

RN

Revista de Negócios

Studies on emerging countries

Contents

Volume 21, Number 2, April, 2016

Editorial

Marianne Hoeltgebaum.....	6
---------------------------	---

Articles

Accounting Standards for Islamic Financial Institutions in United Kingdom and Indonesia	7
<i>Ahmed Sameer El Khatib</i>	

Poder, Conflito, e Cooperação em Canais de Distribuição: Revisão Escola da Dinâmica Organizacional	25
<i>André Carvalho, Felipe Gerhard, Lucas Lopes Ferreira de Souza</i>	

Strategy Tripod empirical instrumentalization: analysis of weaknesses and opportunities	38
<i>Maria Laura Ferranty MacLennan, Fabio Lotti Oliva</i>	

Fatores Facilitadores do Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional: Estudo na Indústria de Móveis de Madeira no Estado de Santa Catarina.....	51
<i>Leonardo Rodrigues Thomaz Bridi, Giancarlo Gomes, Pedro Lucas Resende Melo</i>	

PRESENTATION

Revista de Negócios is located in Blumenau, state of Santa Catarina, Brazil, in the campus of Universidade Regional de Blumenau—FURB, post-graduate programme in Business Administration. Revista de Negócios is published quarterly in January, April, July and October on the website furb.br/rn.

POSTMASTER: Universidade Regional de Blumenau-FURB, Rua Antônio da Veiga, 140 - Victor Konder, Blumenau - SC, 89012-900. Department: PPGAD/FURB - D102.

MISSION

Revista de Negócios advances the knowledge and practice of management learning and education. It does it by publishing theoretical models and reviews, mainly quantitative research, critique, exchanges and retrospectives on any substantive topic that is conceived with studies on emerging countries. Revista de Negócios is an interdisciplinary journal that broadly defines its constituents to include different methodological perspectives and innovative approach on how to understand the role of organizations from emerging countries in a globalized market.

SCOPE AND FOCUS

Revista de Negócios aims to create an intellectual and academic platform, under the perspective of Strategic Management Organization, to promote studies on Emerging Countries. The Journal looks and reviews for contributions to the debate about researches on two specific topics: innovation and competitiveness and strategic organization in emerging countries. The topic of innovation and

competitiveness covers all studies and researches related to how organizations can sustain their competitiveness, particularly focusing on innovations, entrepreneurship and performance. The second topic covers studies and researches on strategic management of organizations, more specifically on how companies can or should act at strategic level looking mainly but not only to external context, supply chain, competitive strategies in international market, and marketing approach. The editorial policy is based on promoting articles with critical perspectives seeking for the understanding of the differences and similarities among emerging countries and in comparison with experiences and theories on strategic management in developed countries. It intends to promote specific contributions of how theoretical and empirical studies on emerging economies may contribute to the advance of theories related to innovations and competitiveness and strategic management of organizations. It is welcome scholars particularly working on such topics to submit theoretical essays, empirical studies, and case studies. The Revista de Negócios is open to different methodological perspectives and innovative approaches on how to understand the role of organizations from emerging countries.

TARGET AUDIENCE

The target audience of Revista de Negócios is the Brazilian international academic community in related fields of knowledge on business management.

EDITORIAL STRUCTURE

The Editor

Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
amal@furb.br

The Coeditor

Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.
pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
marianne@furb.br

EDITORIAL COMPOSAL BOARD

Executive Board

Editor
Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
amal@furb.br

Coeditor
Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.
pol.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
marianne@furb.br

Communication Editor
Cinara Gambirage, Msc.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
m@furb.br

English Language Editor
Prof. Marta Helena Caetano, MA.
FURB Language Center
Regional University of Blumenau -

FURB
mhelena@furb.br

System Suport
Marcos Rogério Cardoso,
University Library Prof. Martin
Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau -
FURB
mcardoso@furb.br

Academic Board

Luciana Lazzeretti, Prof, Dr.
Department of Management
University of Firenze
luciana.lazzeretti@unifi.it

Mohamed Amal, Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau -
FURB
amal@furb.br

Shaker A. Zahra, Prof, Dr.
Strategic Management and
entrepreneurship department
Carlson School of management -
University of
Minnessotazahra004@umn.edu

Tales Andreassi, Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Getúlio Vargas Institution SP – FGV
tales.andreassi@fgv.br

Institutional Board

The Institutional Board is consisted by
the academic community of Regional
University of Blumenau - FURB.

João Natel Pollonio Machado, Prof, Dr.
Rector of Regional University of
Blumenau - FURB
reitoria@furb.br

Udo Schroeder

Vice - Rector of Regional University of Blumenau - FURB
reitoria@furb.br

Alexander Christian Vibrans, Prof. Dr.
Dean of Postgraduate Studies, Research and Culture - PROPEX
Regional University of Blumenau - FURB
propex@furb.br

Valter Augusto Krauss, Prof.
Director of Applied Social Sciences
Regional University of Blumenau - FURB
ccsa@furb.br

Gérson Tontini, Prof., Dr.
Coordinator of the Postgraduate Program of Business Administration
Regional University of Blumenau - FURB
lleomar@furb.br

Ciel Antunes de Oliveira Filho, Prof, Dr.
Head of Business Administration Department
Regional University of Blumenau - FURB
holiveira@furb.br

Darlan Jevaer Schmitt, Ms.
Director of University Library Prof. Martin Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau - FURB
furbbc@furb.br

Gelci Rostirolla, Ms.
Periodicals Support

Regional University of Blumenau - FURB
gel@furb.br

David Colin Morton Bilsland, Prof.
Head of International Relations Office - FURB
Regional University of Blumenau - FURB
cri@furb.br

Márcia Regina Bronnemann, Prof.
Head of Marketing and Communication - FURB
Regional University of Blumenau - FURB
ccm@furb.br

Past Editors

2014 - 2016 Marianne Hoeltgebaum

2014 - 2015 Edson Roberto Scharf and
Marianne Hoeltgebaum

2012 - 2013 Edson Roberto Scharf

2010 - 2011 Leomar dos Santos

2008 - 2009 Denise del Prá Netto

2006 - 2007 Mohamed Amal

2004 - 2005 Gerson Tontini

2002 - 2003 Emerson Maccari, Valeria
Riscarolli, Luciano Rosa
and Paloma Zimmer

2000 - 2001 Emerson Maccari

1998 - 1999 Gérson Tontini, Denise Del
Prá Netto and Valeria
Riscarolli

1996 - 1997 Denise Del Prá Netto

Editorial

This current issue presents several contributions, covering different and interconnected fields of Business management, innovation and strategic approaches. The papers published in this issue are diverse in terms of topics, method and, particularly, theoretical approaches of phenomenon related to Business and Strategies in emerging economies.

The first article **Accounting Standards for Islamic Financial Institutions in United Kingdom and Indonesia**, authored by Ahmed Sameer El Khatib, has as main objective to determinants that influence implementation of accounting standards for Islamic Financial Institutions (IFIs) by examining the history of accounting standards and two different contexts as applied to IFIs in the United Kingdom and Indonesia. The main results suggest that the political authority which is influenced concurrently by factors such as the direction of Shari'ah, the role of people, the use of wealth, the development of a country, and the promotion of justice leads a civilized society.

The second article **Poder, Conflito, e Cooperação em Canais de Distribuição: Revisão Escola da Dinâmica Organizacional** by André Carvalho, Felipe Gerhard, and Lucas Lopes Ferreira de Souza, has the purpose to analyze contributions of the school of organizational dynamics and to develop an integral vision concerning the theory of power, conflict, and cooperation within distribution channels. Results of this study suggest that the concept of co-creation represents an important approach to the understanding of the distribution channels by considering innovation processes and relationships.

