

**PRESENÇA DE MEMBROS DA FAMÍLIA NA ALTA GESTÃO E CONTROLE: UM ESTUDO SOBRE O EFEITO NAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA VOLTADA PARA OS EMPREGADOS**

Romulo Alves Soares - Universidade de Fortaleza

Keysa Manuela Cunha De Mascena - Universidade De Fortaleza - UNIFOR

Davi Sensato Monteiro - UNIFOR

**Resumo**

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a relação entre a presença de membros familiares no controle e na gestão e os diferentes tipos de práticas de responsabilidade social corporativa para os empregados. Para atingir este objetivo, foi empregada uma amostra com 132 empresas brasileiras, entre os anos de 2010 e 2020, totalizando 846 observações em um painel desbalanceado. Os resultados obtidos suportam a ideia base de heterogeneidade entre as relações de empresas familiares com as práticas de RSC para empregados, uma vez que a forma como a presença familiar afeta as práticas com empregados depende, em um primeiro momento, da posição ocupada pelo membro da família, e num segundo momento da prática sendo avaliada.

**Palavras-chave:**Empresas Familiares. Responsabilidade Social Corporativa. Empregados.

**Abstract**

This research aims to analyze the relationship between the presence of family members in ownership and management and different types of corporate social responsibility practices for employees. In order to achieve this goal, a sample of 132 Brazilian companies was used, ranging from 2010 to 2020, and summing up to 846 observations in an unbalanced panel. Our results support the idea of heterogeneity between the relationships of family businesses with CSR practices for employees, since family presence affects practices with employees depends, at first, on the position occupied by the family member, and also, depends on the practice being evaluated.

**Keywords:** Family Firms. Corporate Social Responsibility. Employees.

# **Presença de membros da família na alta gestão e controle: um estudo sobre o efeito nas práticas de responsabilidade social corporativa voltada para os empregados**

## **1 Introdução**

As práticas sociais e ambientais adotadas por uma empresa podem ser entendidas como um reflexo do contexto institucional no qual ela opera (Campbell, 2007; Matten & Moon, 2008). Entre as características que podem explicar a diferença no comportamento das empresas nos países em desenvolvimento em relação às práticas ambientais e sociais, a alta concentração de propriedade e a relevância da riqueza familiar como fonte de capital podem desempenhar um papel central.

A concentração de propriedade juntamente com a identidade do acionista controlador, são consideradas nesta literatura como variáveis importantes para explicar diferentes estratégias de criação, captura e distribuição de valor, bem como diferentes estruturas de governança corporativa (Bressan et al, 2019). No tocante às empresas familiares, estas apresentam comportamento heterogêneo em relação a causas ligadas à responsabilidade social corporativa (RSC) (Marques et al., 2014), apresentando desde uma postura com fortes elementos de filantropia (Ylvisaker, 1990), a um desejo de apenas proteger seus interesses (Margolis & Walsh, 2003).

Nesse sentido, há necessidade de estudos que aprofundem quanto à heterogeneidade, complexidade e contradições em empresas familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2021a). Considerando-se que as práticas de RSC geram valor para diferentes stakeholders e a necessidade de aprofundamento nas suas relações, este estudo tem como foco as práticas de RSC direcionadas aos empregados em empresas familiares.

Estudos anteriores buscaram analisar como as empresas familiares tratam seus empregados e reforçam o interesse em compreender a dimensão de recursos humanos dessas empresas (Combs, Jaskiewicz, Shanine, & Balkin, 2018; Querbach, Waldkirch, & Kammerlander, 2022). Os estudos sobre essa temática buscaram comparar as empresas familiares com as empresas não-familiares buscando identificar qual tipo de empresa oferece melhor tratamento para seus funcionários, predominando a perspectiva de que as empresas familiares tratam melhor seus empregados (Kang & Kim, 2020; Christensen-Salem, Mesquita, Hashimoto, Hom, & Gomez-Mejia, 2021). Outros estudos colocam a atenção na diferença de tratamento para os funcionários que não fazem parte da família em relação aos funcionários que fazem parte da família (Bormann, Backs, & Hoon, 2021; Medina-Craven, Cooper, Penney, & Caldas, 2021).

No sentido de fortalecer a premissa de que as empresas familiares oferecem um melhor tratamento para seus empregados, os estudos apontam diferentes evidências. Dentre essas evidências, observam-se estudos que buscaram analisar a satisfação dos empregados (Querbach et al. 2022), que destacam o ambiente de trabalho como favorável (Bammens, Notelaers, & Van Gils, 2015), e que defendem que as empresas familiares, por serem mais relacionais, criam uma cultura de benefícios em que os empregados são mais comprometidos e engajados com a empresa (Christensen-Salem et al, 2021; Medina-Craven et al, 2021).

Observa-se, portanto, que os estudos anteriores em sua maioria tratam as empresas familiares como homogêneas em relação ao tratamento dos empregados. Ou seja, ao analisar de forma agregada as empresas familiares argumenta-se que as características que a definem como empresas mais relacionais e comunitárias levam ao melhor tratamento dos empregados. Por outro lado, existem os estudos que buscam analisar o lado obscuro das empresas familiares, ou ainda que defendem que há heterogeneidade nesse tipo de empresa com relação aos seus diferentes stakeholders. As empresas familiares são heterogêneas quanto à suas decisões estratégicas que estão relacionadas com o contexto em que são tomadas as decisões e as

características relacionadas ao controle e gestão familiar, que podem envolver diferentes gerações (Mullins, 2018). Com relação aos empregados, enquanto estudos defendem que há uma cultura de benefícios e paternalismo nas empresas familiares, outros estudos ressaltam o nepotismo e favorecimento da carreira apenas de executivos que fazem parte da família como aspectos negativos da empresa familiar (Miller & Le Breton-Miller, 2021b). Nesse sentido, há oportunidades de estudos que investiguem as práticas das empresas familiares com relação aos empregados considerando a heterogeneidade dessas empresas, caracterizando-se assim o gap dessa pesquisa.

