

2º Congresso Ibero - Americano de Responsabilidade Social

25, 26 e 27 de Outubro de 2012

ISEG, Lisboa - Portugal

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA APLICADA A EMPRESAS PORTUGUESAS COTADAS

Paula Odete Fernandes

Ana Paula Carvalho do Monte

Sandra Afonso

Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise Multivariada Aplicada a Empresas Portuguesas Cotadas

AFONSO, Sandra

Mestre em Gestão das Organizações

Instituto Politécnico de Bragança

a24528@alunos.ipb.pt.

FERNANDES, Paula Odete

Doutora em Economia Aplicada e Análise Regional

Instituto Politécnico de Bragança (IPB) e NECE¹ (UBI)

pof@ipb.pt.

MONTE, Ana Paula

Doutora em Ciências Empresariais

Instituto Politécnico de Bragança (IPB) e NECE¹ (UBI)

apmonte@ipb.pt.

Resumo

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem assumindo uma relevância crescente a nível global. Relativamente ao contexto Europeu, a Comissão Europeia tem desenvolvido diversas iniciativas no sentido de promover a RSE. Assim, as organizações têm hoje um poder e uma influência crescente na economia e deverão assumir responsabilidades pela correta geração de riqueza e pela sua distribuição equitativa, o que contribuirá para a sua sustentabilidade. Seguindo esta linha de raciocínio pretendeu-se identificar grupos homogéneos de empresas cotadas na EURONEXT pertencentes ao PSI-20, de acordo com a atuação socialmente responsável, tendo por base a análise de *clusters*. Utilizaram-se para o efeito as variáveis de mensuração da RSE: Gestão Responsável; Gestão dos Recursos Humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais; Ética Empresarial; Comunidades Locais; *Stakeholders*; Direitos Humanos; Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais; Instrumentos de RSE. O estudo incidiu sobre 19 empresas portuguesas de referência e abrangeu um período de análise de cinco anos, entre 2005 e 2009. Os resultados indicaram três *clusters* que se classificaram em RSE Baixa (incluiu 3 empresas), RSE Média (incluiu 12 empresas) e RSE Elevada (incluiu 4 empresas).

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial, Desenvolvimento Sustentável, Análise de *Clusters*, Índice PSI20.

¹ Instituição de I&D financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Ministério da Educação e Ciência de Portugal.

1. Introdução

Numa sociedade cada vez mais atenta e consciente, e numa perspectiva de médio e longo prazo, a sustentabilidade das organizações poderá estar muito interligada à forma como estas assumem as suas responsabilidades num âmbito alargado. A globalização acentuou a interdependência em vários domínios, como sejam o político, económico e financeiro, aumentando a consciencialização relativamente ao papel e à responsabilidade que as organizações devem assumir no meio em que actua. Quanto maior o poder e influência de uma organização, maior o impacto da sua atuação, em vários domínios, e maiores as suas responsabilidades. As pressões, incidentes e escândalos referentes a condutas pouco éticas têm acentuado a necessidade de uma atuação mais responsável por parte das empresas, que considere não só o âmbito económico, mas também o ambiental e social.

A sociedade espera que as organizações correspondam socialmente se pretendem manter os lucros a longo prazo. Torna-se expectável que as empresas que contribuem favoravelmente para a comunidade, tenham melhores condições para desenvolver os seus negócios nessa comunidade. Por outro lado a adesão voluntária à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode contribuir para evitar a criação de regulamentação legal restritiva, que teria custos mais elevados. Será menos dispendioso prevenir do que remediar (Davis, 1973).

A RSE poderá ter um papel importante na adequada geração e distribuição da riqueza, incentivando condutas éticas e responsáveis, que poderão contribuir para a diminuição das assimetrias sociais e para um desenvolvimento sustentável. Um dos grandes dilemas da humanidade é o enorme fosso entre ricos e pobres, e o aumento crescente dessa desigualdade. Se por um lado se gera riqueza, por outro a distribuição dessa riqueza não tem sido equitativa.

