

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS SOBRE A INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

FERNANDA ROSALINA DA SILVA MEIRELES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
nandacmdm@hotmail.com

RAISSA DE AZEVEDO BARBOSA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
raissa_azevedo@hotmail.com

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* SOBRE A INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

1 INTRODUÇÃO

Amplamente vista como fonte de crescimento econômico (Aghion & Howitt, 1992; Dew & Sarasvathy, 2007; Grossman & Helpman, 1994), de melhoria do bem-estar (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Dew & Sarasvathy, 2007; Ferreira, Fernandes & Raposo, 2015) e de sobrevivência das empresas (Porter, 1990; Schumpeter, 1942), a inovação pode ser definida como a exploração bem sucedida de novas ideias, que geram novos produtos, serviços, tecnologias e maneiras de fazer as coisas (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

Carente de uma perspectiva teórica conclusiva, a literatura sobre inovação evidencia múltiplas definições, necessitando ser desenvolvida e compreendida plenamente (Baregheh *et al.*, 2009; Koc & Ceylan, 2007), além de apresentar como grande lacuna a necessidade de entender quais as condições que promovem a inovação dentro da empresa (Flammer & Kacperczyk, 2016).

Dentre tais condições, pouco se conhece acerca da influência de uma gestão voltada aos *stakeholders* sobre a inovação (Flammer & Kacperczyk, 2016). Pesquisas nas áreas de gestão e economia destacam a dificuldade de elaborar sistemas e dispositivos de incentivo à busca por inovação dentro das organizações, centrando-se no papel do *stakeholder* acionista como fonte de incentivo aos executivos (Aghion & Tirole, 1994; David, Hitt & Gimeno, 2001; Manso, 2011; Sapra, Subramanian & Subramanian, 2014), na influência de políticas voltadas aos *stakeholders* funcionários sobre a inovação (Azoulay, Graff Zivin & Manso, 2011), no papel da colaboração e troca de conhecimentos com fornecedores como fonte de inovação (Bonaccorsi & Lipparini, 1994; Sharifi, Ismail & Reid, 2006; Tavani, Sharifi, Soleimanof & Najmi, 2013; Von Corswant & Tunälrv, 2002), além de destacar a contribuição do envolvimento de clientes em processos de inovação e co-criação (Campbell & Cooper, 1999; Cui & Wu, 2016; Desouza, Awazu, Jha, Dombrowski, Papagari, Baloh & Kim, 2008). No entanto, mantém-se praticamente inexplorada a influência de uma gestão voltada a todos estes *stakeholders* sobre a inovação.

No campo da Teoria dos Stakeholders, enfatiza-se que empresas que possuem uma gestão voltada aos *stakeholders*, ao não se preocuparem somente com a maximização da riqueza, mas também em entender como as ações por elas tomadas afetam o bem-estar de suas partes interessadas (Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Phillips, Freeman & Wicks, 2003), são beneficiadas com níveis mais altos de inovação e criam mais valor ao longo do tempo (Harrison *et al.*, 2010). No entanto, empiricamente, esta relação mantém-se pouco explorada.

Diante da limitação de recursos e benefícios gerados pelas organizações, cabe ressaltar que não é possível beneficiar a todos os *stakeholders* existentes, devendo-se, conforme Clarkson (1995), dar ênfase à satisfação das necessidades dos *stakeholders* primários, que são aqueles essenciais para a sobrevivência da organização, com os quais possui maior nível de interdependência. O autor classifica como *stakeholders* primários os acionistas, clientes, comunidade, fornecedores e funcionários.

A partir do exposto, apresenta-se como problema de pesquisa o *gap* sobre a relação entre a inovação e gestão voltada aos *stakeholders*. Há poucas pesquisas que testam este relacionamento, em particular, com empresas brasileiras. No sentido de colaborar com a elucidação do problema de pesquisa apresentado, o presente estudo tem como objetivo geral investigar a influência da gestão voltada aos *stakeholders* sobre a inovação. Operacionalmente, pretende-se: a) identificar se as empresas da amostra possuem inovação; b) identificar como ocorre a gestão de *stakeholders* das empresas da amostra; c) analisar se a gestão de *stakeholders* das empresas da amostra influencia a inovação.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo é justificado por prover contribuições empíricas sobre aspectos relevantes da Teoria dos *Stakeholders*. Acerca do aspecto prático, o presente estudo é uma contribuição para os gestores das organizações, colaborando para que possam estabelecer estratégias e políticas eficientes e eficazes de incentivo à inovação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Inovação

O conceito de inovação, ao longo do tempo, tem evoluído e se modificado, existindo diversos estudos sobre inovação, abordando-o à luz de diferentes especificidades, de modo que inexistente uma definição única a este respeito (Moreira & Queiroz, 2007; Ram, Cui & Wu, 2010). A inovação pode ser um processo por meio do qual uma ideia, objeto, prática, tecnologia ou processo é criado, reinventado, desenvolvido, difundido, aprovado e utilizado - tendo sido criado internamente ou adquirido de fontes externas (Ram, Cui & Wu, 2010). Este processo é movido pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

Compreendida como um dos principais determinantes do valor da empresa (Flammer & Kacperczyk, 2016), a capacidade de inovar é considerada uma das mais importantes características na busca da vantagem competitiva (Alsaaty & Harris, 2009; Canongia, Santos, Santos & Zackiewicz, 2004; Cassiolato & Lastres, 2005; Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009; Moreira & Queiroz, 2007; Plonski, 2005; Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). Tem o potencial de gerar capacidades e competências organizacionais únicas e difíceis de imitar (Hall & Martin, 2005).