O objetivo dessa pesquisa é analisar a relação entre a presença de relações familiares no controle e na gestão e os diferentes tipos de práticas de responsabilidade social para os empregados. Para atingir o objetivo, analisaram-se empresas brasileiras listadas na bolsa de valores B3 com relações familiares no controle e na gestão.

Esse estudo apresenta três contribuições. A primeira contribuição é analisar a heterogeneidade das empresas familiares no tratamento dos empregados, contribuindo para a necessidade de estudos que compreendam as diferentes práticas e diferentes contextos das empresas familiares. Segundo, contribui apresentando evidências de que a presença de relações familiares na gestão reforça a adoção de práticas de responsabilidade social para empregados. Terceiro, contribui apresentando diferenças nas práticas relacionadas aos empregados em função da presença de relações familiares na gestão em função do tipo de cargo exercido pelo familiar na organização.

## **2 Fundamentação das Hipóteses**

Uma razão para o interesse em estudar as empresas familiares reside no fato de que os mecanismos de governança a que elas estão sujeitas, diferem daqueles apresentados em empresas não familiares, tanto em forma, quanto em significado. Nos mecanismos formais de governança interna, por exemplo, as empresas familiares são diferentes daqueles em empresas de capital aberto com propriedade dispersa porque a propriedade está concentrada nas mãos de um pequeno número de pessoas e gestores familiares que compõem a coalizão dominante (Chrisman et al., 2018).

Além disso, a busca por benefícios não econômicos voltados para a família pode causar variações nos mecanismos de governança empregados pelas empresas familiares (Berrone et al., 2010). Por essa razão, muita atenção tem sido dada à discussão sobre se as empresas familiares se comportam de forma mais socialmente responsável do que as empresas não familiares (Zientara, 2017). Nesse sentido, e com base no conceito de riqueza socioemocional (*socioemotional wealth* – SEW), muitos estudiosos têm argumentado que há uma maior propensão para as empresas familiares se engajarem em atividades que remetem à responsabilidade social corporativa (Cennamo et al., 2012; Ding et al., 2016; Gómez-Mejía et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2018).

A SEW é uma extensão do Behavioral Agency Model (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998), em que a ideia central é que as escolhas feitas pelos gestores são influenciadas pela vontade de preservar o legado da empresa (Cennamo et al., 2012). Do ponto de vista das empresas familiares, proteger o legado socioemocional é um elemento crítico para seus integrantes. Acaba se tornando um elemento norteador processo de escolhas gerenciais (Gómez-Mejía et al., 2007). Assim, as empresas familiares costumam ter objetivos não financeiros concomitantes com seus objetivos financeiros (Chrisman et al., 2012).

Do ponto de vista da SEW, as empresas familiares podem ser consideradas mais próximas de suas comunidades, devido aos laços pessoais dos membros da família com outros membros da comunidade (Berrone et al., 2010). Como resultado, as famílias podem estar mais

conscientes da necessidade de acomodar as demandas das partes interessadas por desempenho social (Carney 2005). Além disso, Le Breton e Miller (2006) sugerem que as empresas familiares podem estar mais inclinadas a ter um foco de longo prazo baseado em valores relacionados à tradição, reputação e produto ou serviço superior. Nesse sentido, as empresas familiares tendem a apresentar melhores práticas de RSC do que empresas não familiares (Gomez-Mejia et al., 2011). Assim, formula-se como primeira hipótese de pesquisa:

***Hipótese 1: Empresas com envolvimento de membros da família no controle ou na alta gestão, afeta positivamente as práticas de RSC voltadas aos empregados.***

No entanto, Zellweger et al. (2011) destacam ainda que, segundo a perspectiva da SEW, a estrutura de propriedade e a estrutura do conselho desempenham papéis significativos na preservação dessa riqueza. Uma família pode manter um forte controle sobre sua empresa mantendo uma porcentagem significativa de ações. Embora uma família controladora não detenha mais de 50% das ações, ser o maior acionista individual com uma porcentagem significativa lhe dará poder suficiente para controlar os votos do conselho (Schulze et al., 2003). Além disso, os proprietários familiares podem exercer sua influência como acionista mais poderoso para selecionar diretores independentes que tendem a simpatizar com os proprietários familiares em valores corporativos e tomada de decisões (Anderson & Reeb, 2004). Nesse sentido, Labelle et al. (2018) destacam que as empresas familiares são um grupo heterogêneo e seu comportamento pode diferir de acordo com o nível de envolvimento da família na gestão ou controle sobre o voto direitos.

***Hipótese 2: O efeito do envolvimento familiar sobre as práticas de RSC para os empregados é diferente de acordo com o tipo de envolvimento (controle ou gestão).***

No que tange às relações com empregados, as práticas de RSC de uma empresa familiar voltada aos empregados também podem ser explicadas pela perspectiva da teoria da troca social (Querbach et al., 2022). Segundo essa teoria, as empresas podem se posicionar entre dois extremos, sistemas de troca generalizados ou restritos (Long & Mathews, 2011). Os sistemas de troca generalizados seriam predominantes em empresas familiares (Daspit et al, 2016) e são mais baseados em aspectos relacionais, em que a reciprocidade do indivíduo está associada a um modelo de compartilhamento, identificação e comprometimento com a empresa. Os sistemas de troca restritos estarão mais associados às empresas não-familiares (Hauswald, Hack, Kellermanns, & Patzelt, 2016) e baseiam-se em aspectos transacionais ou instrumentais, em que a reciprocidade do indivíduo está associada a recompensas monetárias e oportunidades de carreira (Querbach et al., 2022).