Os sistemas políticos e económicos – comunismo, socialismo, capitalismo - não têm sido suficientes ou eficientes no equilíbrio entre a geração da riqueza e a distribuição da riqueza. O economista Adam Smith preocupou-se com a geração da riqueza, no entanto, não ofereceu quaisquer orientações relativamente à sua distribuição, enquanto o comunista Karl Marx “analisou a questão num sentido completamente oposto. Interessava-lhe apenas a distribuição da riqueza, não como esta poderia ser gerada” (Lama & Muiyzenberg, 2008, p.205).

Ambas, geração e distribuição de riqueza são importantes. As organizações acabam por reflectir as dicotomias dos sistemas políticos e económicos, focalizando-se na geração de riqueza quando assumem fins lucrativos, descurando a sua correcta distribuição, ou procurando contribuir para a equitativa distribuição da riqueza, desvalorizando a forma como esta pode ser gerada, quando assumem fins não lucrativos. Através da responsabilidade social as organizações poderão contribuir para um equilíbrio e para corrigir desigualdades que também ajudaram a criar, promovendo a própria sustentabilidade e do meio em que actua.

No contexto europeu o primeiro grande impulso para a promoção da responsabilidade social, surge em 1993, através do apelo formulado às empresas, pelo Presidente Jacques Delors, no sentido de estas participarem na luta contra a exclusão social, do qual resultou uma grande adesão, e ao qual se seguiram diversas iniciativas. A Comissão Europeia tem procurado promover a RSE, mas mais do que isso, procura colocar a Europa na senda da excelência relativamente à RSE (COM, 2001).

A presente investigação pretende contribuir para o estudo do contexto português, através da identificação de grupos homogêneos de empresas de acordo com o desempenho socialmente responsável, o que permitirá definir as empresas relativamente a RSE e verificar se as mesmas, considerando que são empresas de referência no contexto português, demonstram sensibilidade para uma atuação socialmente responsável.

Para tal, o presente trabalho de investigação após esta introdução encontra-se estruturado da seguinte forma: no ponto seguinte, numa perspectiva de enquadramento teórico do presente estudo, abordam-se sucintamente questões referentes à mensuração da RSE, investigações precedentes e dificuldades mais referenciadas. Seguidamente descreve-se a metodologia e métodos utilizados, seguindo-se a apresentação e discussão de resultados. Por fim apresentam-se as conclusões do estudo, indicando-se futuras linhas de investigação.

2. Enquadramento Teórico

A fim de se poder agrupar as empresas de acordo com o seu desempenho socialmente responsável será necessário avaliar e mensurar esse desempenho. Vários métodos têm sido utilizados para a mensuração da RSE, no entanto não existe nenhuma medida que seja consensual. McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988, citado por Balabanis *et al.*, 1998) referem os três critérios que consideraram os mais utilizados na mensuração da RSE: (1) avaliação de peritos; (2) análise dos relatórios anuais e outros documentos empresariais; (3) análise do desempenho do controlo da poluição.

Para Balabanis *et al.* (1998) qualquer um dos critérios referidos tem limitações: a avaliação dos peritos está dependente da informação que lhes é disponibilizada; a análise dos relatórios anuais e outros documentos produzidos pela própria empresa pode ser questionado na medida em que se baseia apenas no que a empresa transmite; a medida de controlo da poluição está limitada ao sector da indústria, onde a poluição é um dos aspectos com maior relevância. As medidas de mensuração ou são unidimensionais ou são difíceis de aplicar, de uma forma consistente, à diversidade de indústrias e empresas (Waddock & Graves, 1997).