No entanto, imbuídas de características e dificuldades inerentes à sua natureza, a inovação e suas atividades não são fáceis de mensurar e serem incentivadas (Azoulay *et al.*, 2011), gerando também riscos às organizações (Aghion & Tirole, 1994; Flammer & Kacperczyk, 2016; Hall, Bachor & Matos, 2014). Com a finalidade de mitigar tais problemas e desenvolver plenamente as inovações, envolver e gerenciar com sucesso os principais *stakeholders* torna-se um desafio e uma atividade relevante à organização (Flammer & Kacperczyk, 2016).

Pesquisas recentes têm destacado o papel relevante dos *stakeholders* como fator de influência sobre o sucesso ou não de novas tecnologias (Abbassi, Mshrafi, & Tashnizi, 2014; Elias, Cavana & Jackson, 2002; Hall & Martin, 2005; Hall *et al.*, 2014; Klerkx & Aarts, 2013; Sarpong & Maclean, 2012). Os benefícios mútuos da relação entre gestão de *stakeholders* e inovação seriam advindos da convergência de orientação de longo prazo de ambas as áreas (Flammer & Kacperczyk, 2016; Harrison *et al.*, 2010; Wang & Bansal 2012). Ao atender os interesses dos *stakeholders* importantes e criar um relacionamento de confiança mútua ao longo do tempo com os mesmos, a gestão de *stakeholders* seria beneficiada com maior inovação e criação de valor (Harrison *et al.*, 2010), além de garantir ativos intangíveis, como legitimidade, reputação e confiança (Flammer & Kacperczyk, 2016; Luo & Bhattacharya, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001; Turban & Greening, 1996).

Os diferentes tipos de *stakeholders* são fontes valiosas de conhecimento que podem ser inseridos no processo de criação de valor para a firma (Kazadi, Lievens & Mahr, 2016), participando e enriquecendo o processo de inovação. No entanto, como enfatizado por Hall e Martin (2005) e Hall *et al.* (2014), a organização deve estar ciente e atenta ao relacionamento com os *stakeholders* que, por sua natureza dinâmica, também traz incertezas associadas.

Para lidar com esses desafios, os quadros de gerenciamento de inovação contemporâneos precisam abranger, analisar e relacionar-se uma ampla gama de partes interessadas (Hall & Martin, 2005), pois são um elemento importante no desenvolvimento de

inovações (Elias *et al.*, 2002). No entanto, a gestão dos *stakeholders*, até o momento, não foi suficientemente abordada na literatura sobre inovação e continua a ser insuficientemente entendida.

2.2 Gestão de *Stakeholders*

Os *stakeholders* devem ser vistos e analisados como partes integrantes do ambiente de negócios, devendo ser gerenciados afim de garantir benefícios à organização (Beaulieu & Pasquero, 2002; Susnienė & Vanagas, 2007). Torna-se de grande importância às empresas conhecer e se informar sobre as questões relevantes às diferentes partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995; Driessen, Kok, & Hillebrand, 2013)

Para o alcance do sucesso organizacional, é fundamental a entrega de recursos aos *stakeholders* essenciais (Freeman, 1984) e atendimento, de forma equilibrada, das demandas dos diferentes grupos (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, Wicks & Parmar, 2004; Susnienė & Vanagas, 2007; Zou 2015). Assim, a gestão das partes interessadas é vista como um dos principais desafios da Teoria dos *Stakeholders* (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & de Colle, 2010).

Gerenciar os *stakeholders* refere-se a envolver importantes partes interessadas na estratégia organizacional (Susnienė & Vanagas, 2007) e trata-se de um dos aspectos mais relevantes para a criação de valor nas empresas (Stankevičienė & Vaiciukevičiūtė, 2016). A gestão, ao voltar-se às partes interessadas, deve preocupar-se em alocar recursos para atendimento das necessidades e interesses dos *stakeholders* legítimos, configurando-se fonte de competitividade e potencial de criação de valor (Harrison *et al.*, 2010). Conforme os autores, embora a organização dispenda recursos neste tipo de gestão, tais gastos são restituídos pelos ganhos advindos do conhecimento das funções-utilidade dos *stakeholders*, que podem levar à vantagem competitiva.

Complementando o exposto, Freeman *et al.* (2004) asseveram que a gestão de *stakeholders* deve buscar o alcance dos objetivos organizacionais através da valorização e atendimento das reivindicações dos grupos de *stakeholders*, gerando assim evolução e benefícios compartilhados. Assim, a integração das necessidades das partes interessadas junto aos planos operacionais da organização é um ponto de grande relevância (Susnienė & Vanagas, 2007).

No entanto, dada às limitações de recursos, enfatiza-se que as demandas de determinados *stakeholders* devem ser priorizadas (Buysse & Verbeke, 2003; Clarkson, 1995; Hall, Millo & Barman, 2015; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Parent & Deephouse, 2007). Nesta seara, destacam-se a contribuição de Clarkson (1995) e Mitchell *et al.* (1997).

Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em primários ou secundários, devendo os primários, que possuem maior interdependência para com a organização, ser priorizados e receber mais atenção da mesma. Por sua vez, Mitchell *et al.* (1997) propõe o modelo de saliência de *stakeholders* que identifica e prioriza os *stakeholders* de acordo com os atributos de poder, urgência e legitimidade.