The third article **Strategy Tripod empirical instrumentalization: analysis of weaknesses and opportunities**, authored by Maria Laura Ferranty MacLennan and Fabio Lotti Oliva, has the purpose, in light of the rise of emerging Multinational Companies, to contribute to this discussion by analyzing the empirical tools applied in research that take as a theoretical foundation the strategy tripod. The results show that the use of the dimensions of the tripod are heterogeneous and diverse, suggesting a need to for new studies investigating suitable and validated scales to measure the most indicated dimensions in order to reflect the theoretical constructs that make up the parts of the strategy tripod.

The fourth article **Fatores Facilitadores do Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional: Estudo na Indústria de Móveis de Madeira no Estado de Santa Catarina**, authored by Leonardo Rodrigues Thomaz Bridi, Giancarlo Gomes, Pedro Lucas Resende Melo, investigates the impacts of innovation sources and entrepreneurial orientation on the innovation performance of firms in the furniture industries of the State of Santa Catarina. Results suggest that the innovation performance has a positive impact on the organizational performance, particularly on sales growth, profitability and return on investment.

Before concluding this Editorial, we want to express our gratitude to all reviewers that helped us to achieve this current issue. We thank you and hope we can continue to count on your contributions to our Journal in future issues.

To our readers, we hope you will enjoy reading the articles, and expect you to contribute with our Journal in future issues on business strategies and emerging economies.

Marianne Hoeltgebaum

Editora

Accounting Standards for Islamic Financial Institutions in United Kingdom and Indonesia

Ahmed Sameer El Khatib¹

¹Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) - asekhatib@gmail.com

KEYWORDS

Ibn Khaldun model;
Accounting Standards;
Islamic Financial Institutions;
The United Kingdom;
Indonesia.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyse determinants that influence implementation of accounting standards for Islamic Financial Institutions (IFIs) by examining the history of accounting standards and two different contexts as applied to IFIs in the United Kingdom and Indonesia. The paper explores available texts and literature mainly from international journals and textbooks. Employing the Ibn Khaldun perspective, this study analyses two determinants i.e. institutional setting that may be suitable in the context of the United Kingdom, and accounting needs in the case of Indonesia. The research shows the determinants are well fitted with interdisciplinary characters of Ibn Khaldun model of civilization i.e. $G = f(S, N, W, j \text{ and } g)$. This explains the political authority (G) which is influenced concurrently by factors such as the direction of Shari'ah (S), the role of people (N), the use of wealth (W), the development of a country (g), and the promotion of justice (j) leads a civilized society. This paper has practical significance for accounting standard setters in the Islamic finance industry and policy makers, for understanding the environmental determinant perspective of the country and using this perspective for positioning important aspect in accounting standard setting, developing policies; and articulating procedures to maximize development of Islamic finance.

Recebido 07.03.2017
Revisado 12.11.2017
Aceito 28.11.2017

ISSN 1980-4431
Double blind review



1 Introduction

Islamic financial institutions (IFIs) have been developing not only in Islamic countries or countries with a predominantly Muslim population, but also emerged in countries where Muslim is minority. Maurer (2002) refers to this development as a worldwide phenomenon centred in Malaysia, Indonesia, the United States, Great Britain, and the Arabian Peninsula. These developments require accounting standards to be adopted to govern the setting up these institutions and contributing to the objective of high accounting quality and

comparability as suggested by Ball (2006) and Barth, Landsman, and Lang (2008). Furthermore, it may facilitate the ambition of Islamic banks to take the world markets as their developments are currently hindered due to lack of accounting and auditing uniformed standards for the institutions (Dudley, 1998).

There are several determinants that influence the adoption of accounting standards in a country. These are internal and external factors; depending upon its national legal and political system, tax and reporting system, accounting profession, history and language, economic globalization, and source

of financing for industries, (Cooke & Wallace, 1990; Elliot & Elliot, 2007; Nobes & Parker, 2012). Indonesia is not an Islamic country but it has been in the history that there are several Islamic organizations such as Islamic political parties that contribute a strong influence on the direction of the government policy, including in the financial sector. For instance, the establishment of Bank Muamalat Indonesia as the first Islamic bank in Indonesia was initiated by the Indonesian Association of Muslim Intellectuals (ICMI) in 1992². On the other hand, the establishment of the first Islamic bank in the United Kingdom i.e. Islamic Bank of Britain was started due to different reason i.e. on the disagreement of the banking interest but merely on the business reason³ In addition, UK financial system has always been strongly market-oriented (Benston, Bromwich, Litan, & Wagenhofer, 2011)

As such, some researchers argue that these IFIs should be reported according to its own Islamic based accounting standards; but to date there is no evidence that they refer to such uniformed standards (ACCA, 2010; Haniffa, 2011; Ibrahim, 2007; Karim, 2001; Sarea & Hanefah, 2013; Wan Abdullah, Percy, & Stewart, 2011). In fact, compliance studies on the existing international accounting standards for IFIs i.e. AAOIFI⁴ shows a declining trend⁵. While studies the determinants influencing accounting standards adoption in developed and developing countries present mixed evidences, none of the studies highlights the determinants of accounting standards adoption by IFIs. Owing to the fact that the Islamic finance industry has been growing very rapidly in these two countries i.e. Indonesia and the United Kingdom but yet they live in different country settings, it is important to conduct a comparative study to explore determinants influencing the implementation of accounting standards for IFIs. Thus, the main objective of this paper is to analyse the determinants on the implementation of accounting standards for Islamic financial institutions (IFIs) in the United Kingdom and Indonesia.

This research adopts a qualitative methodology using an exploratory approach proposed by Schutt (2001). The findings of this study suggest that the financial reporting standards in both countries have evolved through different histories and left distinct influences to IFIs industry. Strength or weaknesses found in each of

the countries could provide some lessons for others, also to many other countries with growing Islamic finance industry. The main determinant influencing accounting standard adoption for IFIs in the UK is due to the institutional setting where the United Kingdom set up the IFIs with the objective to gain business opportunity, therefore no effort to govern its reporting mechanism with other than conventional accounting standards i.e. IFRS. As for Indonesia, the main determinant is due to the accounting needs that should serve the IFIs according to Islamic values in order to ensure going concern of the business, which is important for the stakeholders. Following Perera and Baydoun (2007) who argue that underlying theories on international accounting development proposed by several scholars i.e. Schweikart (1985, Adhikari and Tondkar (1992), Gray (1988), Doupnik and Salter (1995), and Nobes (1998) merely relied on the classification of accounting systems in the countries. Perera and Baydoun (2007) extended their research by adopting taxonomy proposed by Gernon & Wallace in examining the environmental factors on lack of support for IFRS adoption in Indonesia. However, this paper adopts Ibn Khaldun model as it has a comprehensive explanation on development of a country towards a civilized society that in the context of international accounting development, the model explains not only environment but also the function of each variable. The model explains the circumstance in a way that interlinked elements must exist to ensure the continuation of a civilized society i.e. the function of government (G), the direction of Shari'ah (S), the role of people (N), the use of wealth (W), the development of a country (g), and the promotion of justice (j). This paper has a contribution to help setting accounting standards for Islamic finance industry by understanding determinants in each country with the purpose to maximize development of Islamic finance.

The remainder of this paper is organized as follows. Part two reviews the relevant literature and Part three presents the research methodology, research method and sample of this study. Part four delineates analysis of the study, Part five summarises the findings, limitations of study and other recommendations for future research.

2 Theoretical Framework

Several researches have been identified

which discussed the setting of international accounting standard adoption in general i.e. IAS and IFRS in both developed and developing countries (Briston, 1978; Chamisa, 2000; Cooke & Wallace, 1990; Perera & Baydoun, 2007; Rosser, 2009; Sudarwan & Fogarty, 1996; Tarca, 2004; Zeghal & Mhedhbi, 2006). Very little evidence is provided on the determinants influencing accounting standards adoption by Islamic financial institutions. There is a related study, in this case AAOIFI compliance by Islamic financial institutions carried out by Vinnicombe (2010, 2012) but this does not address the reasons why a country adopts or does not adopt accounting standards. The following studies discuss arguments on the determinants on adoption of accounting standards, taking experiences from a developed country i.e. the United Kingdom and a developing country i.e. Indonesia.