Vários estudos utilizaram índices para a avaliação e mensuração do desempenho social, nomeadamente o índice desenvolvido pela agência de *rating Kinder, Lydenberg, Domini* (KLD). A KLD desde Maio de 1991 que recolhe informações relativas ao desempenho social empresarial, proporcionando índices de avaliação para investidores que desejem incorporar a RSE nas suas decisões de investimento (McWilliams & Siegel, 2000). O índice desenvolvido pela KLD engloba oito dimensões: relacionamento com a comunidade; relacionamento com os funcionários; ambiente; produtos; tratamento das mulheres e minorias; contratos militares; poder nuclear; e envolvimento na África do Sul (Griffin & Mahon, 1997). Para Waddock e Graves (1997) a avaliação da KLD proporciona uma abordagem diversificada relativamente aos atributos do desempenho social e destacam a ênfase de alguns atributos no relacionamento com os *stakeholders*. Wood e Jones (1997), consideraram que o índice KLD seria o melhor índice de mensuração disponível, apesar de lhe reconhecerem limitações.

Outros índices utilizados são os baseados na reputação, da *Fortune* e de *Moskowitz* (e.g. Griffin & Mahon, 1997; Waddock & Graves, 1997; Wood & Jones, 1997; Stanwick & Stanwick, 1998;

McWilliams & Siegel, 2000; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). O índice da *Fortune* avalia as dez maiores empresas em cada sector de actividade, de acordo com oito atributos relacionados com a reputação (Griffin & Mahon, 1997). Alguns desses atributos avaliam a qualidade da gestão, qualidade do produto, inovação, capacidade para reter talentos, responsabilidade para com a comunidade e ambiente (Wood & Jones, 1997).

Wood e Jones (1997) contestaram a utilização dos índices de reputação. Alegam que o índice da *Fortune* é uma medida de mensuração questionável, já se baseia nas opiniões de executivos seniores, directores e analistas financeiros, e o atributo normalmente mais valorizado é a qualidade da gestão, o que leva a que as empresas possam ter um índice de reputação elevado, e uma atuação deficiente em determinadas áreas relacionadas com o desempenho social. Também consideraram questionável o índice de Moskowitz, uma vez que representa a avaliação de uma só pessoa sobre o desempenho social da empresa.

Na Europa, Szekeley e Knirsch (2005) referem que diferentes métodos foram utilizados pelas empresas alemãs para avaliação do desempenho e que muitas adoptaram as linhas orientadoras do *Global Reporting Initiative* (GRI) diferindo, no entanto, relativamente aos aspectos que escolheram mensurar e reportar. Concluíram que a adopção das linhas orientadoras do GRI constitui um bom começo, mas que o GRI será mais um exercício que permitirá às empresas melhorar a sua imagem, mas não um compromisso sério, assente numa liderança visionária que promova as mudanças estruturais que, segundo Szekeley e Knirsch (2005), serão necessárias para que as empresas se tornem mais sustentáveis.

Em Portugal a inexistência de indicadores de avaliação da RSE tem dificultado as investigações nesta área. Leite e Rebelo (2010) alertaram para a necessidade de se construírem modelos de mensuração que sirvam não só para as empresas portuguesas quantificarem os seus projectos, mas também para se poderem seleccionar as melhores práticas de acordo com a sustentabilidade e as expectativas dos *stakeholders*.

As investigações precedentes nesta área têm seguido uma orientação anglo-saxónica, que não foi adoptada no presente estudo, tendo-se optado por uma orientação europeia. A Comissão Europeia no Livro Verde (COM, 2001) definiu duas dimensões de atuação relativamente à RSE – interna e externa. Em cada uma destas duas dimensões abordou diferentes aspectos e respectivas práticas de responsabilidade social que as empresas poderão adoptar, e que poderão ser considerados na avaliação do desempenho social:

Dimensão Interna

- Gestão dos recursos humanos: inclui práticas sociais relativas aos trabalhadores e ao investimento no capital humano;
- Saúde e segurança no trabalho: abrange aspectos relativos à saúde e segurança no trabalho e nomeadamente iniciativas voluntárias consideradas como complementares às medidas legais de cumprimento obrigatório;
- Adaptação à mudança: são consideradas questões importantes relativas a acções de reestruturação das empresas, que muitas vezes passam pela redução de efectivos, e que poderão ter uma repercussão bastante negativa em termos económicos, sociais e

políticos na comunidade em que se circunscrevem. Aborda a necessidade de as empresas actuarem de forma socialmente responsável considerando os interesses das partes afectadas pelas decisões de mudança e reestruturação;

- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais: são sugeridas medidas que as empresas poderão adoptar no sentido de reduzirem o impacto ambiental negativo das actividades que desenvolvem.