Muitas são as pesquisas e as perspectivas no sentido de direcionar e explicar a gestão de *stakeholders*. Autores defendem que dentro da empresa o setor de *marketing* é o que tem a maior competência em reconhecer e atender às demandas dos *stakeholders* (Brower & Mahajan, 2013). Outros acreditam que uma das maneiras das organizações se informar sobre as demandas de seus *stakeholders* é por meio da literatura sobre aprendizagem organizacional, que além de ajudar no entendimento e direcionar a ação do gerente, tem potencial de criar valor (Mena & Chabowski, 2015). Há ainda quem se dedique à investigar a atitude de indivíduos que pertencem, ao mesmo tempo, a mais de um grupo de *stakeholders* e de que forma isso afeta a gestão (Beritelli, Buffa & Martini, 2016). No entanto, a Teoria dos *Stakeholders* não apresenta

quaisquer condições ou requisitos prévios de como alcançar o equilíbrio entre os interesses das partes interessadas (Susniené & Vanagas, 2007).

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo investigar a influência da gestão voltada aos *stakeholders* sobre a inovação. Quanto aos fins ou objetivo, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Em relação à natureza dos dados e à abordagem do problema, classifica-se como quantitativa, haja visto que faz uso de técnicas estatísticas para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). A fim de testar o objetivo geral da pesquisa, foram utilizadas as técnicas estatísticas de análise fatorial e de modelo longitudinal não linear logístico. Foram analisadas as variáveis de inovação e gestão voltada aos *stakeholders* do período de 2008 a 2013.

A fim de analisar a gestão voltada aos *stakeholders* nas organizações brasileiras, foram analisados os relatórios ISE do período de 2008 a 2013, e utilizadas as respostas das empresas que divulgaram seus resultados de forma pública, resultando num total de 34 organizações. Foram incluídas nessa amostra as empresas que apresentaram o questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, da Bovespa, em ao menos 3 anos do período de análise.

A variável dependente avalia se a organização apresentou inovação, mensurada pela presença ou não de patentes e/ou desenho industrial. Tais informações foram coletadas no site do Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI). Para os anos em que as organizações apresentaram alguma patente e/ou desenho industrial, utilizou-se o código 1 (apresenta inovação) e para os anos em que nenhum destes elementos foram apresentados, utilizou-se o código 0 (não apresenta inovação).

As variáveis explicativas são os valores distribuídos a cada um dos grupos dos *stakeholders* primários. Utilizando a base ISE, foram analisadas cada uma das perguntas do relatório e identificadas àquelas que poderiam ser consideradas formas de distribuição de valor e se referiam a um grupo de *stakeholder* específico. Na sequência, foram atribuídos valores às alternativas das questões e calculado o *score*, por ano, considerado o valor distribuído pela empresa ao *stakeholder*. O *score* varia entre 0 e 1. Ao distribuir valor aos seus *stakeholders*, a empresa demonstra sua preocupação e uma gestão de *stakeholders*.

A análise dos dados foi realizada em duas etapas, utilizando-se a análise fatorial exploratória na primeira delas. A técnica de análise fatorial, conforme Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), tem como propósito geral encontrar um modo de condensar a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões compostas com uma perda mínima de informação. Logo, esta técnica foi escolhida visando reduzir os dados a um fator que representasse a gestão voltada aos *stakeholders*, variável independente utilizada na técnica de modelo longitudinal logístico, aplicada na segunda etapa da análise de dados. Para avaliar a análise fatorial, foram consideradas as estatísticas (Hair *et al.*, 2005): matriz de correlação, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de medida da adequação da amostra, o teste de esfericidade de Bartlett e o teste das comunalidades de cada variável considerada na análise fatorial.

Na segunda etapa foi empregada a técnica de modelo longitudinal não linear logístico, estimada quando a variável dependente é binária (0 ou 1), caracterizando-se como dado qualitativo com valores dicotômicos (Neuhaus, 1992). Conforme Fávero e Belfiore (2017), o modelo longitudinal logístico pode ser estimado através das estimações *Pooled Logit* e *Population-Average* (PA), dentro do chamado GEE (*Generalized Estimating Equations*), e através das estimações por efeitos fixos e efeitos aleatórios.

Pretendendo-se avaliar a probabilidade de ocorrência do evento (inovação) p no instante t para determinado indivíduo i , tem-se como equação do modelo longitudinal não linear logístico:

$$\ln\left(\frac{p_{it}}{1-p_{it}}\right) = \alpha_i + \beta_1 Gstk_{it}$$

Que, ao se desenvolver, chega-se a:

$$p_{it} = \frac{1}{1+e^{-(\alpha_i + \beta_1 Gstk_{it})}}$$

Em que:

p : probabilidade de ocorrência do evento esperado (inovação) no instante t para dado indivíduo i

$Gstk$ = variável explicativa Gestão voltada aos *stakeholders* que variam entre indivíduos (empresas) e ao longo do tempo (período de análise do estudo – 2008 a 2013).

β_1 = coeficiente da cada variável explicativa, parâmetro a ser estimado.

α_i = termos do intercepto que varia entre indivíduos (empresas).

Neste estudo, o modelo longitudinal não linear logístico foi estimado para a variável dependente inovação, mensurada pela presença de patentes e/ou desenhos industriais pela empresa. Assume valores de 0 (não apresenta inovação) ou 1 (apresenta inovação). Em relação à variável explicativa, é considerada a variável gestão voltada aos *stakeholders*, resultante da análise fatorial dos *scores* dos *stakeholders* primários, encontrado através do questionário ISE. Os dados da pesquisa foram testados utilizando o *software* Stata®.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

A Tabela 1 mostra a distribuição da amostra por ano. Como se pode observar, as percentagens mais elevadas referem-se aos anos de 2012 e 2013, representando 40,24% das observações.