2.1 Determinants

2.1.1 *Determinants of International Accounting Standards Adoption in the UK*

Using environmental determinism theory, Cooke and Wallace (1990) suggest that the factors influencing international accounting standards disclosure in a country are due to internal and external environmental factors. The study concludes that the United Kingdom which is regarded as a highly regulated country which shows a high score on the Corporate Financial Disclosure Regulation (CRDR) index, which means the country discloses more accounting information in their reports. This study was conducted in 1990 and refers to the effort towards international harmonization of accounting principles and practices which was at that time the United Kingdom has applied International Accounting Standards (IAS). The study found that the United Kingdom (which is similar to other developed countries) is more likely influenced by internal factors i.e. stage of economic development, goals of society, legal rules, political systems, economic systems, level of education, financial press, and cultural variables. While Cooke and Wallace present very general factors, Tarca (2004) argues that the UK is among the five developed countries which confirm that the institutional framework leads to the voluntary adoption of international accounting standards. The institutional framework refers to features of the

companies that tend to adopt the international accounting standards in the UK. They are large companies that receive more foreign income and listed at least on one stock exchange. Tarca (2004) asserts that her finding reflects the country direction to what extent the institutional framework allows the use of the international accounting standards. Meek, Roberts, and Gray (1995) argued earlier that factors influencing voluntary annual report disclosure in countries like the US, UK and continental Europe are company size, country/region, listing status and industry. These studies are consistent with Marrero and Brinker (2007) that state:

In the nations such as the United States and the United Kingdom, professional organizations are more established than in other countries in which statutory control prevails over individualism.

Findings from the above studies suggest that the most important determinant that influences international accounting standards adoption rests at the institutional setting of the companies. As the nature of business environment in the UK is highly regulated, the institutional setting relates to socio economic and political structures that govern companies.

2.1.2 *Determinants of International Accounting Standards Adoption in Indonesia*

Briston (1978) states that the accounting professional qualification in Indonesia was Dutch in its structure but the professional training was American style but both influences are irrelevant to the context of accounting standards adoption as the country had different economic and cultural environment with that of the Netherlands and the US. Chamisa (2000) and support this view and state that the key factors influencing accounting standard adoption of a country (especially in a developing country) are subject to the accounting needs of the country, size of public and private sector, existence of capital market, and the underlying environment. In addition, Zeghal and Mhedhbi (2006) consider other factors such as the relationship with Anglo-American culture and high literacy rate. Stressing on the cultural relationship, Sudarwan and Fogarty (1996) emphasize that the practice of Indonesian firms on external financial reporting seems more adaptive to environmental

changes rather than the process of accounting standard setting. Adaptive to the environment means Indonesian companies may prepare their reporting according to US GAAP, IAS, or other accounting best practices. Accounting needs as suggested by Chamisa best describes this adaptive to environment which means the need arises due to environmental changes. That is why Indonesia, like Zimbabwe as the country Chamisa examined in her study adopts some of international accounting standards then adjusted to the local conditions. They do not however fully adopt all the standards. However, Rosser (2009) sees it from different view. He argues that when developing countries experienced changes in global and domestic economies, they shift the balance of power between foreign and domestic interest. As a result, it renders the climate conducive to accounting reform for the sake of the reproduction of capital. In conclusion, the above studies agree that in the case of Indonesia, the firms are more likely to adopt international accounting standards with the reason on the accounting needs that are directed by the government and these are derived from the economic needs of a developing country.

2.1.3 Islamic values

Several studies argue that IFIs reflect unique characteristics that carry Islamic values in their transactions thus they require to apply Islamic based accounting standards on their financial reporting (ACCA, 2010; Haniffa, 2011; Ibrahim, 2007; Karim, 2001; Sarea & Hanefah, 2013; Wan Abdullah et al., 2011). There are 15 differences that have been identified by the Islamic Finance Working Group of AOSSG⁶ which may conflict with Islamic values that must be observed by the IFIs. For instance: recognizing a sale of good with deferred payment under IAS is reporting all Islamic financial transactions that are similar to that of conventional financial transactions. IAS 18 requires the difference between the fair values and the nominal amount of consideration in a sale of goods to be recognized as interest revenue. Under Islamic principles, however, it is argued by the staff of Indonesian Institute of Accountants:

[...] according to Shari'ah fatwa in Indonesia, Murabahah sales of goods cannot be accounted for as sales and financing transaction, therefore this kind of transaction should be treated as sales transaction.

Hence, the recognition of [a financing] effect in [the] form of effective interest rate shall not be used....Islamic financing based on sales contracts should be treated on the aqad base. The term 'financing' for sales contract[s] is not proper to be used. ... When sales [are] accounted as financing, it will eliminate the essence of [the] Shari'ah principle. (AOSSG, 2012:14)

At present, Indonesian Islamic financial institutions record income from sales based transactions as "Receivables" and the allocation of profits is recorded proportionately according to the period of the credit. From this example, it remains a debate on the consolidation between the current international financial reporting standards and Islamic based accounting standards. Perera and Baydoun identify the reason and state:

Islam as a religion strongly influences every facet of a Moslem's life, including business activities. For example, Islam advocates good behaviour in conducting business and, at the same time, discourages Moslems to advertise the fact that they have behaved that way. This is likely to cause challenges in enforcing the disclosure requirement of IFRSs (particularly in Indonesia)." Perera and Baydoun (2007) – *emphasis supplied*.

Perera and Baydoun (2007) continue to argue as to whether transparency promoted by IFRS that is derived from Anglo-Saxon tradition should be accepted by Islamic tradition in Indonesia. From the afore-mentioned literatures, an important question emerges i.e. what are determining factors influencing accounting standard adoption for Islamic financial institutions given the fact that the UK is a developed country with minority Muslim population and influenced by Anglo-Saxon tradition while Indonesia is a developing country with majority Muslim population influenced by Islamic tradition and both have significantly contributed to the development of Islamic finance industry?

2.2 History of Accounting Standards Development in the United Kingdom

Britain, as part of the United Kingdom, experienced the transformation from agricultural based economy to a trading (mercantile), and eventually an industrial based during the 18th and the 19th centuries. During this period, accounting was used largely to monitor debts and check

honesty of employees (Day, 2000). Its role was expanded during the industrial period where managers required more advanced accounting techniques to deal with valuation and profit calculation. Day (2000) documents that in 1844, under Joint Stock Companies Act, books of account had to show a 'full and fair' balance sheet but yet without specific profit and loss account. In 1907, the Companies Act required all companies under Registrar of Companies to file balance sheet.

The accounting profession was formed through the setting up of Royal Charter to the Society of Accountants in Edinburgh and the Institute of Accountants and Actuaries in Glasgow between the years in 1853 - 1855. The institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) was formed in 1880 and the Society of Incorporated Accountants and Auditors was formed in 1885 (later integrated with the English Institute in 1957). As for the development of accounting standards, during 1930's the Society of Incorporated Accountants called for the disclosure of subsidiaries' profits and losses on the holding company balance sheet. This appeared following the issue raised towards accountants that claimed they were only concerned with consolidated statements. In 1939, the Stock Exchange required consolidated accounts as listing clause and in 1948 the Companies Act enforced the practice. Mostly, development of legal application on accounting standard practices in the UK was attributed to legal cases under Companies Act. After the insertion of taxation in the accounting standard, ICAEW upgraded the practice to include 29 recommendations on accounting principles from 1942 to 1969. After the 2nd world war, accounting practice made important breakthrough by moving into a new era that consider accounting as important matters for all, beyond matters that are subject to directors and shareholders only (Cohen-Committee, 1947). In 1970, Accounting Standards Steering Committee (ASSC) was formed and it issued its first standard in 1971. The pronouncements were referred as Statements of Standard Accounting Practice (SSAP), it is a standard practice, not standards of, or for, practice (Rutherford, 2007). Subsequently, due to widening membership, its name changed to Accounting Standards Committee (ASC) in 1976. All standards issued were then subject to approval of Consultative Committee of Accounting Bodies (CCAB). However, lacking understanding of the

standard issued persuaded the ASC in 1983 to review its standard setting process as suggested by The Corporate Report (similar report issued by American Accounting Association in 1966), which was published by ASSC in 1975.

