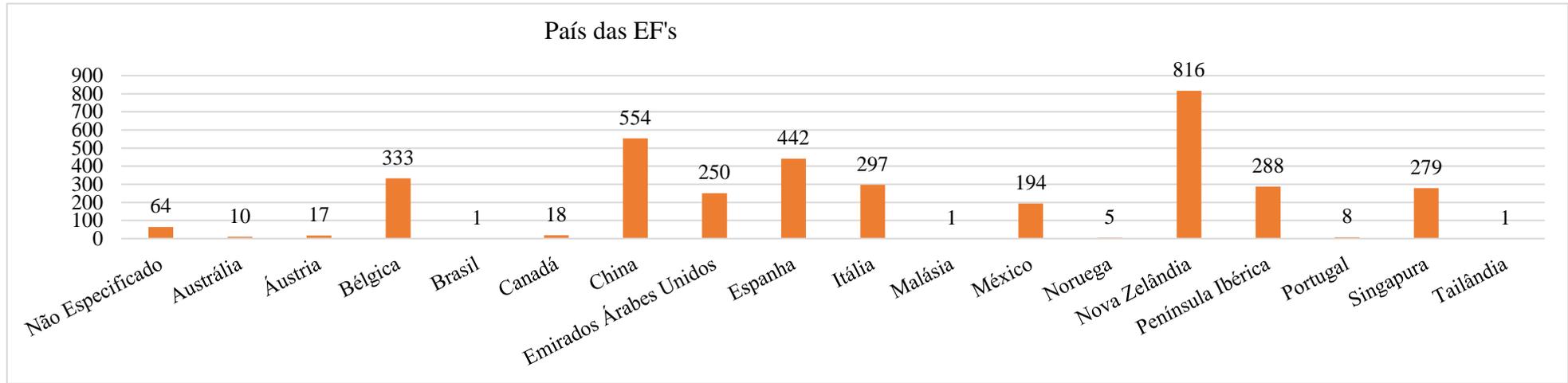
Anexo 3g – EF's Estudadas, N° de Estudos por N° de EF's, Tamanho das EF's



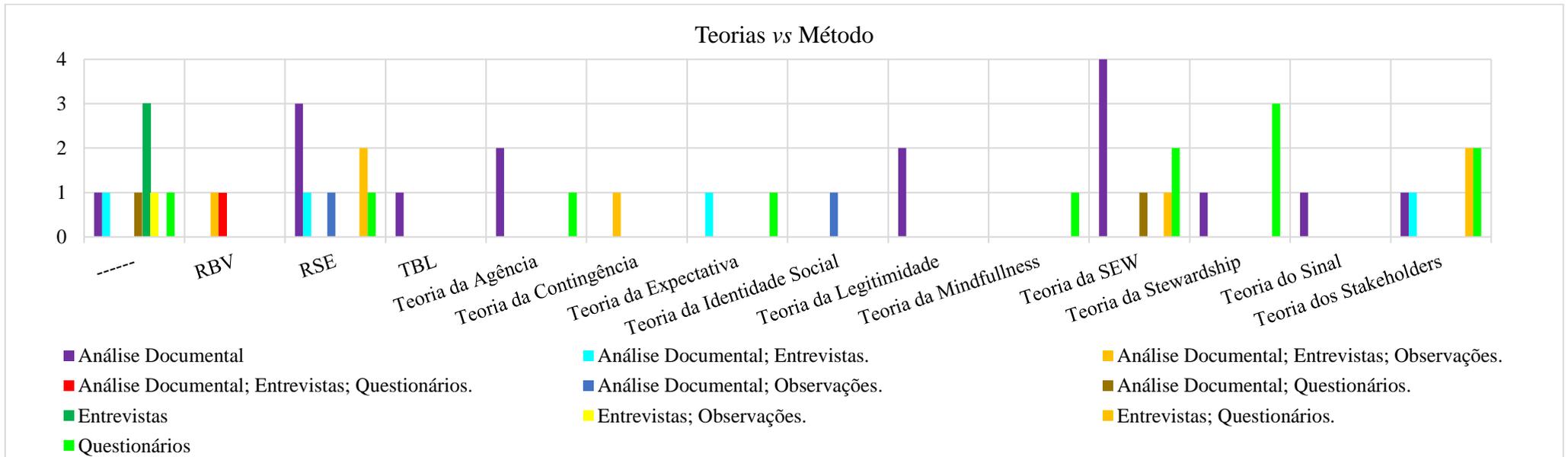
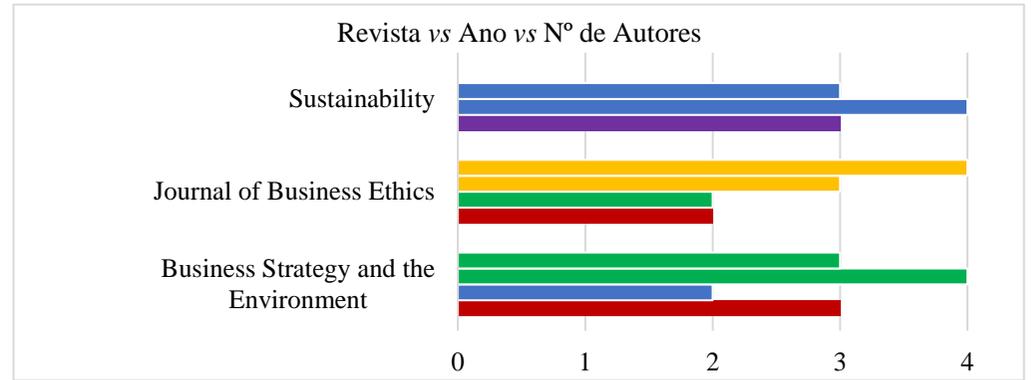
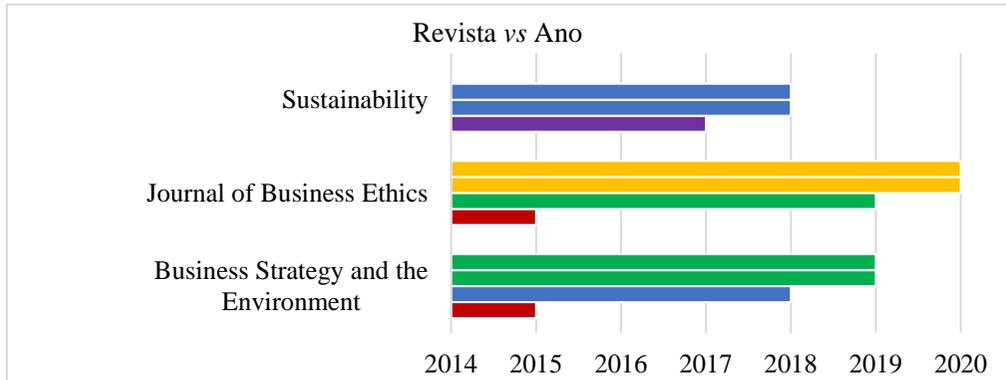
### Anexo 3h – Setor de Atividade das EF's