Tabela 1 – Distribuição das observações por ano

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
N	18	23	28	34	32	29	164
Porc. (%)	10.98	14.02	17.07	20.73	19.51	17.68	100.00

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 2, em relação à frequência anual, os resultados mostram um aumento de 27,7% da presença de inovação em 2007 para 44,83% em 2013. Isso demonstra que ao longo dos anos, mais empresas brasileiras têm buscando desenvolver inovações.

Tabela 2 – Inovação por ano

Ano	Apresenta inovação	Não apresenta inovação	Total
2008	5	13	18
2009	6	17	23
2010	9	19	28
2011	11	23	34
2012	11	21	32
2013	13	16	29
Total	55	109	164

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 relata as médias dos *scores* de cada um dos *stakeholders* primários (acionista, cliente, comunidade, fornecedor e funcionário) por ano das empresas da amostra.

Tabela 3 – Médias dos *scores* dos *stakeholders* por ano.

Ano	Acionista	Cliente	Comunidade	Fornecedor	Funcionário
2008	0.511	0.485	0.667	0.248	0.422
2009	0.546	0.503	0.699	0.383	0.595
2010	0.544	0.496	0.672	0.377	0.537
2011	0.564	0.457	0.596	0.338	0.399
2012	0.527	0.428	0.619	0.365	0.453
2013	0.530	0.455	0.702	0.446	0.522

Fonte: Dados da pesquisa.

Observamos que ao longo dos anos, as organizações brasileiras têm distribuído mais valor aos *stakeholders* acionista e comunidade. No entanto, no ano de 2009, os dois *stakeholders* que mais receberam valor das organizações foram o funcionário e a comunidade.

4.2 Análise Fatorial

Antes de aplicar a técnica de análise fatorial, foram testados alguns pressupostos da mesma, como a correlação entre as variáveis do modelo. A análise da matriz de correlação, apresentada na Tabela 4, revela que todas as correlações são significativas ao nível de significância de 1%, o que permite que se parta para o próximo passo.

Tabela 4 - Matriz de correlações.

	Acion.	Clie.	Comu.	Forn.	Func.
Acionista	1.00				
Cliente	0.68*	1.00			
Comunidade	0.51*	0.64*	1.00		
Fornecedor	0.74*	0.69*	0.62*	1.00	
Funcionário	0.64*	0.68*	0.78*	0.73*	1.00

Fonte: Dados da pesquisa. *sig. a 0,01.

Em seguida, analisou-se a significância geral da matriz de correlação através do teste de Bartlett e a adequação da amostra, observados na Tabela 5.

Tabela 5 - Testes de adequação da amostra.

Bartlett test of sphericity	Chi-square	=	557.375
	Degrees of freedom	=	10
	p-value	=	0.000
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	KMO		0.849

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de Bartlett demonstra que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Por sua vez, a medida de adequação da amostra apresentou um valor KMO de 0,849, considerado bom (Hair *et al.*, 2005). Nota-se, portanto, que os dados são adequados à análise fatorial.

Na realização da análise fatorial, foram aplicados o método de componentes principais, a extração de fatores pelo procedimento de *eigenvalue* superior a 1 e a rotação ortogonal dos fatores *varimax*. Na Tabela 6 são apresentados os resultados encontrados, bem como o fator gerado.

Tabela 6 - Fator e Variáveis.

Fator	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada	Variáveis	Cargas Fatoriais	Comunalidades
Fator 1	3.68	73.71	73.71	Acionista	0.829	0.687
				Cliente	0.859	0.738
				Comunidade	0.825	0.681
				Fornecedor	0.883	0.780
				Funcionário	0.894	0.801

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da técnica gerou-se somente um fator, que apresenta *eigenvalue* igual a 3,68. Este fator explica grande parte da variabilidade total dos dados, 73,71%. A qualidade de representação do fator pelas variáveis que o compõem foi mensurada através das comunalidades. Conforme Hair *et al.* (2005), as variáveis com comunalidades inferiores a 0,50 não apresentam poder explicativo suficiente, devendo ser eliminadas. Em nosso modelo, como apresentado na Tabela 6, todas as variáveis apresentam comunalidades superiores ao recomendado.

Salientamos todas as variáveis componentes do fator apresentaram cargas fatoriais de superiores a 0,8, valor considerado excelente segundo a classificação de Pasquali (2008). Relacionado a todas as variáveis dos *stakeholders*, o fator gerado, então chamado de fator da gestão voltada aos *stakeholders*, foi considerado como a variável explicativa do modelo longitudinal não linear logístico, apresentado na próxima subseção.

4.3 Modelo Longitudinal Não Linear Logístico

Tendo descrito a metodologia e as características particulares do modelo longitudinal logístico, notamos que esta técnica é adequada para nossa pesquisa por duas razões: (i) primeiro, por considerar o fenômeno dicotômico de nossa variável dependente: inovação; e (ii) em segundo lugar, por nos permite testar formalmente e identificar se a variável explicativa gestão voltada aos *stakeholders* tem influência sobre a inovação, nossa variável dependente.