Dimensão Externa

- Comunidades locais: são considerados aspectos relativos à integração adequada das empresas na respectiva envolvente local, uma vez que por um lado as empresas contribuem para o desenvolvimento local e por outro dependem de uma envolvente local que seja salubre, estável e próspera, para poderem desenvolver as suas actividades;
- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores: aborda aspectos referentes à relação das empresas com diferentes partes interessadas, sugerindo iniciativas que poderão ser adoptadas nesse âmbito;
- Direitos humanos: são abordadas questões relativas aos direitos humanos, nomeadamente no âmbito das operações internacionais desenvolvidas pelas empresas e no relacionamento com diferentes partes interessadas;
- Preocupações ambientais globais: considerando as empresas como agentes que actuam no meio global, são sugeridas iniciativas de responsabilidade social que contribuam para um desenvolvimento sustentável global.

Na presente investigação definiram-se dez dimensões da RSE, tendo em conta a multiplicidade de aspectos que a responsabilidade social abrange e tendo por base as linhas orientadoras estabelecidas pela Comissão Europeia no Livro Verde (COM, 2001), introduzindo um novo modelo de mensuração que permitiu a avaliação das empresas e a identificação de grupos homogéneos de acordo com a atuação socialmente responsável.

3. Metodologia e Métodos

O presente estudo teve por objectivo identificar grupos homogéneos de empresas, de acordo com a atuação socialmente responsável, tendo por base a análise de *clusters*. Incidiu sobre uma população de estudo constituída por 19 empresas portuguesas cotadas na *EURONEXT Lisbon*, pertencentes ao PSI-20 e abrangeu um período de análise de cinco anos, compreendido entre 2005 e 2009. A escolha da população de estudo deveu-se ao facto das empresas cotadas na *EURONEXT Lisbon* serem obrigadas, desde 2005, a relatar as suas contas de acordo com as Normas da *International Accounting Standards - International Financial Reporting Standards (IAS-IFRS standard)*, e como tal, pressupôs-se que estariam predispostas a adoptar práticas de RSE.

A fim de dar resposta ao objectivo estabelecido, definiram-se as dimensões da RSE (ver Tabela 1), tendo por base as dimensões, interna e externa, definidas no Livro Verde (COM, 2001), com adaptações, e tendo em consideração as linhas de orientação do GRI, utilizadas por várias das empresas analisadas.

Tabela 1. *Dimensões da RSE.*

Dimensões	Variáveis
Dimensão Interna	<ul style="list-style-type: none">• Gestão Responsável• Gestão dos Recursos Humanos• Saúde e Segurança no Trabalho• Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais• Ética Empresarial
Dimensão Externa	<ul style="list-style-type: none">• Comunidades Locais• <i>Stakeholders</i>• Direitos Humanos• Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais
Outras	<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos de RSE

Para a mensuração das variáveis definidas foi construído um índice com 239 itens, abrangendo as questões que se consideraram relevantes em cada uma das variáveis. A resposta a cada item foi efectuada recorrendo à análise de conteúdo das informações constantes dos relatórios de sustentabilidade e relatórios de contas, disponíveis nos sites oficiais das empresas em análise.

Definidas e mensuradas as dez variáveis da RSE, aplicou-se a análise de *clusters* hierárquica, de casos, utilizando as médias dos cinco anos obtidas para cada uma das variáveis, a fim de se agruparem as empresas de acordo com o desempenho socialmente responsável. Para a ligação dos *clusters* optou-se pelo método proposto por Ward (1963), por ser aquele que tem apresentado a solução mais coerente noutros estudos e aplicado a variáveis quantitativas medidas numa escala de rácio. A fim de ser definido o número de *clusters* a reter, utilizou-se o critério do r^2 , bem como o gráfico da distância entre *clusters* relativizada e do r^2 . A análise de *clusters* hierárquica foi posteriormente refinada através da aplicação do método não hierárquico *K-Means*.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise hierárquica de *clusters* utilizando a distância euclidiana entre sujeitos e o método de agregação de *Ward*, produziu o dendograma da Figura 1, onde se podem observar três *clusters* principais.