O relacionamento baseado em valor relacional pode ser mais efetivo do que o transacional, pois fortalece o engajamento e relacionamento com os *stakeholders* e não se limita à uma troca monetária ou a definição de contratos mais formalizados. Ou seja, o relacionamento baseia-se em confiança mútua e leva a maior troca de informações e cooperação e redução do comportamento oportunista e da assimetria de informação (Bridoux & Stoelhorst, 2014). As empresas familiares, portanto, teriam uma orientação relacional, o que implica em relacionamentos baseados em confiança e relacionamento de longo prazo, gerando um maior comprometimento do empregado com a empresa e um menor *turnover* (Querbach et al., 2022). Desta forma, Querbach et al. (2022) apresentam evidências que os benefícios relacionados ao cuidado dos funcionários têm maior impacto na satisfação dos empregados nas empresas familiares.

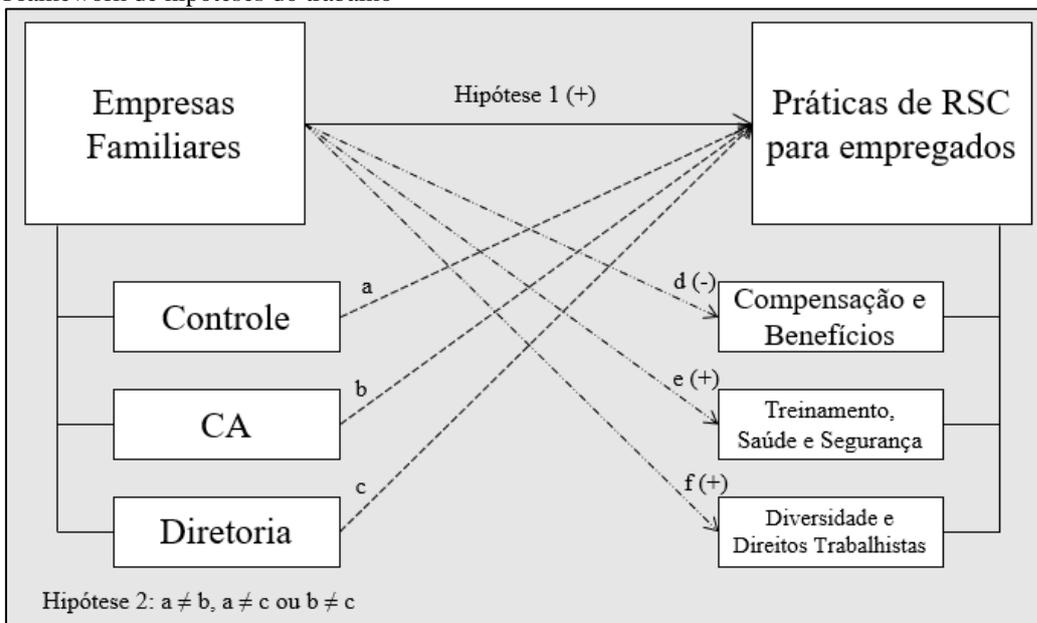
Essa orientação relacional das empresas familiares pode ser explicada por sua gestão, que promove uma cultura baseada em lealdade e cuidado ao indivíduo, fortalecendo o

coletivismo em detrimento do individualismo (Bormann et al., 2021). Os gestores com relações familiares no controle da organização, tendem a tomar decisões mais voltadas para o benefício da organização do que orientadas por auto-interesse (Davis, Allen, & Hayes, 2010). A relação familiar, explicada por aspectos socioemocionais, contribui para que a identidade do gestor se entrelace com a identidade da organização e, portanto, suas decisões visam a reputação de longo prazo da organização levando assim a um relacionamento com os empregados baseado em aspectos socioemocionais, o que se torna uma cultura relacional propaganda em toda a empresa (Bormann et al., 2021). Assim, espera-se que as empresas familiares, com presença de relações familiares na gestão, tenham mais práticas de RSC para empregados com orientação relacional.

**Hipótese 3:** *O efeito do envolvimento familiar sobre as práticas de RSC para os empregados é diferente de acordo com o tipo prática avaliada (relacional ou transacional).*

Com base na argumentação apresentada, e nas hipóteses formuladas, a Figura 1 resume o framework de hipóteses adotadas no trabalho. Para a primeira hipótese, com base na riqueza socioemocional, espera-se que a presença de membros da família na gestão ou controle afete positivamente as práticas de RSC voltadas aos empregados. No entanto, ainda com base na riqueza socioemocional, a posição ocupada pelo membro da família pode levar a decisões diferentes, por isso, espera-se que o fato de o membro da família estar no controle (relação **a**), conselho de administração (relação **b**) ou na diretoria (relação **c**), resulte em diferentes formas de relacionamento ( $a \neq b$ ,  $a \neq c$  ou  $b \neq c$ ). Já para a terceira hipótese, espera-se que práticas de RSC relacionais (nesta pesquisa sendo representadas por práticas de treinamento, saúde e segurança, e práticas de diversidade e direitos trabalhistas) sofram uma influência positiva da presença de membros da família, enquanto as práticas transacionais (sendo representada nesta pesquisa por práticas de compensação e benefícios), sofram uma influência negativa.

**Figura 1**  
Framework de hipóteses do trabalho



### 3 Metodologia

#### 3.1 Coleta de dados e variáveis

Para que o objetivo da pesquisa pudesse ser atingido, foi composta uma amostra com 132 empresas brasileiras, que abrange o período de 2010 a 2020, totalizando 846 observações. Como forma de representar o engajamento com práticas para os empregados, foram utilizadas informações do banco de dados *CSRHub*.