Further major review was commissioned by Sir Ron Dearing in 1987 and as a result significant changes were introduced in the accounting standard setting regime and in 1991, after receiving complaints about the poor conceptual framework and funding, a new accounting standard setting system was demanded. Then ASC members comprise of professional accounting bodies, academic advisers and observers from government bodies including Bank of England and Stock Exchange (Day, 2000; ICAEW, 2012). In 1990, Accounting Standard Board (ASB) replaced the ASC and, thereafter, standards issued were referred as Financial Reporting Standard (FRS). The amendment of Companies Act 1985 (ASB, 2012; ICAEW, 2012) and 1989 Companies Act contained the first legislative reference to accounting standards (Benston et al., 2011). Unlike its predecessor, the ASC, the ASB can issue accounting standards (known as UK GAAP) on its own authority. In general, accounting standards released by each country is referred as "Generally Accepted Accounting Practice" or alternatively "Generally Accepted Accounting Principles" or "Generally Accepted Accounting Policies." GAAP is a term used to describe the rules generally accepted as being applicable to accounting practices as laid down by standard, legislation or upheld by the accounting profession. The ASB also collaborates with accounting standard-setters from other countries and the International Accounting Standards Board (IASB), both in order to influence the development of international standards and in order to ensure that its standards are developed with due regard to international developments (ASB, 2012). Thus, UK GAAP has been fully harmonized and converged into IFRS since 2005. This led to a concern about the future of UK GAAP, and whether ASB issuance on accounting standards is still relevant (Stroh, 2011).

2.3 History of Accounting Standards Development in Indonesia

The history of accounting standards development in Indonesia can be divided into several phases; 1. Early history during the first

Muslim kingdom as evidenced by Marco Polo in 1292; 2. During Dutch colonial rule, between 1609-1942; 3. During Japanese occupation; and 4. After Indonesian Independence in 1945.

Early history

The early history of accounting in Indonesia can be traced back to the early Muslim civilization in the Indonesian archipelago (Sukarsono & Gaffikin, 1993). The presence of Islam in Indonesia was first recorded by Marco Polo, the Italian merchant and traveller, who visited Sumatera on the way back from China in 1292 (Sukarsono, 1998). However, only in the 14th century did Islam spread more considerably in Indonesia, especially by traders originated from Gujarat, India (Dalton, 1995:11). According to Leur, (1955) and Shricke, (1957) in Sukarsono (1998), in the Islamic society formed during that time, Shahbandar⁷ ruled the administration and accountability of taxes paid to the Islamic kingdoms from various trading activities and he initiated simple form of accounting calculation.

Dutch Colonialism (1609-1942)

Dutch control over Indonesia began in Java (Java Island) in 1825, continued to South Bali (Bali Island) and Bone (Sulawesi Island) and extended to Aceh (Sumatera Island). Several sources that suggest that the occupation was for 350 years and is therefore misleading (Dick, 2002). During this period, there was evidence of several trading activities such as coinage in circulation (1820-1890), formation of modern financial institutions, development of rice prices (1829-1890), land and labour (1835-1880), crop payment and land rent (1835-1880), cotton imports (1830-1890), and crop exports (1840-1890). It was then extended to the preparation of a budget of the colonial state (1900-1939) and foreign exports of Indonesia (1900-1940). However it is argued that the Dutch East Indies Company (1609) was the first notion of early Dutch ruling in Indonesia. The establishment of the firm saw the first modern bookkeeping system introduced in Indonesia. Sukarsono and Gaffikin (1993), Dick (2002), and Suardikha (2012) suggest that the historical development of accounting practice and profession in Indonesia, was then moulded by persisted colonialism's legacy. Dutch accounting practices have persisted even after the

independence of Indonesia (i.e. NIVA (Nederlands Institute Van Accountants) or VAGA (Vereniging Academisch Gevormde Accountants)).

Japanese Occupation (1942-1945)

In March 1942, the Japanese became a new imperial power and imprisoned the Dutch. The new ruler was involved heavily in trading activities during the period and accountants in Indonesia prepared the bookkeeping both in Dutch and Japanese systems. However, as Japanese writing was used, only Japanese officers knew how to prepare the accounting documentation system (Suardikha, 2012).

Post Indonesian Independence (1945)

After Indonesia's independence in 1945, the foundation of accounting practice was laid out by well-known accountants, Abutari and Soemardjo; both studied accountancy in the Netherlands and graduated in 1956. These accountants together with their five partners made serious effort to form an association of accountants specifically for Indonesia and refused to become member of NIVA (Nederlands Institute Van Accountants) or VAGA (Vereniging Academisch Gevormde Accountants) formed by the Dutch colonials (IAI, 2012). On 17 October 1957, it was decided to form a committee called "Committee for Establishment of Indonesian Association of Accountants." The association was formerly established on 23 December 1957 and is now called Ikatan Akuntan Indonesia (IAI, or in English, Indonesian Institute of Accountants) (IAI, 2012). After its formation, IAI has progressed along with the growth of businesses in Indonesia. The association does not only focus on education and practices of accountants but also on the efforts to improve public trust in its role on formulating public policies.

In 1973, IAI formed a Committee to collect materials and structures from GAAP and GAAS. In 1974, the committee then set up a more permanent committee called Committee for Indonesian Accounting Principles (known as Komite PAI). PAI served its function for 20 years to formulate and develop financial accounting standards in Indonesia. After the 7th Congress of IAI on 16 September 1994, it was agreed that Indonesian accounting standards would be harmonized to International Accounting Standards (IAS)

(Cahyati, 2011). Since then, the issue has arisen due to duplication in name, PAI was then altered to Financial Accounting Standard Committee (known as Komite SAK). At the IAI 8th Congress held on 23-24 September 1998, Komite SAK was again changed to Financial Accounting Standard Board (known as Dewan Standard Akuntansi Keuangan or DSAK) and still exists today (IAI, 2012). The IAI Rules and Regulation 2008 designate DSAK under IAI to formulate, develop and approve financial accounting standards in Indonesia. The standards cover the basic framework, statements, application guide, interpretation, implementation guide and technical bulletin. DSAK membership is representative of every association/compartiment under IAI, government bodies, business association, non-government associations, and non-competent professional members. As per Shari'ah standard, the board is referred to as Islamic Financial Accounting Standard Board (known as Dewan Standard Akuntansi Syariah or DSAS).

On 23 December 2008, IAI announced that the convergence of local standard to the international accounting standard (IFRS) should be completed by 2012. Even though the decision of IFRS convergence was decided only in 2008, the pressure has been increasing from time to time, as Indonesia is the only South East Asian country in the G20 Forum. Compliance with IFRS is one of the commitments in G20 with a target for completion in mid-2011, which will be implemented in 2012 (IAI, 2010a, 2010b). In line with this commitment, DSAK has been issuing new standards that are purely an adoption from IFRS standards issued by IASB. In IFRS Regional Policy Forum 2011, IAI declared 2012 as the year of IFRS Full Adoption (IAI, 2011).