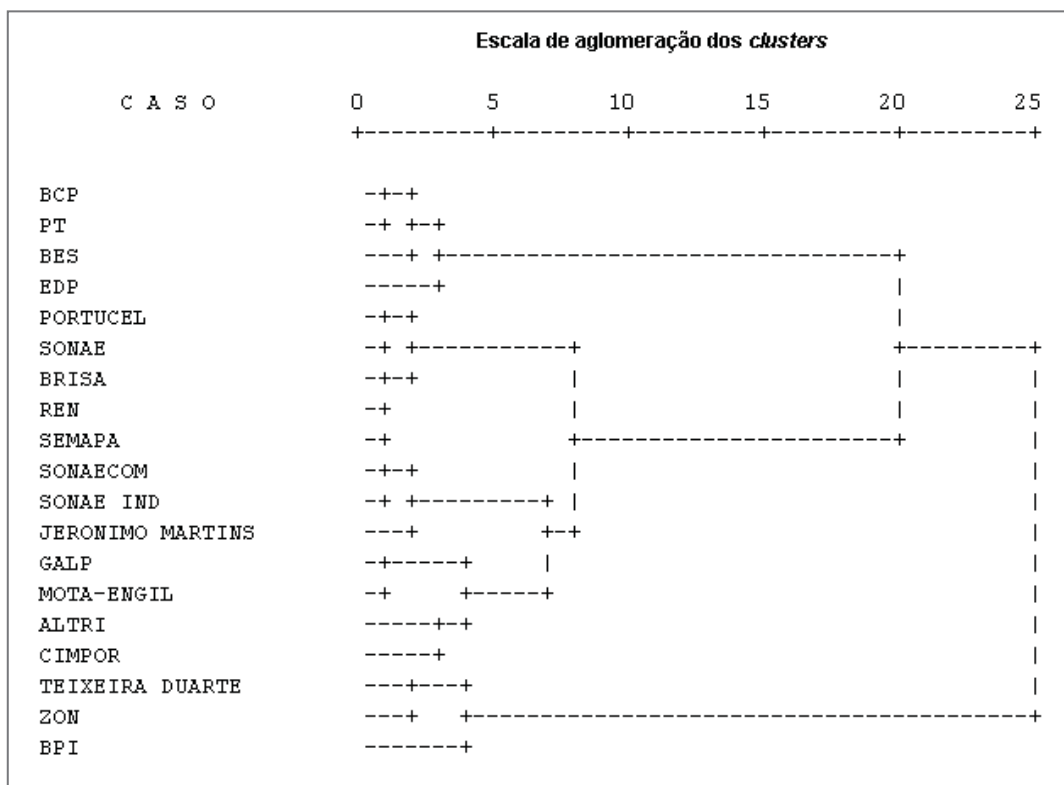


Figura 1. Dendograma obtido pelo método de *Ward*.

Para definir o número óptimo de *clusters* a reter utilizou-se o critério do r^2 , com auxílio da *ANOVA One-Way*, bem como o gráfico da distância entre *clusters* relativizada e o r^2 . Analisando os resultados obtidos pelo critério do r^2 (ver Tabela 2), verifica-se que os ganhos de variabilidade retida por mais de três *clusters* são relativamente pequenos quando comparados com a evolução de 1 para 2 *clusters* e de 2 para 3 *clusters*.

Tabela 2. Variabilidade entre *Clusters* pelo critério r^2 .

N.º de <i>clusters</i>	r^2
1	0
2	0,38789368
3	0,62382512
4	0,69108755
5	0,75687940
6	0,79633439
7	0,82899662

Analisando o gráfico da distância entre *clusters* relativizada (entre 0 e 1) e o r^2 (Figura 2), afigurou-se como ideal a escolha de três *clusters* (ver o ponto de intersecção de ambos), optando-se assim por uma solução óptima de três *clusters*, que explica 62 % da variabilidade total (ver Tabela 2).