Kreft (2019) comenta que a *CSRHub* é a maior empresa global de análise e avaliação de práticas de RSC. As pontuações geradas pela empresa abrangem quatro dimensões: meio ambiente, comunidade, governança corporativa e empregados. Cada dimensão é composta por três aspectos. As pontuações relatadas pelo *CSRHub* são geradas a partir da compilação de informações em bancos de dados como Carbon Corporate Library, Carbon Disclosure Project, EIRIS, Impact Monitor, IW Financial, Risk Metrics IVA, Thompson Reuters, Trucost e Vigeo.

Um dos aspectos de RSC disponível pelo *CSRHub* refere-se às práticas voltadas para os empregados (EMP), que avalia a qualidade das políticas e programas, conformidade com as leis e regulamentos nacionais e iniciativas de gestão proativa, e foi usada como uma das variáveis dependentes deste estudo. Ademais, dentro da categoria de práticas com empregados, o *CSRHub* disponibiliza três dimensões que a compõem: i) práticas de compensação e benefícios (*Compensation and Benefits* – CPB); ii) práticas de diversidade e direitos trabalhistas (*Diversity and Labor Rights* – DLR); e iii) práticas treinamento, saúde e segurança (*Training, Safety and Health* – TSH). Cada uma destas dimensões também foi utilizada como variável dependente no estudo.

Para avaliar a presença de familiares na alta gestão e controle da empresa, variáveis independentes da pesquisa, foram utilizadas informações dos Formulários de Referência, coletadas com o auxílio do pacote GetFREDData (Perlin et al., 2022). O item 12.9 do Formulário de Referência descreve quais relações familiares (graus de parentesco na linha reta, colateral e por afinidade) existem entre membros do CA, diretoria e acionistas controladores (diretos e indiretos), além das pessoas envolvidas nessa relação. Com base nas descrições deste item, foi possível averiguar a presença de membros da família na alta gestão (CA e diretoria) e controle. As variáveis utilizadas na pesquisa, bem como sua descrição e fonte de coleta, são apresentadas na Tabela 1.

Na Tabela 1 também estão presentes as variáveis de controle utilizadas na pesquisa. Considera-se que empresas maiores tenham melhor capacidade de atender a demandas ambientais, além de serem alvo de maior pressão por parte de diferentes *stakeholders* (Chih et al., 2010), por isso, foi incluído o tamanho das empresas como variável. Além disso, empresas com maior grau de endividamento, podem sofrer maior pressão de seus credores, diminuindo sua propensão a investir em práticas ambientais (Lourenço & Branco, 2013), sendo assim adicionado o endividamento como variável. A capacidade da empresa de gerar riquezas também está relacionada à capacidade de se engajar com práticas de RSC, uma vez que empresas mais rentáveis têm mais recursos para lidar com questões sociais e ambientais (Ruf et al., 2001). Por fim, para controlar os efeitos do setor sobre a adoção de práticas de RSC, adotou-se a estratégia de Chintrakan et al. (2020) que utiliza como variável de controle a mediana da variável dependente por setor.

**Tabela 1**

Variáveis utilizadas na pesquisa

Variável	Sigla	Descrição	Fonte
Práticas com Empregados	EMP	Trata da divulgação de políticas, programas e atuação em diversidade, relações e direitos trabalhistas, remuneração, benefícios e treinamento de funcionários, além de práticas voltadas para saúde e segurança. (0-100)	CSRHub
Compensação e Benefícios	CPB	Abrange a capacidade de uma empresa de aumentar a lealdade e a produtividade de sua força de trabalho por meio de remuneração e benefícios financeiros recompensadores, justos e iguais. (0-100)	
Diversidade e Direitos Trabalhistas	DLR	Abrange as políticas e práticas do local de trabalho incluindo o tratamento justo e não discriminatório dos funcionários e suas políticas de diversidade. (0-100)	
Treinamento, Saúde e Segurança	TSH	Inclui desempenho de acidentes e segurança, bem como treinamento de trabalho, padrões e treinamento de segurança e equipes de segurança de gerenciamento de funcionários, além de programas para apoiar a saúde, o bem-estar e a produtividade de todos os funcionários. (0-100)	
Presença de membros da família na alta gestão e controle	FAM	Variável <i>dummy</i> que assume valor 1 se há pelo menos um membro da família no CA, na diretoria ou como acionista controlador da empresa.	Formulário de Referência - Item 12.9
Presença de membros da família no CA	CAD	Variável <i>dummy</i> que assume valor 1 se há pelo menos um membro da família no CA.	
Presença de membros da família na Diretoria	DIR	Variável <i>dummy</i> que assume valor 1 se há pelo menos um membro da família na Diretoria.	
Presença de membros da família como acionistas controladores	CONT	Variável <i>dummy</i> que assume valor 1 se há pelo menos um membro da família como acionista controlador direto ou indireto.	
Tamanho	TAM	Logaritmo natural do Ativo Total	DFPs
Endividamento	END	Capital de Terceiros sobre o Ativo Total	
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	ROE	Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido	
Percentual de ações ordinárias dos acionistas controladores	P_ORD	Número total de ações possuídas por acionistas controladores dividido pelo número total de ações ordinárias	Formulário de Referência – Item 15.2
Mediana do Setor	MED	Mediana da variável dependente para cada setor	-

### 3.2 Estratégia de análise

As variáveis da Tabela 1 foram utilizadas em uma série de análises estatísticas. Inicialmente, buscou-se entender o comportamento das variáveis dependentes e independentes por meio de estatística descritiva e inferencial. Para isso, foram utilizadas medidas resumo e testes T e de Mann-Whitney.