A Tabela 7 apresenta os resultados dos modelos 1 - 4 usando a amostra completa de 164 observações. O primeiro modelo foi feito com a estimação *Pooled Logit*; por sua vez, o segundo modelo foi estimado através de *PA Logit*. Os dois últimos modelos foram realizados através das estimações por efeitos fixos e efeitos aleatórios.

Tabela 7 – Impacto da gestão voltada aos *stakeholders* sobre a inovação

Inovação	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coefic.	Std. error	Coefic.	Std. error	Coefic.	Std. error	Coefic.	Std. error
Gestão_stk	0.579	0.234	0.384	0.152	0.441	0.403	0.714	0.358
cons.	-0.739	0.293	-0.723	0.289	-	-	-1.518	0.632
Rho							0.714	0.113
/sigma_e							2.106	0.552
/sigma_u							2.866	0.791
Log likelihood	-99.006				-27.674		-78.482	
Prob. > χ^2	0.013**		0.011**		0.256		0.046**	

Fonte: Dados da pesquisa. *sig. a 0,01, **sig. a 0,05, ***sig. a 0,1.

Podemos verificar que os parâmetros estimados pelos métodos apresentam coerência em termos de sinal. Com exceção do termo referente à variável preditiva do modelo 3 (estimado por efeitos fixos), todos os demais parâmetros mostraram-se estatisticamente significantes ao nível de 5% (sig. z. < 0,05). Conforme Fávero e Belfiore (2017), o modelo longitudinal logístico

estimado por efeitos fixos, ao ter seus parâmetros estimados por MLE (*Maximum Likelihood Estimator*), não tem seu parâmetro referente à constante estimado.

Conforme Tabela 7, notamos que somente o modelo estimado por efeitos fixos (modelo 3) figura-se como não significativo estatisticamente ao nível de 5% (prob. > $\chi^2 = 0,256$), mostrando-se não adequado para estimar o modelo testado. Dentre os demais modelos, o modelo 4, estimado por efeitos aleatórios, apresentou maior valor de *log likelihood*, comprovando-se o mais adequado para nossa pesquisa.

Com a finalidade de verificar de fato qual o modelo mais adequado, elaboramos um gráfico que mostra a relação entre as probabilidades previstas de ocorrência da inovação e a variável explicativa (gestão voltada aos *stakeholders*) para cada um dos três modelos significantes, conforme apresentado na Figura 1.

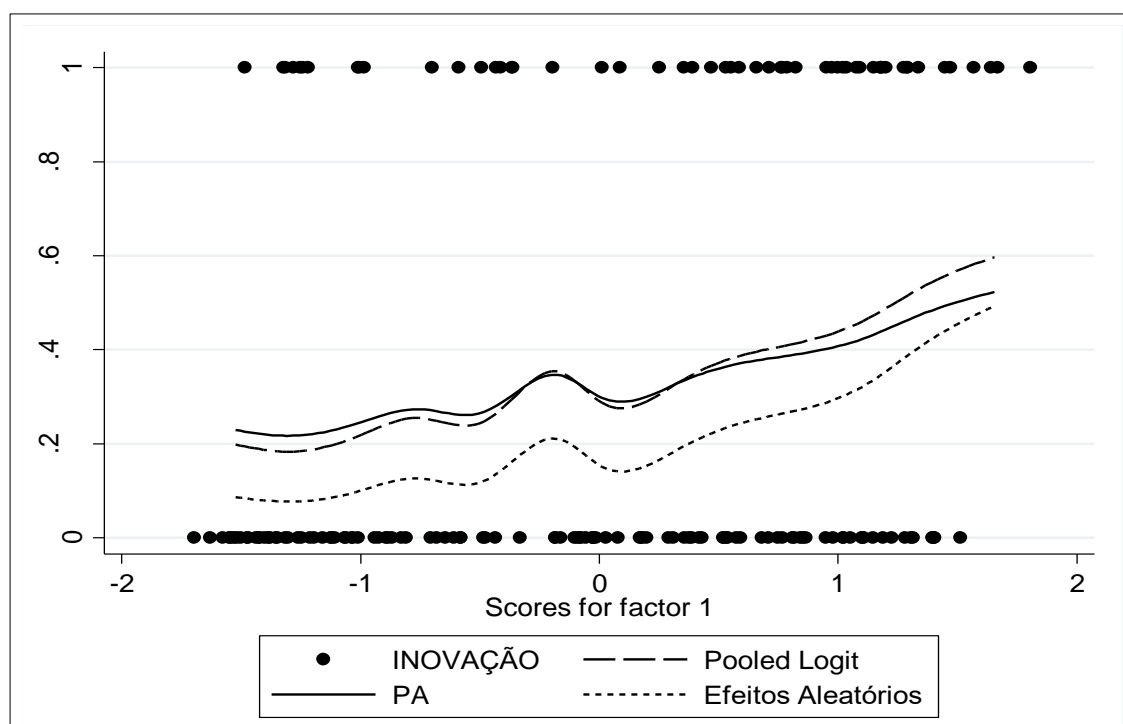


Figura 1. Valores previstos da variável inovação em função da variável explicativa gestão voltada aos *stakeholders*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Notamos que os modelos estimados por efeitos aleatórios, *Pooled* e PA apresentam comportamento semelhante de probabilidade previstas de inovação. Como o modelo estimado por efeitos aleatórios apresenta maior *log likelihood*, será considerado, nesta pesquisa, o mais adequado. A partir dos dados deste modelo apresentados na Tabela 7, revelamos que a estatística rho, conhecida como correlação intraclasse, indica que 71,4% da variância dos dados é decorrente das diferenças entre painéis.