2.4 Development of Islamic Finance

Forty-eight developing and emerging market countries, representing almost one-third of the International Monetary Fund (IMF) member countries, are increasingly involved, with varying intensity, in Islamic banking (Errico & Farahbaksh, 1998). In the Islamic Republic of Iran, Pakistan, and Sudan, all banks and financial institutions have adopted Islamic banking principles since the early 1980's and other countries, such as Malaysia, Indonesia, Bangladesh, Jordan and Egypt operate Islamic

banking alongside conventional banking (GIFR, 2012; Maurer, 2002). Islamic banking is increasingly expanding the traditional borders of Muslim countries into western economies, notably the United Kingdom (Errico & Farahbaksh, 1998).

As at 2010, it was estimated that there were approximately 200 Islamic banks operating in nearly 63 countries, engaging USD 246 trillion worth of assets. The Bankers' 2011 survey of financial institutions practicing Islamic finance further reveals that Shari'ah-compliant assets rose by 21.45% from USD 895 billion in 2010 to USD 1,087 billion in 2011 and expected to rise to USD 1,600 billion by 2012 (Maali & Napier, 2010; Mukhlisin, Hudaib, & Azid, 2013). In total both Islamic bank and finance industry recorded their development at USD 1,357 trillion at the end of 2011 (GIFR, 2012).

2.5 Theoretical Perspective

Perera and Baydoun (2007) assert that there are several scholars who put attempts to underline theoretical perspective in the context of international accounting such as Schweikart (1985) who suggests contingency theory, Adhikari and Tondkar (1992) who explains environmental factors, Gray (1988) who is known with his cultural influence, Douppnik and Salter (1995) who combine Gray and other ideas, and Nobes (1998) who develops model from Douppnik and Salter. As classification of accounting systems is not sufficient to explain why a country responds or does not respond to IFRS adoption, Perera and Baydoun (2007) extended their research by adopting taxonomy proposed by Gernon & Wallace in examining the environmental factors in Indonesia. On the other hand, Ibn Khaldun model has a comprehensive explanation on development of a country towards a civilized society that in the context of international accounting development, the model could explain not only environment but also the function of each variable. Furthermore, Alatas (2006) argues from epistemological point of view, western thinker behaved different attitude that was not applied to non-western social thinker. Alatas (2006) and Chapra (2008/1429H) propose to refer to one Muslim great scholar, Ibn Khaldun (1332-1406 CE) with his theory of development and the decline, who died 600 years ago but his ideas have endured. Dhaouadi (1990) asserts that Ibn Khaldun's social thought has been ignored by

sociologists in the West, although Yves Lacoste and Arnold Toynbee considered it to be the greatest work of its kind. Joseph Spengler wrote an article about Ibn Khaldun and he concluded that “the knowledge of economic behaviour in some circles was very great indeed, and one must turn to the writings of those with access to this knowledge and experience if one would know the actual state of Muslim economic knowledge” (Ghazanfar & Islahi, 1990). As Ibn Khaldun’s work is ‘explaining how and why things are as they are’ (Dhaouadi, 1990), according to characteristics of alternative school of thought proposed by Laughlin (1995), Ibn Khaldun’s school of thought can be grouped as critical theory that is placed as low level of theoretical nature of methods and medium level of emphasis given to critique of status quo and need for change. .

Ibn Khaldun is well known with one of his books, *Al-Muqadimmah*⁸ (The Introduction), which suggests that understanding a history requires understanding the sociology or condition of the human community (Enan, 1941:121). Chapra, 2008/1429H:17Chapra (2008/1429H) condensed Ibn Khaldun’s model on civilization as follows:

1. The strength of the sovereign does not materialize except through the implementation of the Shari’ah;
2. The Shari’ah cannot be implemented except by the sovereign;
3. The sovereign cannot gain strength except through the people;
4. The people cannot be sustained except by the wealth;
5. Wealth cannot be acquired except through development;
6. Development cannot be attained except through justice;
7. Justice is the creation by which God will evaluate mankind;
8. The sovereign is charged with the responsibility of actualizing justice.

Chapra adds that from these eight wise principles, the model links to socio economic and political variables, including the sovereign/political authority such as government (G), the beliefs and rules of behaviour/Shari’ah (S), the people/nation (N), the wealth (W), the development (g), and the justice (j) that influence one another.

For the interest of this research, it adopts the

classification proposed by Ibn Khaldun as presented by Chapra above in examining the accounting history development in the United Kingdom and Indonesia in identifying determinants that may explain how these countries react to Islamic based accounting standards adoption. The short form of G, S, N, W, g, and j will be used throughout the analysis.

3 Methodology

A qualitative methodology using an exploratory approach is employed in this study. Social exploratory research "seeks to find out how people get along in the setting under question, what meanings they give to their actions, and what issues concern them. The goal is to learn 'what is going on here?' and to investigate social phenomena without explicit expectations" (Schutt, 2001). This research adopts qualitative-narrative method for exploring the available texts and literatures (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008; Newman & Benz, 1998).

3.1 Sample

Indonesia and United Kingdom are chosen as samples of this study due to their outstanding performance in Islamic finance industry in the past few years. In terms of Islamic banking and finance industry growth as a whole, the total was recorded at USD 1,357 trillion in 2011; Indonesia recorded USD 5 trillion in 2010 increased to USD 9 trillion in 2011 while UK documented USD 27 trillion in 2010 and improved to USD 33 trillion in 2011. With regard to Islamic Finance Country Index, Indonesia was on the 4th ranking in 2011 and moved down to 7th ranking in 2012; United Kingdom was on the 15th ranking in 2011 and moved up to 11th ranking in 2012, out of 42 rankings (GIFR, 2012: 222). The index is formulated based on total Muslim population, number of Islamic financial institutions, number of Islamic banks, size of Islamic financial assets, size of Sukuk, regulatory and legal infrastructure, central Shari’ah Supervisory Board, and education and culture (GIFR 2012:218-219). As the only a developed country in the list with insignificant Muslim population and little Islamic influence, it is commendable to compare with Indonesia, as the largest Muslim population country.

3.2 Research Method

The method starts from collecting texts and literatures on accounting history in the United Kingdom and Indonesia from 1800s time to the current stage of development. It also captures the accounting standards development for Islamic financial institutions in both countries. Determinants are categorized based on the past literatures that are mainly derived from international accounting journal and text books. Eight main papers are carefully selected from international accounting journals that recorded only those with more than 10 citations (see Appendix 1). These literatures suggest various determinants on accounting standards adoption both in the UK and Indonesia. Common suggestions that may represent condition in the UK and Indonesia are concluded and used in the analysis. The perspective of Ibn Khaldun as presented in the earlier section will be combined to explain how these countries react to Islamic based accounting standards adoption and whether the suggested determinants could apply.

4 Analysis

4.1 Development of Accounting

Development of Accounting Standards in Islamic Civilization

Most of accounting historians agreed that accounting as a practice grew due to the existence partnership in business transactions Littleton, 1933 in Bedford and Ziegler (1975). On the other hand, partnerships exist due to normal rapid growth of the business and cannot be claimed as the beginning of accounting. In history, the people of Babylon, ancient Egypt, Greek and Roman, had initiated, practiced and developed a kind of financial transaction recording system (Edwards, 1960). This was practiced and also known as maskud dafatir (bookkeeping) in Islamic history, with the purpose to record revenue and expenditure of the government. Islamic world had also used a book keeping system referred to as al-Qaidul Muzdawaj, 800 years before the Italian/European renaissance. In which time Luca Pacioli (1445-1517) lived and later declared as “father of accounting” (Weis & Tinius, 1991). The term was later known as muhasabah (accounting) in the Islamic civilization up to its decline in 1924 with the fall of Ottoman Empire. The decline of Muslim’s society at this

time was not the first time in the human’s history, as Muslims believe that there are 25 prophets as messengers of Allah who were assigned to correct the world⁹. As the Prophet Muhammad is declared as the last prophet¹⁰, there is no more a new prophet that will lead the world and therefore it is the duty of all socio economic and political structures in a country or society such as the government (G) to uphold justice (j) and improve the society (N) in terms of their prosperity/wealth (W) and socio economic development (g) which is argued by Ibn Khaldun that this is interlinked with other crucial element i.e. the way of life or Shari’ah (S).