Por fim, para analisar, de modo multivariado, o impacto da presença familiar na alta gestão e no controle sobre as *proxies* para práticas voltadas aos empregados, foram feitos quatro modelos de regressões para dados em painel. Em cada um Modelos I, II, III, e IV as variáveis independentes são, respectivamente, FAM, CAD, DIR e CONT que, junto com as variáveis de

controle (TAM, END, ROE, P\_ORD e MED), explicam as práticas de RSC voltadas para os empregados (EMP, CPB, DLR e TSH, representadas por CSR nas equações).

$$CSR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \times FAM_{i,t} + \beta_2 \times P\_ORD_{i,t} + \beta_3 \times TAM_{i,t} + \beta_4 \times END_{i,t} + \beta_4 \times ROE_{i,t} + \beta_5 \times MED_s + \varepsilon_{i,t} \quad (I)$$

$$CSR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \times CAD_{i,t} + \beta_2 \times P\_ORD_{i,t} + \beta_3 \times TAM_{i,t} + \beta_4 \times END_{i,t} + \beta_4 \times ROE_{i,t} + \beta_5 \times MED_s + \varepsilon_{i,t} \quad (II)$$

$$CSR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \times DIR_{i,t} + \beta_2 \times P\_ORD_{i,t} + \beta_3 \times TAM_{i,t} + \beta_4 \times END_{i,t} + \beta_4 \times ROE_{i,t} + \beta_5 \times MED_s + \varepsilon_{i,t} \quad (III)$$

$$CSR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \times CONT_{i,t} + \beta_2 \times P\_ORD_{i,t} + \beta_3 \times TAM_{i,t} + \beta_4 \times END_{i,t} + \beta_4 \times ROE_{i,t} + \beta_5 \times MED_s + \varepsilon_{i,t} \quad (IV)$$

Para cada um dos modelos, foi feito um teste de Multiplicador de Lagrange de Breusch-Pagan, que indica se é necessário controlar os efeitos dos indivíduos e do tempo em cada um dos painéis. E, uma vez observado quais efeitos devem ser considerados, foi feito, para cada um dos modelos novamente, um teste de Hausman, que indica se o efeito do painel deve ser fixo ou aleatório. Todas as análises foram conduzidas com o *software* R (R Core Team, 2022). Para as análises descritivas foram utilizados o pacote *base* (R Core Team, 2022) e *ggplot2* (Wickham, 2016). Para os modelos de dados em painel, bem como os testes que auxiliam nas escolhas dos modelos, foi utilizado o pacote *plm* (Croissant & Millo, 2008).

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Análise Descritiva e Inferencial

Como resultados, inicialmente, apresenta-se a distribuição da amostra por setor e por ano (Tabela 01). Entre os setores, destaca-se a maior quantidade de observações no setor de Utilidade Pública, que concentra 179 observações (21%), seguido dos setores de Consumo Cíclico e Financeiro, ambos com 138 observações (16%), e Bens Industriais com 98 observações (12%).

**Tabela 2**

Distribuição da amostra por ano e setor

Setor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Bens Industriais	7	8	7	9	9	9	9	10	10	8	12	98
Comunicações	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	36
Consumo Cíclico	6	10	11	12	13	13	13	13	13	14	20	138
Consumo Não Cíclico	5	5	5	4	5	5	5	6	7	7	8	62
Financeiro	8	12	13	14	16	16	17	15	8	9	10	138
Materiais Básicos	6	9	9	9	9	8	8	8	6	7	8	87
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	43
Saúde	1	4	4	5	5	5	5	6	4	5	6	50
Tecnologia da Informação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	15
Utilidade Pública	9	13	16	16	15	16	16	18	18	19	23	179
Total	51	69	74	77	80	80	82	85	74	79	95	846

Entre os anos, observa-se que o número de empresas na amostra inicia-se com 51 em 2010, cresce constantemente até o de 2017, quando atinge 85 empresas. Observa-se ainda uma

queda para o ano de 2018, quando o número de empresas da amostra ficou em 74, que cresce novamente até 2020, quando tem-se o maior número de empresas da amostra, 95.

Em seguida, apresenta-se uma tabela com as medidas descritivas das variáveis dependentes (Tabela 2). De modo geral, o escore médio das práticas com empregados das empresas brasileiras foi de 56,478, considerando todo o período analisado. A dimensão com a menor média foi a de compensação e benefícios (CPB), com média de 52,205, seguida da dimensão de treinamento saúde e segurança (THS), com média de 57,064, enquanto a dimensão de diversidade e direitos trabalhistas (DLR), atingiu a maior média no período analisado, com 60,215.

**Tabela 3**

Estatística descritiva das variáveis dependentes

Estatística	EMP	CPB	DLR	TSH
Média	56,478	52,205	60,215	57,064
Desvio	9,130	10,053	11,033	10,595
Mínimo	24	18	17	24
Mediana	57	53	61	57
Máximo	81	85	88	93

Para melhor visualização dos resultados, tendo em mente os objetivos do trabalho, a Tabela 3 apresenta uma análise descritiva segregando a amostra entre empresas com membros da família na alta gestão e no controle (FAM = 1) e aquelas sem membros da família nestas instâncias (FAM = 0). Em conjunto com essa descrição, apresenta-se também os resultados para os testes T de comparação de média e de Mann-Whitney.