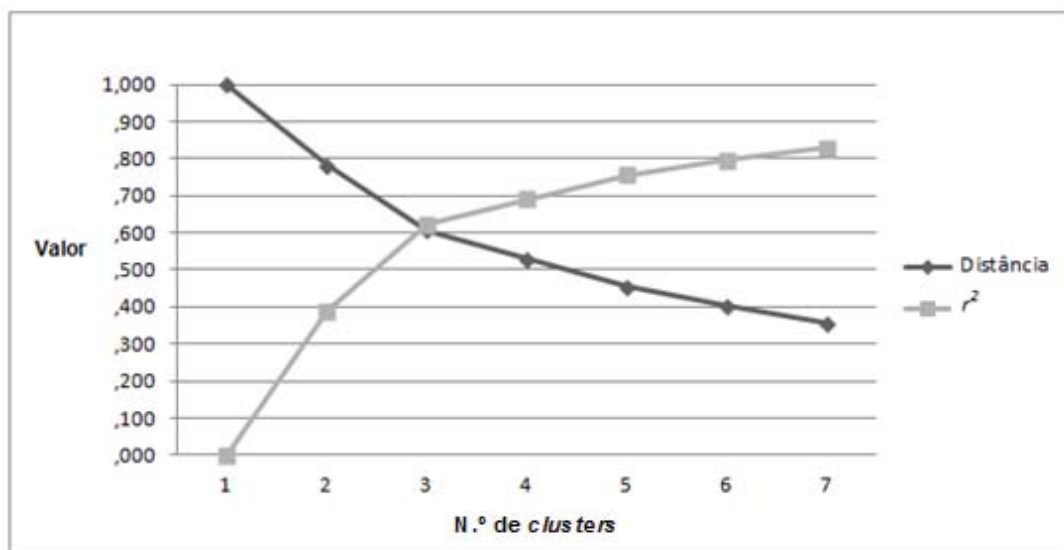


Figura 2. Número ideal de *Clusters*.

De acordo com a solução escolhida as empresas foram agrupadas em três *clusters* (Tabela 3), tendo-se nomeado cada um em consonância com o nível de RSE das empresas constituintes: *Cluster 1* - RSE Média; *Cluster 2* - RSE Elevada; *Cluster 3* - RSE Baixa.

Tabela 3. Composição dos *Clusters*.

<i>Clusters</i>	<i>Empresas</i>	
<i>Cluster 1</i> RSE Média	BRISA	GALP
	CIMPOR	JERONIMO
	REN	MARTINS
	PORTUCEL	SONAECOM
	SONAE	MOTA-ENGIL
	ALTRI	SEMAPA
		SONAE IND
<i>Cluster 2</i> RSE Elevada	EDP	
	BES	
	BCP	
<i>Cluster 3</i> RSE Baixa	PT	
	BPI	
	TEIXEIRA DUARTE	
	ZON	

De seguida aplicou-se o método não hierárquico *K-Means*, que permitiu validar a solução obtida e identificar as variáveis que contribuíram para a separação dos *clusters*. De acordo com a análise estatística *F* da *ANOVA*, produzida pela análise *K-Means* (ver Tabela 4), verifica-se que as variáveis que discriminaram mais entre *clusters* foram, por ordem decrescente: Direitos Humanos ($F = 42.345$); Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais ($F = 27.971$); Gestão dos Recursos Humanos ($F = 23.394$); e Gestão Responsável ($F = 15.872$). Sendo também as mesmas que dentro do *cluster* apresentam uma variabilidade pequena, podendo ser analisada esta situação pelos valores obtidos para o erro médio.

Tabela 4. Tabela ANOVA.