The term muhasabah is still being used in the Islamic society today, although such Islamic government is no longer in existence. Muhasabah has at least five meanings according to (Hayashi, 1989); Yabsaba which means to count, to compute, to measure; it also means to record and to continuously count somebody’s deeds; Hasaba means responsibility, to be neutral; Tahasaba means to keep, try to obtain, expect reward in the hereafter; and lastly to become attention or accountable. Haniffa and Hudaib (2002) highlight two objectives of Islamic based accounting standards that include: i) To demonstrate accountability of companies not only to God but also to the community, and ii) To increase transparency of business activities by providing relevant information in conformance to the spiritual needs of Muslim decision makers. In line with the call to promote justice (j) that is according to Ibn Khaldun is so crucial element in the society development, Haniffa and Hudaib (2007) further suggest an Islamic perspective of accounting in order to seek economic justice through its formulised procedures, routines, objective measurement, control and reporting in accordance with Shari’ah principles. This important element must be imbued not only in governmental policies and procedures but in the sector like accounting as well towards refining the wealth (W) of the nation in the economic development (g).

This refinement of definition and purpose have strengthened the existence of accounting and auditing standard for Islamic financial institution, as released internationally by Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions (AAOIFI). AAOIFI, based in Bahrain, released its first standard on Islamic financial reporting standard in 1991. To date, AAOIFI has issued a total of 86 standards for international

Islamic finance industry, covering areas of accounting, auditing, ethics, governance, and Shari'ah. As an international governing body, AAOIFI is supported by over 200 institutional members from over 45 countries, including central banks/regulatory authorities, financial institutions, accounting and auditing firms, as well as law firms (AAOIFI, 2010/1432H). AAOIFI asserts that all Islamic financial institutions must adhere with the several objectives of financial accounting, for instance, objective number 3.1.1; to determine rights and obligations of all interested parties resulting from incomplete transactions in accordance with Islamic principles and its concepts of fairness, clarity and ethical compliance. This is according to Ibn Khaldun, fits to role of the development (g) and justice (j) which must be acted by the accountants and the rest of stakeholders (N) to apply Islamic law (S) even in financial activities. Perera and Baydoun in this case is right that states Islam influences every part of a Moslem's life, including business activities by showing the teaching of good behaviour in conducting business.

Development of Accounting Standards for Islamic Financial Institution in the United Kingdom

For all periods up to and including the five months period ended 31 December 2004, all Islamic financial institutions in the UK prepared its financial statements in accordance with UK Generally Accepted Accounting Principles (UK GAAP). From 1 January 2005, all financial institutions elected to prepare its financial statements in accordance with the International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (EU) countries based on regulation number 1606/2002 and effective for the reporting year ended 31 December 2005 (IBOB, 2012). This reflects the abiding company law that requires the directors to prepare financial statements for each financial year. Under the current law, IFIs directors have elected to prepare financial statements in accordance with IFRS, which has been adopted by the EU, hence applicable and mandatory to financial institutions in the United Kingdom. Islamic Bank of Britain¹¹ as the first Islamic financial institution in the country experienced this IFRS implementation. It was declared that the transition from UK GAAP to IFRS in August 2004 has had no material impact

upon the figures previously reported in the financial statements. Consequently, no material adjustments were required of the figures previously reported under UK GAAP to those now reported under IFRS, and, hence, reconciliations of the UK GAAP and IFRS figures are not provided in financial statements of UK Islamic financial institutions (IBOB, 2012). As the United Kingdom from the beginning of the IFIs establishment was mainly with the purpose to serve business objective per se i.e. to enhance economic development (g), therefore there was no inclination towards the establishment of Islamic based accounting standards to govern the IFIs. Ibn Khaldun considers development (g) is an element that must be interconnected with other elements to ensure its continuity or "avoid destruction of civilization"¹² and free from unfairness to the rest of stakeholders of the IFIs which serve the same level of justice (j). This equal justice seems disappears in the context of capitalism as Marx states that capitalism is founded upon a class division between proletariat, or working class, on the one hand, and bourgeoisie, or capitalist class, on the other (Giddens, 1973). These classes are in conflict with regards to distribution of production output; the labours must work and produce profit that exceeds their wages while the capitalist enjoy the bigger portion. In the context of capitalism, although the United Kingdom has been declared as capitalist country, but Giddens (1973) still questions "is it still capitalist society?" Promoting justice is belong to every human's right thus for a country with whatever type they adopt either socialist or capitalist, there is no rejection towards it. Therefore, reporting activities of IFIs according to Islamic based accounting standards is a part of justice and here the case is closed.

Development of Accounting Standards for Islamic Financial Institutions in Indonesia

In Indonesia, the issuance of accounting standard is not through enactment of a company law as in the UK. When Bank Muamalat Indonesia was established in 1992, there was no meaningful change in the regulation. The bank was legalized and established using an existing Law. No. 7/1992 on Banking; this later on replaced, amended and ratified as Law No.10/1998 on Banking (Bank-Indonesia, 2012). As such, the accounting standard adopted was an existing one, which is Accounting

Standard for Banking (PSAK 31) that was applied for all commercial banking operations. Indeed, the development of accounting standards for Islamic financial institutions in Indonesia only started in 2002, with the issuance of Statement of Accounting Standard No. 59 (PSAK 59), or known as Islamic Banking Accounting Standard. PSAK 59 was released by IAI on 1 July 2002 and taken into effect starting 1 January 2003, with 5 years of implementation period or up to accounting year ended 31 December 2007. The reference of the standard was derived from the standards released by AAOIFI with some modifications to suit local context and needs. In 2008, PSAK 59 was replaced by new PSAKs known as Statement of Accounting Standards for Islamic Business Entity. The new set of standards consists of PSAK 101, 102, 103, 104, 105, 106 and 107 that were approved by Islamic Financial Accounting Standard Board (DSAS). These standards, which were pronounced and taken into effect from 1 January 2008, cover not only Islamic banking operations but also other entities that are categorized as Islamic business entities. PSAK 101 sets out a standard for financial statement presentation; whereby PSAK 102 specifically refers to Accounting for Murabahah; followed by PSAK 103 (Accounting for Salam), PSAK 104 (Accounting for Istishna), PSAK 105 (Accounting for Mudharabah), PSAK 106 (Accounting for Musyarakah), and PSAK 107 (Accounting for Ijarah). It was then followed with other development such as the release of PSAK 108 for Islamic Insurance, PSAK 110 on Zakat and Exposure Draft on Sukuk (IAI, 2012). Complimentary, Islamic Banking Directorate of Bank Indonesia issued a guideline in 2003, which functions as technical interpretation to the adoption of the standards for Islamic banks. This is known as Guidelines of Indonesian Islamic Banking Accounting Standards (PAPSI) 2003. For Islamic financial accounting standard users, this set of guidelines is very useful for them to easily adopt and implement the standards.

Undoubtedly, the development of accounting that is instilled with Islamic values nowadays have been flourishing as Napier (2009) states the influence of Islam in accounting process in countries where Islam becomes the religion of the majority:

The term “Islamic accounting” can also have a temporal and spatial implication. It can be a form of shorthand meaning “accounting in parts of the world

where Islam is the majority religion during periods when Islam has been dominant”. Geographically, “Islamic accounting” would cover North Africa and a large part of sub-Saharan Africa, the Middle East, and the territories of the Ottoman Empire, the Indian sub-continent, much of South-East Asia and Indonesia, as well as large parts of the former Soviet Union.