**Tabela 4**

Comparação das empresas familiares (FAM = 1) e não familiares (FAM = 0)

	FAM_D	N	Média	Desvio	Q1	Mediana	Q3	Teste T	Teste de Mann-Whitney
EMP	Não	505	57,315	9,110	51	58	64	3,270	96718,5
	Sim	341	55,238	9,030	50	56	61	0,001	0,002
CPB	Não	505	52,909	10,153	47	54	60	2,504	95328,5
	Sim	341	51,161	9,826	45	51	58	0,013	0,008
DLR	Não	505	61,259	10,879	54	62	70	3,358	96216
	Sim	341	58,669	11,095	52	61	67	0,001	0,004
TSH	Não	505	57,846	10,120	51	58	65	2,571	94640,5
	Sim	341	55,906	11,176	49	55	64	0,010	0,014

Quando se considera todas as práticas para empregados em conjunto, bem como as três dimensões em separado, observa-se que as empresas com membros da família na alta gestão e controle têm média e medidas de posição (Q1, mediana e Q3) inferiores às observadas para as demais empresas. Além disso, os resultados dos testes T e testes de Mann-Whitney mostram que as diferenças observadas entre esses dois grupos são estatisticamente significantes ( $p$ -valor  $< 0,05$ ). Os resultados obtidos nesta seção indicam que há diferenças entre os dois grupos de empresas, que foram analisadas em maior profundidade na subseção seguinte.

## 4.2 Análise de regressão

As análises de regressões, conforme descrito na metodologia, foram divididas em quatro blocos. No primeiro bloco (Tabela 5), são apresentados os resultados considerando a presença de membros da família na alta gestão ou controle (FAM = 1) como variável independente (Modelo I). Nesta etapa, não foram consideradas a posição ocupada pelos membros da família (CA, diretoria ou controle acionário).

Os resultados do Modelo I mostram que a presença de membros da família, de um modo geral, reduz exerce uma influência negativa no escore de práticas com empregados, além da dimensão de compensação e benefícios, e diversidade e direitos trabalhistas (valor  $p < 0,01$ ). Para a dimensão de treinamento saúde e segurança, não se observou significância estatística para a variável independente.

**Tabela 5**

Resultados da regressão para o Modelo I (considerando FAM como variável independente)

	Modelo I - EMP		Modelo I - CPB		Modelo I - DLR		Modelo I - TSH	
	Coefficiente	Valor P						
Intercepto	-4,570	0,017	5,383	0,006	-8,271	0,000	-2,071	0,191
FAM	-0,345	0,006	-0,679	0,000	-0,500	0,000	0,139	0,251
P_ORD_CONT	-0,094	0,662	0,122	0,546	0,768	0,000	-0,386	0,059
TAM	0,589	0,000	0,109	0,056	1,015	0,000	0,442	0,000
ROE	-0,754	0,000	-0,453	0,000	-1,026	0,000	-0,818	0,000
END	0,823	0,007	2,908	0,000	-1,706	0,000	1,294	0,000
Mediana (EMP)	0,880	0,000						
Mediana (CPB)			0,822	0,000				
Mediana (DLR)					0,841	0,000		
Mediana (THS)							0,893	0,000
$\chi^2$ (Valor P)	1246 (0,000)		839 (0,000)		2016 (0,000)		1748 (0,000)	
Adj-R <sup>2</sup>	0,097		0,046		0,119		0,095	
VIFs	< 1,101		< 1,143		< 1,096		< 1,075	
Hausman	5,063		2,381		3,450		9,317	
(Valor P)	(0,408)		(0,794)		(0,631)		(0,097)	
Breusch-Pagan	1126,500		622,677		1415,546		857,315	
(Valor P)	(0,000)		(0,000)		(0,000)		(0,000)	
Efeitos do Painel	Indivíduos e Anos							

No segundo bloco de regressões (Tabela 6), foi considerada apenas a presença de membros da família no conselho de administração (CAD = 1) como variável independente (Modelo II). Os resultados mostram que a presença de membros da família no CA exerce uma influência negativa sobre a dimensão de compensação e benefícios (valor  $p < 0,10$ ), e uma influência positiva sobre as práticas de diversidade e direitos trabalhistas (valor  $p < 0,10$ ) e treinamento, saúde e segurança (valor  $p < 0,05$ ).

**Tabela 6**

Resultados da regressão para o Modelo II (considerando CAD como variável independente)

	Modelo II - EMP		Modelo II - CPB		Modelo II - DLR		Modelo II - THS	
	Coefficiente	Valor P						
Intercepto	-6,061	0,001	3,845	0,047	-10,434	0,000	-0,919	0,561
CAD	0,122	0,345	-0,232	0,062	0,252	0,057	0,255	0,040
P_ORD_CONT	-0,189	0,377	0,028	0,891	0,600	0,006	-0,062	0,759
TAM	0,606	0,000	0,124	0,030	1,042	0,000	0,373	0,000
ROE	-0,747	0,000	-0,447	0,000	-1,008	0,000	-0,842	0,000
END	0,873	0,004	2,912	0,000	-1,608	0,000	1,088	0,000
Mediana (EMP)	0,898	0,000						
Mediana (CPB)			0,844	0,000				
Mediana (DLR)					0,865	0,000		
Mediana (THS)							0,891	0,000
$\chi^2$ (Valor P)	1239 (0,000)		813 (0,000)		2004 (0,000)		1707 (0,000)	
Adj-R <sup>2</sup>	0,096		0,045		0,119		0,095	
VIFs	1,097		1,140		1,093		1,070	
Hausman	5,132		2,225		3,227		10,842	
(Valor P)	(0,400)		(0,817)		(0,665)		(0,055)	
Breusch-Pagan	1129,600		623,069		1418,607		860,925	
(Valor P)	(0,000)		(0,000)		(0,000)		(0,000)	
Efeitos do Painel	Indivíduos e Anos							

No terceiro bloco de regressões (Tabela 7), foi considerada apenas a presença de membros da família na diretoria (DIR = 1) como variável independente (Modelo III). Os resultados mostram que a presença de membros da família no CA exerce uma influência negativa sobre as práticas com empregados, além das dimensões de diversidade e direitos trabalhistas e de treinamento saúde e segurança (valor  $p < 0,01$ ). Além disso, a presença de diretores ligados à família exerceu influência positiva sobre a dimensão de compensação e benefícios (valor  $p < 0,01$ ).