O parâmetro 0,714 da variável gestão voltada aos *stakeholders* significa que o aumento de 1 unidade desta variável, em média e *ceteris paribus*, incrementa o logaritmo da chance de apresentar inovação, para uma mesma empresa, em 71,4%. Ou seja, a cada unidade acrescida na variável explicativa, a chance de a organização apresentar inovação é multiplicada por um fator $e^{0,714} = 2,042$ e, portanto, 104,2% maior. Podemos identificar nosso modelo como:

$$p_{it} = \frac{1}{1 + e^{-(-1,518 + 0,714 \cdot Gstk_{it})}}$$

A relação entre gestão voltada aos *stakeholders* e inovação pode ser melhor visualizada através da Tabela 8, onde identificamos os valores das médias da variável explicativa quando $Y = 0$ (não apresenta inovação) e $Y = 1$ (apresenta inovação).

Tabela 8 – Média de gestão voltada aos *stakeholders*

Inovação	Média
0	-0.183
1	0.362
Média geral	-3,02e-09

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que tanto as organizações que apresentam inovação, como as que não apresentam, possuem médias da variável explicativa maiores que a média geral. É possível avaliar que as organizações que apresentam inovação possuem uma média de gestão voltada aos *stakeholders* significativamente maior do que a média das organizações que não apresentam inovação.

De maneira sintética, nossos resultados nos mostram que, em se tratando de organizações brasileiras, quanto maior for o *score* de gestão voltada aos *stakeholders*, ou seja, quanto mais preocupada com a gestão dos *stakeholder* for a empresa, maior será a probabilidade da mesma apresentar inovação.

4.4 Discussão dos Resultados e Implicações

Em face à importância da inovação, seja para o crescimento econômico (Aghion & Howitt, 1992; Dew & Sarasvathy, 2007; Grossman & Helpman, 1994), como uma das principais características na busca pela vantagem competitiva (Alsaaty & Harris, 2009; Cassiolato & Lastres, 2005; Damanpour *et al.*, 2009; Moreira & Queiroz, 2007; Plonski, 2005; Tidd, Bessant & Pavitt, 2005), ou para própria sobrevivência da empresa (Porter, 1990; Schumpeter, 1942), e do *gap* identificado em relacionar a inovação à gestão dos *stakeholders*, esta pesquisa objetivou investigar a influência da gestão voltada aos *stakeholders* sobre a inovação.

Analisando os dados da inovação divulgados pelo INPI e da gestão de *stakeholders* extraído das respostas do questionário ISE, ambos dos anos de 2008 a 2013, após os tratamentos estatísticos já explicados, os dados da pesquisa mostram que existe uma relação positiva entre a distribuição de valor a todos os *stakeholders* primários e a inovação. A escolha dos *stakeholders* se justifica, pois, no senso comum, são os grupos indispensáveis ao funcionamento de um negócio sustentável: acionista (financia), comunidade (permite a existência), fornecedores (fornecem materiais e serviços), empregados (transformam o bens e serviços) e clientes (compram os bens e serviços) (Murphy, Maguiness, Pescott, Wislang, Ma & Wang, 2005).

Ao longo dos anos, dois *stakeholders* se destacam por receberem uma maior atenção das empresas: o acionista e a comunidade. Sundaram e Inkpen (2004), defendem que a maximização do valor do acionista deve ser o objetivo mais utilizado entre os gestores por levar à melhores decisões. Ademais, o acionista, segundo a legislação corporativa da maioria dos países industrializados, é o único *stakeholders* com direitos de propriedade, cabendo a ele, segundo a lei, as decisões mais importantes da empresa e o recebimento de renda residual (Zattoni, 2011).

Em relação à comunidade que, de uma maneira geral, não é um *stakeholder* que se destaca entre os que mais recebem valor, o fato pode ser justificado pelo uso do questionário ISE. Enquanto para os clientes, por exemplo, são identificadas 38 práticas de distribuição de

valor, para a comunidade são apenas 7, que tratam de divulgação de dados e compromissos assumidos, práticas simplificadas de serem alcançadas. Como o *score* do *stakeholder* é calculado em cima da distribuição ou não daquele valor, o maior número de perguntas pode tornar o *score* máximo mais complexo de ser atingido.

Em 2009, o acionista deu lugar aos funcionários que passou a ser o *stakeholder* que mais recebeu atenção, em forma de distribuição de valor. Para Coff (1999) os funcionários têm um alto poder de barganha junto à empresa por serem essenciais à geração de renda, possuírem habilidades específicas e não ser fácil e barata a sua substituição. Barbosa e Machado (2013) em seu estudo, constataram que para a que a inovação aconteça, o recurso mais importante da empresa é o recurso humano, no caso, funcionários qualificados.

Apesar do destaque destes *stakeholders*, as empresas analisadas preocuparam-se em entregar valor e atender, em diferentes níveis, aos interesses de todos os *stakeholders* essenciais ao seu funcionamento. Por consequência, detêm, em diferentes graus, uma gestão voltada aos *stakeholders* (Freeman, 1984; Harrison *et al.*, 2010; Parmar *et al.*, 2010). A análise apresentada explicita que, ao preocupar-se com todos estes *stakeholders*, ao invés de focar em apenas um deles, as organizações brasileiras beneficiam-se com uma maior probabilidade de presença de inovação.