Variáveis	Cluster		Erro		F	Valor de prova
	Média	df	Média	df		
Gestão Responsável	5.984	2	0.377	16	15.872	<0.001
Gestão dos Recursos Humanos	6.707	2	0.287	16	23.394	<0.001
Saúde e Segurança no Trabalho	4.196	2	0.601	16	6.986	0.007
Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais	6.998	2	0.250	16	27.971	<0.001
Ética Empresarial	4.681	2	0.540	16	8.672	0.003
Comunidades Locais	5.816	2	0.398	16	14.614	<0.001
<i>Stakeholders</i>	5.897	2	0.388	16	15.201	<0.001
Direitos Humanos	7.570	2	0.179	16	42.345	<0.001
Preocupações Ambientais e Filantrópicas Globais	2.962	2	0.755	16	3.924	0.041
Instrumentos de RSE	5.589	2	0.426	16	13.109	<0.001

Nota: df = graus de liberdade.

5. Conclusões

Os resultados permitiram identificar três grupos homogêneos de empresas: (1) o grupo da RSE Baixa, constituído por 3 empresas; (2) o grupo da RSE Média, constituído por 12 empresas; (3) e o grupo da RSE Elevada, constituído por 4 empresas. Indicaram ainda que as empresas analisadas, que são empresas de referência no contexto português, na sua maioria se situam num nível de desempenho médio relativamente à RSE, havendo algumas empresas que apresentam um nível elevado, pelo que se poderá concluir que na sua maioria denotam uma sensibilidade crescente para a RSE.

As variáveis que mais contribuíram para a separação dos *clusters* sugerem que as empresas se distinguiram mais quanto ao desempenho socialmente responsável, no que concerne às práticas que adoptaram para a defesa dos direitos humanos, para a preservação do ambiente e dos

recursos naturais, da gestão dos seus recursos humanos e nos objectivos e compromissos que assumem no âmbito de uma gestão responsável.

A presente investigação acrescenta um contributo importante para a definição das empresas portuguesas cotadas relativamente à RSE e também porque providencia um novo modelo de mensuração, tendo em conta dez dimensões, numa visão alargada da multiplicidade da RSE e tendo por base as orientações da Comissão Europeia. Para futuras investigações sugere-se que semelhante metodologia seja utilizada numa análise comparativa por sectores não só a nível nacional, bem como a nível internacional, com quadros legais e institucionais distintos.

Referências

- Balabanis, G., Phillips, H., & Lyall, J. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?. *European Business Review*, 98 (1), 25-44. Consultado 25 de Outubro, 2011, de <http://scholar.google.com.br>.
- Commission of the European Community. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. COM 366. Bruxelas. Consultado a 15 Outubro, 2010, de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Davis, K. (1973). The case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. Consultado a 17 de Julho, 2011, de <http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf>.
- Griffin, J., & Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business and Society*, 36(1), 5-31. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://business.gwu.edu/smpp/articles/griffin_mahon_1997_b_and_s.pdf.
- Lama, D., & Muyzenberg, L. (2008). *O caminho para a liderança* (Trad. S. Oliveira). Alfragide: Publicações Dom Quixote. (Original publicado em 2008).
- Leite, C., & Rebelo, T. (2010). *Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal*. Actas do VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de http://actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiTrab_15.pdf.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*, 21, 603-609. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C603:AID-SMJ101%3E3.0.CO;2-3/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C603:AID-SMJ101%3E3.0.CO;2-3/pdf).
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://www.finanzasostenibile.it/finanza/moskowitz2004.pdf>.
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance and environmental performance: An empirical

examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de <http://www.springerlink.com/content/16366530525221v0/fulltext.pdf>.

Szekeley, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance - Financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. Consultado a 8 de Outubro de 2011, de [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G/pd](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G/pd).

Ward, J. (1963). Hierarchical grouping to optimize and objective function. *Journal of The American Statistical Association*, 58, 236-244. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://iv.slis.indiana.edu/sw/data/ward.pdf>.

Wood, D., & Jones, R. (1995). *Stakeholders* Mismatching: A Theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267. Consultado a 17 de Julho de 2011, de <http://www.kantakji.com>.