**Tabela 7**

Resultados da regressão para o Modelo III (considerando DIR como variável independente)

	Modelo III - EMP		Modelo III - CPB		Modelo III - DLR		Modelo III - TSH	
	Coefficiente	Valor P						
Intercepto	-4,601	0,014	2,450	0,199	-7,824	0,000	-1,599	0,310
DIR	-0,729	0,000	0,435	0,001	-1,444	0,000	-1,062	0,000
P_ORD_CONT	-0,170	0,424	-0,029	0,885	0,615	0,005	-0,758	0,000
TAM	0,584	0,000	0,138	0,015	0,990	0,000	0,510	0,000
ROE	-0,749	0,000	-0,439	0,000	-1,004	0,000	-0,799	0,000
END	0,955	0,002	2,897	0,000	-1,442	0,000	1,749	0,000
Mediana (EMP)	0,881	0,000						
Mediana (CPB)			0,863	0,000				
Mediana (DLR)					0,841	0,000		
Mediana (THS)							0,870	0,000
$\chi^2$ (Valor P)	1266 (0,000)		823 (0,000)		2108 (0,000)		1868 (0,000)	
Adj-R <sup>2</sup>	0,097		0,046		0,120		0,095	
VIFs	< 1,071		< 1,125		< 1,072		< 1,071	
Hausman	4,861		2,140		3,268		8,578	
(Valor P)	(0,433)		(0,829)		(0,659)		(0,127)	
Breusch-Pagan	1135,300		622,404		1420,287		862,249	
(Valor P)	(0,000)		(0,000)		(0,000)		(0,000)	
Efeitos do Painel	Indivíduos e Anos							

No quarto bloco de regressões (Tabela 8), foi considerada apenas a presença de membros da família como acionistas controladores (CONT = 1) como variável independente (Modelo IV). Os resultados mostram que a presença de membros da família no CA exerce uma influência negativa sobre as práticas com empregados e na dimensão de treinamento saúde e segurança (valor  $p < 0,05$ ), além da dimensão de compensação e benefícios (valor  $p < 0,01$ ).

**Tabela 8**

Resultados da regressão para o Modelo IV (considerando CONT como variável independente)

	Modelo IV - EMP		Modelo IV - CPB		Modelo IV - DLR		Modelo IV - TSH	
	Coefficiente	Valor P						
Intercepto	-5,184	0,006	4,408	0,021	-9,886	0,000	-2,368	0,129
CONT	-0,394	0,020	-0,891	0,000	0,117	0,497	-0,396	0,016
P_ORD_CONT	-0,147	0,492	0,080	0,690	0,672	0,002	-0,596	0,003
TAM	0,597	0,000	0,114	0,044	1,034	0,000	0,489	0,000
ROE	-0,747	0,000	-0,450	0,000	-1,022	0,000	-0,802	0,000
END	0,848	0,006	2,944	0,000	-1,646	0,000	1,496	0,000
Mediana (EMP)	0,887	0,000						
Mediana (CPB)			0,836	0,000				
Mediana (DLR)					0,859	0,000		
Mediana (THS)							0,888	0,000
$\chi^2$ (Valor P)	1245 (0,000)		841 (0,000)		2006 (0,000)		1800 (0,000)	
Adj-R <sup>2</sup>	0,097		0,046		0,120		0,095	
VIFs	< 1,087		< 1,127		< 1,080		< 1,061	
Hausman	4,999 (0,416)		2,193 (0,822)		3,374 (0,642)		8,971 (0,110)	
(Valor P)								

Breusch-Pagan (Valor P)	1138,200 (0,000)	624,893 (0,000)	1414,360 (0,000)	868,118 (0,000)
Efeitos do Painel	Indivíduos e Anos	Indivíduos e Anos	Indivíduos e Anos	Indivíduos e Anos

Quanto às variáveis de controle, as variáveis de tamanho e endividamento mostraram uma influência positiva e significativa em todos os modelos, enquanto a rentabilidade mostrou uma influência negativa e significativa, também em todos os modelos. Já o percentual de ações ordinárias do controlador mostrou uma influência significativa e positiva (valor  $p < 0,01$ ) sobre a dimensão de diversidade e direitos trabalhistas em todos os modelos, além de uma influência negativa e significativa nos modelos I (valor  $p < 0,10$ ) e modelos III e IV (valor  $p < 0,01$ ). Já as medianas das variáveis dependentes por setor também se mostraram significantes (valor  $p < 0,01$ ) em todos os modelos.

De modo geral, os resultados apontam para a rejeição da Hipótese 1, uma vez que se observou uma influência negativa da presença de membros da família na gestão e controle (Modelo I – EMP). No entanto, os resultados do Modelo I também permitem observar que a presença de membros da família na gestão e no controle, afeta as práticas para os empregados de forma diferente, exercendo uma influência negativa sobre práticas de compensação e benefícios (CPB) e práticas de treinamento, saúde e segurança (TSH). Enquanto para as práticas de diversidade e direitos trabalhistas, a influência observada foi negativa. Tais resultados apontam para a confirmação da Hipótese 3 da pesquisa, uma vez que a presença de membros da família favoreceu práticas relacionais (DLR), em detrimento de práticas transacionais (CPB).

Além disso, os resultados dos modelos II, III e IV mostram que a posição ocupada pelo membro da família, isto é, se ele é acionista controlador, conselheiro ou diretor, também modifica a forma como a influência ocorre em relação às práticas de RSC voltada aos empregados. Tais influências são descritas na Tabela 9.