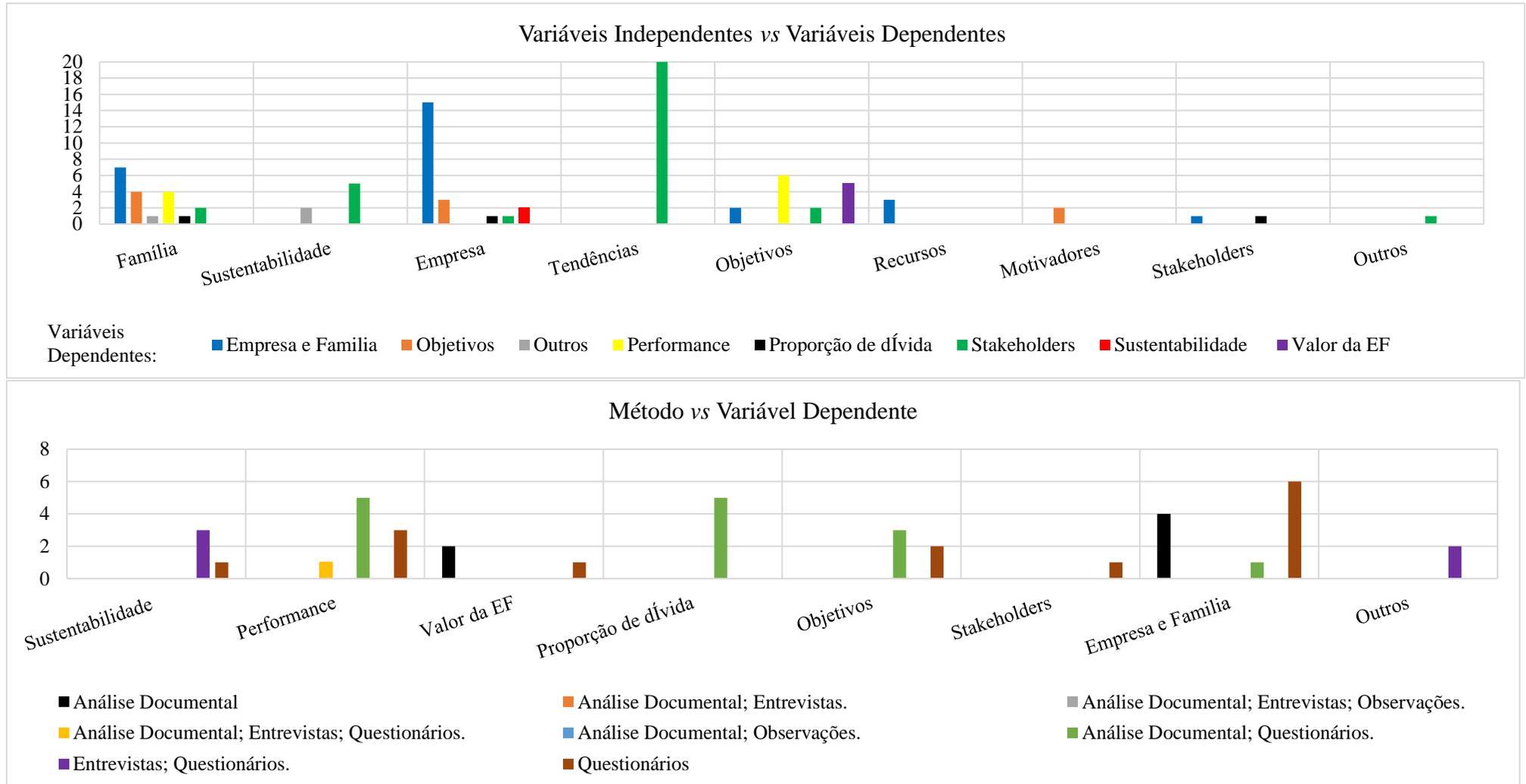
### Anexo 3i – País das EF's



### Anexo 3j – Revista vs Ano vs N° de Autores, Teorias vs Método



### Anexo 3k – Variáveis Independentes vs Variáveis Dependentes, Método vs Variável Dependente



### Anexo 31 – Setor vs Tamanho