Napier in this context is right that the objective of establishing IFIs in Indonesia was for the purpose proposing a better alternative for the Muslims in Indonesia and continued to the legitimacy initiative of using Islamic based accounting standards. After the independence, Indonesian started to live freely which is in the accounting development context, the Indonesian accountants succeeded their own accounting ideology and movement through the Institute of Indonesian Accountants that has never been affiliated with the accounting institutes set up by Dutch as ex-colonial. This is then continued with Islamic influences by more practising Muslims (S) in accounting standard setting following the establishment of IFIs in Indonesia. The idea of setting special board in IAI in charge of Islamic based accounting standards (G) did not appear to face any meaningful challenges perhaps this is due to understanding of Islam that must be comprehended with the establishment of IFIs in Indonesia. This is supported by Ibn Khaldun model which explains that justice (j) to promote social solidarity (all levels of stakeholders) by ensuring fulfilment of mutual obligations and an equitable sharing of the fruits of the development. Although Indonesia has enjoyed this privilege of promoting justice (j) in a way of adopting Islamic based accounting adoption but this element must be ensured at all times with the presence of other elements as suggested by Ibn Khaldun. This is still lacking and has become the biggest challenge faced by the Muslim nations in the developing countries coupled with the ignorance of Islamic practices according to Shari’ah (S).

4.2 Determinants in Implementation of Accounting Standards for Islamic Financial Institutions

4.2.1 Institutional settings

The above literatures and understanding the context of development of accounting standards for IFIs in the UK reach a conclusion that the most

important determinant that influence international accounting standards adoption rests at the institutional setting of companies. As the nature of business environment in the UK is highly regulated market, therefore the institutional setting relates to other structures to follow. As Financial Services Authority, 2007 in its special publication on Islamic Finance in the UK; Regulation and Challenges, states that:

The UK financial services industry has a proven record of developing and delivering new products and a large pool of legal, accounting and financial engineering skills on which to draw.

Much has changed since then but there is no evidence of rigorous support from the government, especially on the implementation of accounting standards for the Islamic financial institutions in the United Kingdom. Although socio economic and political structures have been established in this much developed country, but implementation of full element of Shari'ah (S) is absent in activities of the society although promoting justice exists but it is interpreted in different way as the country shows no evidence from adopting any religious belief. Hence, Islamic financial institutions in the United Kingdom are treated similarly with their conventional counterparts in terms of adopting accounting standards; is to follow UK GAAP before 2005 and to follow IFRS after 2005 (IBOB, 2012). Apart from following IFRS, there is no evidence of accounting standards for Islamic financial institutions exist in the history of accounting standard development in the United Kingdom. Although Islamic banks by virtue of their nature that must adhere with Islamic values among others to show their commitment to the society by offering and managing Zakat¹³, charity and Qardul Hassan¹⁴ (Adnan & Furywardhana, 2009; Haniffa & Hudaib, 2007; Ibrahim & Yaya, 2005) but Islamic banks in the United Kingdom express a clause that the Bank does not pay zakat on behalf of its shareholders and it is the sole responsibility of the individual, however the banks calculate and disclose the amount of Zakat due per share (BLME, 2012; IBOB, 2012)¹⁵.

4.2.2 Accounting needs

The literatures share common understanding that Indonesia is more likely to adopt international

accounting standards due to its accounting needs that are derived from the economic needs. This is in line with Rosser (2009) who argues on major cause of accounting reform in Indonesia from mid-1960's to 1998 that was due to structural pressures generated by periodic economic crises. When the World Bank and IMF came to intervene the Indonesian financial system during the crisis that was the time they required the accounting reform. Rosser (2009) asserts that the influence over the accounting policy shifted away from the politico-bureaucrats and their corporate clients towards liberal technocrats within the government. The economic crisis in 1997/1998 presents the evidence that IFIs were not sensitive to the economic downturn (Dewi & Prasetyono, 2011:3) thus more rigorous efforts have been taken to further strengthen the development of IFIs and including the governing procedure i.e. introduction of Indonesian Islamic based accounting standards in 2002. As it goes along, Bank Indonesia shows its support to this market response towards IFIs particularly Islamic banks by producing a blueprint known as Blueprint of Islamic Banking Development in Indonesia 2002 that states full support to further development of Islamic banking¹⁶ as the Islamic finance industry in Indonesia is progressing, the accounting standards are adjusted to the industry needs from the adoption of PSAK 31 that was applied for all commercial banking operations in 1992, to the issuance of PSAK 59 for Islamic Banks in 2002 and to the latest development, that is the release of PSAK 101 to PSAK 107 for Islamic business entities. Mukhlisin et al. (2013) assert that accounting discipline works parallel with Indonesian government policy evidenced by compliance disclosure of PSAK 101 to PSAK 107 in all Islamic banks' annual reports. The government i.e. Bank Indonesia¹⁷ endorses accounting standards to be used by all Islamic banks that is first proposed by Institute of Indonesian Accountants and approved by the National Shariah Board – Indonesian Council of Ulama.

The role of government i.e. Bank Indonesia is online with Ibn Khaldun model with the purpose to ensure development (g) of the nation (N) by promoting justice (j). In this context, Al-Qur'an 16:10 also mentions the role of government in the economy:

Indeed, Allah orders justice and good conduct and

giving to relatives and forbids immorality and bad conduct and oppression. He admonishes you that perhaps you will be reminded.

God clearly states His command to be just, i.e., fair and moderate, and that He encourages kindness and good treatment (Tafsir, 2012). Justice and good conduct are not only applied in individual life but also in the socio-economic circle. Justice in the economic field refers among others; all the avenues of economic exploitation must not be permitted and an economic system that will ensure justice and fair play between individuals and institutions and even countries.

5 Conclusion

Accounting standards development in the United Kingdom and Indonesia experienced different path and history. Legal foundation as well as political and social differences of the two countries exhibit unique development and results. From the narrative literatures and understanding on the Ibn Khaldun perspective, it can be concluded that determinants in the implementation of accounting standards for Islamic financial institutions are mainly contributed by institutional setting as the case of the United Kingdom and accounting needs for the context of Indonesia.

The start of Islamic finance development in the United Kingdom was not evidenced driven by the Muslim population in the country (being a minority of 3 per cent in total). Instead, according to Financial Services Authority, it was mainly due to market-based economy where London financial markets activity highlighted the existence of Shari'ah-compliant transactions. The direction for the IFIs comes from Financial Services Authority and Accounting Standard Board where Islamic message is not considered as important values to be yet instilled in the accounting standard process. While Indonesia that was witnessed with the moral duty of the Muslims to develop Islamic based financial institutions, the factor in adopting the Islamic based accounting standards is due to its accounting needs that the government believes it is to govern the IFIs to be more prosperous in the future. Therefore, in Indonesia, there is a strong enforcement from Bank Indonesia together with The Institute of Indonesian Accountants and National Shariah Board – Indonesian Council of Ulama on such implementation.

In conclusion, one main role of Islamic financial institutions is responsible for ensuring that the IFIs code of conducts in business must be in accordance with the principles of the Shari'ah (S). Therefore, all their activities should be made transparent in disclosing all activities and therefore specific financial reporting is required. This is parallel with the message from Al-Qur'an 2:282 that states:

O you who have believed, when you contract a debt for a specified term, write it down.
And let a scribe write [it] between you in justice. Let no scribe refuse to write as Allah has taught him [...].

Ibn Katsir interprets this verse as an important message for human life (in relation to business transactions) that is to record transactions in truth. The scribe is not allowed to cheat any party of the contract and is to only record what the parties of the contract agreed to, without addition or deletion (Tafsir, 2012). Islam aims to bring the message of rahmatan lil alamin that cater the needs of the people regardless of their beliefs or value systems¹⁸. Thus, existence of Islamic financial institutions should be guarded by reliable accounting standards so they will be able to learn and strive to create value and bring benefits to every market they are operating in the world.