**Tabela 9**

Influência da presença de membros da família na gestão e no controle

	EMP	CPB	DLR	TSH
CAD	Sem influência	Influência Negativa	Influência Positiva	Influência Positiva
DIR	Influência Negativa	Influência Positiva	Influência Negativa	Influência Negativa
CONT	Influência Negativa	Influência Negativa	Sem Influência	Influência Negativa

Destaca-se, inicialmente, que a presença de membros da família no conselho de administração apresentou um comportamento segundo o que preconiza a teoria da troca social, uma vez que a influência observada foi positiva para benefícios relacionais (DLR e TSH) e negativa para benefícios transacionais (CPB). Já a presença de membros da família na diretoria executiva, apresentou comportamento oposto, com influência positiva para benefícios transacionais e negativa para benefícios relacionais. Já a presença de membros da família no controle, exerceu uma influência negativa sobre todas as *proxies* de práticas de RSC voltada para os empregados. Tais resultados permitem, então, confirmar a Hipótese 2 da pesquisa, uma vez que membros da família em posições diferentes, apresentaram comportamentos diferentes quanto à influência sobre as práticas para empregados.

## 5 Conclusão

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a relação entre a presença de relações familiares no controle e na gestão e os diferentes tipos de práticas de responsabilidade social corporativa para os empregados. Para atingir este objetivo, foi empregada uma amostra com 132 empresas brasileiras, entre os anos de 2010 e 2020, totalizando 846 observações em um painel desbalanceado.

Os resultados obtidos suportam a ideia base de heterogeneidade entre as relações de empresas familiares com as práticas de RSC para empregados. Inicialmente destaca-se que houve uma rejeição da hipótese de que a presença de membros da família na gestão e controle afeta positivamente a adoção de práticas de RSC. Tal resultado, apesar de diferem do que a maior parte da literatura sobre SEW preconiza, estão mais próximos de interpretações mais recentes.

Vale destacar ainda que os resultados apontam para a necessidade de considerar o contexto em que as empresas atuam para explicar a presença familiar no engajamento em práticas de RSC. Esta conclusão está de acordo com Naldi et al. (2013) sobre a SEW, e, além dos estudos de Lau et al. (2016) e Miniaoui et al. (2019), considerando de modo mais abrangente as características da estrutura de propriedade.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que as métricas escolhidas para representar as práticas de RSC para empregados são baseadas em pontuações calculadas por terceiros (*CSRHub*), o que limita a quantidade de empresas com dados disponíveis para análise. Ressalta-se que um aumento das empresas que compõem a amostra ao longo do período investigado, o que pode ter algum impacto sobre os resultados, mesmo que os efeitos dos anos tenham sido controlados.

Para pesquisas futuras, sugere-se o uso de outras dimensões da RSC, que dizem respeito a questões relacionadas à comunidade, por exemplo. Tal exame, juntamente com a análise dos problemas relacionados aos empregados, pode trazer mais luz sobre como as empresas familiares no Brasil se comportam em relação ao engajamento de práticas socialmente responsáveis.

## Referências

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237. <https://doi.org/10.2307/4131472>
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144. <https://doi.org/10.1177/0894486513520615>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and corporate responses to institutional pressures : do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2307/27856089>
- Bormann, K. C., Backs, S., & Hoon, C. (2021). What makes nonfamily employees act as good stewards? Emotions and the moderating roles of stewardship culture and gender roles in family firms. *Family Business Review*, 34(3), 251-269. <https://doi.org/10.1177/089448652096882>
- Bressan, A. A., Schiehl, E., Procianny, J. L., & Castro, L. R. K. de. (2019). Perspectivas da Pesquisa em Governança de Empresas Familiares no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 696–702. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190331>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>

- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(2), 171-186. <https://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412>
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Ding, S., Qu, B., & Wu, Z. (2016). Family control, socioemotional wealth, and governance environment: the case of bribes. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 639-654. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2538-z>
- Dyer, W. G., Jr., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 801, 785-802. <https://doi.org/10.1111/etap.12054>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. L. (2007). Socioemotional wealth evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., Moyano-Fuentes, J., & Firfiray, S. (2018). Managerial family ties and employee risk bearing in family firms: evidence from Spanish car dealers. *Human Resource Management*, 57(5), 993-1007. <https://doi.org/10.1002/hrm.21829>
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: who is attracted and under what conditions?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963-989. <https://doi.org/10.1111/etap.12153>

- Kang, J. K., & Kim, J. (2020). Do family firms invest more than nonfamily firms in employee-friendly policies?. *Management Science*, 66(3), 1300-1324. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3231>
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & Ben Amar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 511-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2982-9>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and Practice*, 30(6), 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287-308. <https://doi.org/10.5840/beq201121217>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227. <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Medina-Craven, M. N., Cooper, D., Penney, C., & Caldas, M. P. (2021). Family firm employees: identification, stewardship practices and citizenship behaviors. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 538-554. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0046>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021a). Brief reflections on family firm research and some suggested paths forward. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100410. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100410>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021b). Family firms: A breed of extremes?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663-681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Miniaoui, Z., Chibani, F., & Hussainey, K. (2019). The impact of country-level institutional differences on corporate social responsibility disclosure engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1307-1320. <https://doi.org/10.1002/csr.1748>
- Querbach, S., Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2022). Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100351>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Ylvisaker, P. N. (1990). Family foundations: high risk, high reward. *Family Business Review*, 3(4), 331-335. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00331.x>
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice

intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>

Zientara, P. (2017). Socioemotional wealth and corporate social responsibility: a critical analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 185-199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1>