Resgatando a noção de sinergia da Teoria Geral dos Sistemas (Kast & Rosenzweig, 1972; Von Bertalanffy, 1972), propomos que os benefícios alcançados pela organização através de uma gestão orientada a todos os *stakeholders* primários, ao interagir e focar em múltiplos *stakeholders*, são consideravelmente maiores do que os benefícios gerados ao focar-se em um número menor de diferentes *stakeholders*, visão ressaltada por diversos trabalhos (Azoulay *et al.*, 2011; Cui & Wu, 2016; David *et al.*, 2001; Desouza *et al.*, 2008; Manso, 2011; Sharifi *et al.*, 2006; Tavani *et al.*, 2013).

A gestão beneficia-se da integração de informações, *insights*, conhecimentos e co-criação de diversos grupos (Harrison *et al.*, 2010), tornando seu processo de inovação muito mais rico e privilegiado com várias fontes. Assim, a organização é favorecida com fontes internas de inovação, que colaboram com o desenvolvimento de competências e vantagem competitiva sustentável, além de apropriar mais lucros (Azoulay *et al.*, 2011; Bierly & Chakrabarti, 1996; Gopalakrishnan & Bierly, 2001; Manso, 2011; Sapra *et al.*, 2014), bem como por fontes externas de inovação, que contribuem com maior velocidade de implementação das inovações (Cui & Wu, 2016; Gold, 1987; Gopalakrishnan & Bierly, 2001; Kessler & Chakrabarti, 1996; Tavani *et al.*, 2013).

5 CONCLUSÕES

Motivado pelo *gap* da influência de uma gestão voltada a todos estes *stakeholders*, este artigo centrou-se em investigar a influência desta gestão sobre a inovação, analisando para isso organizações brasileiras. Foram utilizados dados referentes aos anos de 2008 a 2013. Para responder ao primeiro objetivo específico proposto e mensurar a presença de inovação nas organizações, exploramos os dados de patentes e/ou desenho industrial das organizações da amostra através do site do INPI, onde foi possível observar a incidência de inovação, por ano, das empresas da amostra e observou-se um crescimento ao longo do tempo, mostrando que cada vez mais as empresas brasileiras estão inovando.

Buscando o alcance do segundo objetivo específico, para mensurar a gestão voltada aos *stakeholders*, utilizamos dados referentes ao questionário ISE, através do qual foi possível identificar o valor distribuídos aos *stakeholders* primários, e observado que todos recebem atenção da empresa. De posse de tais valores, empregamos a técnica de análise fatorial para gerar um fator correspondente à gestão voltada aos *stakeholders* de cada organização.

Por fim, o terceiro objetivo específico proposto foi elucidado, por meio do uso da técnica de modelo longitudinal não linear logístico. Como consequência, atingimos nosso objetivo

geral: identificamos a influência positiva da gestão voltada aos *stakeholders* sobre a probabilidade de a organização apresentar inovação. Ademais, provamos que quanto maior for o *score* de gestão voltada aos *stakeholders*, maior será a probabilidade de a empresa apresentar inovação. Tem-se que o aumento de uma unidade de gestão de inovação gera um aumento de 104,2% na probabilidade de presença de inovação. Assim, nosso estudo contribui ao demonstrar que uma reorientação dos gestores para focar na gestão de todos os *stakeholders* essenciais, ao invés da gestão de somente um *stakeholder*, incentiva, estimula e promove a inovação.

Consistentes com a visão de que uma orientação voltada aos *stakeholders* promove melhor desempenho organizacional (Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Hillman e Keim, 2001; Harrison *et al.*, 2010; Parmar *et al.*, 2010; Waddock & Graves, 1997), nossos resultados contribuem também com a literatura da Teoria dos *Stakeholders*.

O estudo apresenta como limitação o tamanho da amostra. A ampliação da mesma possibilitaria análises de maior robustez. Outra limitação é o fato de analisarmos dados de organizações brasileiras. A análise de dados de organizações de diferentes nações possibilitaria identificar fatores a nível país que podem impactar à inovação.

Apesar das limitações expostas, este trabalho proveu esclarecimentos da relação entre gestão voltada aos *stakeholders* e inovação. Tais esclarecimentos podem fomentar pesquisadores da área de Teoria dos *Stakeholders*, além de orientar os gestores que buscam a inovação, demonstrando que direcionar esforços e recursos para uma gestão preocupada com os *stakeholders* contribui significativamente para a geração de inovação.

Como proposta para estudos futuros, sugerimos a análise da saliência dos *stakeholders* por setor. Esta análise permitiria identificar se há variação entre os *stakeholders* mais atendidos e de que forma isto influenciaria na probabilidade de as empresas apresentarem inovação. Ademais, sugere-se o uso de outras bases de dados, como o KLD, com informações de empresas estrangeiras, para que se faça uma análise *cross-country*, buscando semelhanças e diferenças entre a relação gestão de *stakeholder* e inovação entre empresas do Brasil e de outros países.

Referências

- Abbassi, M., Mshrafi, M., & Tashnizi, E. (2014). Selecting balanced portfolios of R&D projects with interdependencies: across-entropy based methodology. *TechnoInnovation*, 34(1), 54–63.
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–352.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1994). The management of innovation. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1185–1209.
- Alsaaty, F. M., & Harris, M. H. (2009). The Innovation Event: An Insight into the Occurrence of Innovation. *The Business Review*, 14(1), 292-299.
- Azoulay, P., Graff Zivin, J.S., & Manso, G. (2011). Incentives and creativity: Evidence from the academic life sciences. *RAND Journal of Economics*, 42(3), 527–554.
- Barbosa, R. A., & Machado, A. G. C. (2013). Estratégias de inovação sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo na Embrapa. *Gestão & Regionalidade*, 29(87), 95-110.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Toward a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Beaulieu, S., & Pasquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: a negotiated-order perspective. *The Journal of Corporate Citizenship*, 6(summer), 53-69.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., & Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.

- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, U. (2016). Logics and interlocking directorships in a multi-stakeholder system. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(2), 107-116.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A.K. (1996). Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(4), 368-380.
- Bonaccorsi, A., & Lipparini, A. (1994). Strategic Partnerships in the new product development: an Italian case study. *Journal of Product Innovation Management*, 11(2), 134-145.
- Brower, J., & Mahajan, V. (2013). Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 313-331.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453-470.
- Campbell, A. J., & Cooper, R. G. (1999). Do customer partnerships improve new product success rates? *Industrial Marketing Management*, 28(5), 507-519.
- Canongia, C., Santos, D. M., Santos, M. M., & Zackiewicz, M. (2004). Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão da Inovação. *Gestão e Produção*, 11(2), 231-238.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 34-45.
- Clarkson, M. B. E. (1995). Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 44(4), 516-538.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, N. C. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- David, P., Hitt, M.A., & Gimeno, J. (2001). The influence of activism by institutional investors on R&D. *Academy of Management Journal*, 44(1), 144-157.
- Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008). Customer-Driven Innovation. *Research-Technology Management*, 51(3), 35-44.
- Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2007). Innovations, stakeholders & entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 267-283.
- Driessen, P.H., Kok, R.A.W., & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, 66(9), 1465-1472.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elias, A., Cavana, R., & Jackson, L. (2002). Stakeholder analysis for R&D project management. *R&D Management*, 32(4), 301-310.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395-1403.
- Flammer, C., & Kacperczyk, A. (2016). The impact of stakeholder orientation on innovation: evidence from a natural experiment. *Management Science*, 62(7), 1982-2001.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Gold, B. (1987). Approaches to accelerating product and process development. *Journal of Product Innovation Management*, 4(2), 81–88.
- Gopalakrishnan, S., & Bierly, P. (2001). Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(2), 107-130.
- Grossman, G.M., & Helpman, E. (1994). Endogenous innovation in the theory of growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 23–44.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, J., & Martin, M. (2005). Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value chain: a framework for evaluating radical technology development. *R&D Management*, 35(3), 273–284.
- Hall, J., Bachor, V., & Matos, S. (2014). The impact of stakeholder heterogeneity on risk perception in technological innovation. *Techinnovation*, 34(8), 410-419.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52 (7), 907-934.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hillman, A.J, Keim, GD. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what’s the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E. (1972). General systems theory: applications for organization and management. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525-540.
- Kessler, E.H., & Chakrabarti, A.K. (1996). Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143–1191.
- Klerkx, L., & Aarts, N. (2013). The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: conflicts and complementarities. *Technovation*, 33(6–7), 193–210.
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105–114.
- Luo, X., & Bhattacharya, C.B. (2006) Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Manso, G. (2011). Motivating innovation. *Journal of Finance*, 66(5), 1823–1860.
- Mena, J. A., & Chabowski, B. R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 429–452.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. S. (2007). *Inovação organizacional e tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1049-1059.
- Neuhaus, J. M. (1992). Statistical methods for longitudinal and clustered designs with binary responses. *Statistical Methods in Medical Research*, 1(3), 249-273
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23.

- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Pasquali, L. (2008). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM, UnB.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Plonski, G. A. (2005). Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 25-33.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Ram, J., Cui, B., & Wu, M.-L. (2010). The Conceptual Dimensions of Innovation: A Literature Review. *International Conference on Business and Information*, Sapporo, Japan, 3rd-5th July, 2010.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Sapra, H., Subramanian, A., Subramanian, K.V. (2014) Corporate governance and innovation: Theory and evidence. *Journal of Financial Quantitative Analysis*, 49(4), 957–1003.
- Sarpong, D., & Maclean, M. (2012). Mobilising differential visions for new product innovation. *Technovation*, 32(12), 694–702.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Sen, S., & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Sharifi, H., Ismail, H.S., & Reid, I. (2006). Achieving agility in supply chain through simultaneous “design of” and “design for” supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(8), 1078-1098.
- Stankevičienė, J., & Vaiciukevičiūtė, A. (2016). Value creation for stakeholders in higher education management. *Ekonomika a Management*, 19(1), 17-32.
- Sundaram, A., & Inkpen. A. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350–363.
- Susnienė, D., & Vanagas, P. (2007). Means for satisfaction of stakeholders’ needs and interests. *Engineering Economics*, 55(5), 24-28.
- Tavani, S. N., Sharifi, H., Soleimanof, S., & Najmi, M. (2013). An empirical study of firm’s absorptive capacity dimensions, supplier involvement and new product development performance. *International Journal of Production Research*, 51(11), 3385-3403.
- Tidd, J., Bessant, J.; & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*. Chichester, England: John Wiley & Sons. 3rd Edition.
- Turban, D.B., & Greening, D.W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Von Corswant, F., & Tunäl, C. (2002). Coordinating customers and proactive suppliers: a case study of supplier collaboration in product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3), 249–261.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Waddock, S.A, & Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Wang, T., & Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135–1153.
- Zattoni, A. (2011). Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 255-274.
- Zou, J. (2015). Selective Engagement in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective. *Front. Bus. Res. China*, 9(3), 371–399.