This study is far from perfect; there may be some limitations in the context of interpreting Ibn Khaldun's model on the development of society and the samples of this study are taking two different countries with different background and context. It is then recommended that other researchers may take samples of similar countries for the study i.e. GCC countries to see how this research would contribute both to the knowledge and practice.

Notes

² Muslims in Indonesia had been aspired to set up this institution since 1970s. They believe that interest-based banking is not acceptable in Islam (Effendy, 2005). ICMI stands for Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia or in English it means Indonesian Association of Muslim Intellectuals.

³ “In the beginning, this did not cater for retail Muslim consumers, as the products developed at the time were aimed exclusively at wholesale and high-net-worth investors and not for retail Islamic products” (FSA, 2007).

⁴ AAOIFI stands for Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions that issue Accounting, Auditing and Governance Standards for Islamic Financial Institutions. The organization was established in Mahama, Bahrain in 1991. The details can be found at www.aoifi.com.

⁵ The studies conducted by Vinnicombe (2010, 2012) suggest that IFIs in Bahrain show low level of compliance to AAOIFI standards and it indicates that the standard has not been broadly adopted. Even other countries claim to have used the standards but there is no evidence shown on their financial reports.

⁶ AOSSG stands for Asian-Oceanian Standard-Setters Group that consists of accounting standard-setters in the Asian-Oceanian region. The group has been formed to discuss issues and share experiences on the adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS) and to contribute to the development of a high-quality set of global accounting standards. There are 13 working groups and one of them is Islamic Finance Working Group. The details can be found at www.aossg.org.

⁷ An indigenous Indonesian that acted as tax collector.

⁸ Al-Muqadimah has been translated by Franz Rosenthal in 3 volume sets

⁹ And for every nation is a messenger. So when their messenger comes, it will be judged between them in justice, and they will not be wronged (Qur'an Surah Yunus:47).

¹⁰ Muhammad is not the father of [any] one of your men, but [he is] the Messenger of Allah and last of the prophets. And ever is Allah, of all things, Knowing (Qur'an Surah Al-Ahzab:40).

¹¹ Islamic Bank of Britain is the first Islamic bank approved by UK Financial Service Authority that was established on 6 August 2004

¹² As justice is considered as so crucial by Ibn Khaldun for the development that he entitled a whole section as ‘Injustice Triggers the Destruction of Civilization’ (Chapra, 2008/1429H:21).

¹³ compulsory tax for Muslims paid due to income or wealth.

¹⁴ benevolent loans; loan given without margin imposed

¹⁵ However, when it comes to charity activities, any organization or trustee falls under category and registered as charity. For the purpose of reporting, the organization then follows SORP 2005 which provides a comprehensive framework of recommended practice for charity accounting and reporting.

¹⁶ This paper notes the development of Shariah banking in Indonesia is a realisation of the needs of the public seeking an alternative banking system that is both capable of delivering sound banking/financial services and compliant with Shari'ah rules. Bank Indonesia, as the banking regulatory authority has been in the position to conduct the task as mandated in the Banking Act to establish a sound Shari'ah banking system. The Blueprint defines the position, vision and strategic initiatives in developing Shari'ah banking and serves as a critical reference for the Shari'ah banking stakeholders. The vision of the Shari'ah banking development referred to here is defined as follows: “The establishment of a competitive and efficient Shari'ah banking that complies with prudential banking principles, and significantly support real sector activities through share-base financing with real underlying transactions in the spirit of justice, brotherhood and good-deeds to promote the well-being of the nation”.

¹⁷ Bank Indonesia Regulation No.5/ 26 /PBI/2003 on Monthly Financial Reporting of Islamic Banks, Bank Indonesia Regulation No. 14/14/PBI/2012 on Transparency and Publication of Banking Reporting. The later includes Islamic Banking Act 2008 as a reference and this regulation spells out details of reporting that must be presented by both

conventional and Islamic banks. As for the Islamic banks, they are required to submit 1.

¹⁸ It is stated in Qur'an Surah Al-Anbya: 107: "And We have not sent you, [O Muhammad], except as a mercy to the worlds."

References

- AAOIFI. (2010/1432H), *Accounting, Auditing and Governance Standards for Islamic Financial Institutions*, Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions, Bahrain.
- ACCA. (2010), *Harmonising Financial Reporting of Islamic Finance*, in.
- Adnan, M. A. and Furywardhana, F. (2009), "Evaluasi Non Performing Loan (NPL) Pinjaman Qardhul Hasan (Studi Kasus di BNI Syariah Cabang Yogyakarta)", *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, Vol. 10 No. 2.
- Alatas, S. F. (2006), "Ibn Khaldūn and contemporary sociology", *International sociology*, Vol. 21 No. 6, pp. 782-795.
- AOSSG. (2012), "Research Paper; Financial Reporting Issues Relating to Islamic Finance", in. AOSSG.
- ASB. (2012), "About the ASB", available at: <http://www.frc.org.uk/asb/about/> (accessed 11 March 2012).
- Ball, R. (2006), "International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors", *Accounting and Business Research*, Vol. 36 No. sup1, pp. 5-27.
- Bank-Indonesia. (2012), "Islamic Banking Law No. 21 Year 2008", available at: <http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/1DFA882B-16DB-44C9-8461-5CA3D8C637A5/16897/UU N0212008.pdf> (accessed 11 March 2012).
- Barth, M. E., Landsman, W. R. and Lang, M. H. (2008), "International Accounting Standards and Accounting Quality", *Journal of Accounting Research*, Vol. 46 No. 3, pp. 467-498.
- Bedford, N. M. and Ziegler, R. E. (1975), "The contributions of AC Littleton to accounting thought and practice", *The Accounting Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 435-443.
- Benston, G. J., Bromwich, M., Litan, R. E. and Wagenhofer, A. (2011), "Worldwide financial reporting: the development and future of accounting standards", OUP Catalogue.
- BLME. (2012), "Annual Reports and Accounts", available at: <http://www.blme.com/?page=financial-information> (accessed 11 March 2012 2012).
- Briston, R. (1978), "The evolution of accounting in developing countries", *International Journal of Accounting Education and Research*, Vol. 14 No. 1, pp. 105-120.
- Cahyati, A. D. (2011), "Peluang Manajemen Laba Pasca Konvergensi IFRS: Sebuah Tinjauan Teoritis dan Empiris", *Jurnal F. Ekonomi: JRAK*, Vol. 2 No. 01.
- Chamisa, E. E. (2000), "The relevance and observance of the IASC standards in developing countries and the particular case of Zimbabwe", *The International Journal of Accounting*, Vol. 35 No. 2, pp. 267-286.
- Chapra, U. (2008/1429H), *Muslim Civilization; The Causes of Decline and the Need to Reform*, The Islamic Foundation, United Kingdom.
- Cohen-Committee. (1947), "Report of the Cohen Committee on Company Law Amendment: abstract of the discussion", *Journal of the Institute of Actuaries*, Vol. 73, pp. 20-36.
- Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Kobe 26-28 July, 2013.
- Cooke, T. E. and Wallace, R. (1990), "Financial disclosure regulation and its environment: A review and further analysis", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 9 No. 2, pp. 79-110.
- Dalton, B. (1995), *Handbook of Indonesia*, Moon Publication, USA.

- Day, R. G. (2000), "UK Accounting Regulation: An Historical Perspective", in School of Finance & Law Working Paper Series Bournemouth University.
- Dewi, D. R. and Prasetiono. (2011), "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank Syariah di Indonesia", Universitas Diponegoro.
- Dhaouadi, M. (1990), "Ibn Khaldun: the founding father of eastern sociology", *International Sociology*, Vol. 5 No. 3, pp. 319-335.
- Dick, H. W. (2002), *The Emergence of a National Economy: An Economic History of Indonesia, 1800-2000*, University of Hawaii Press.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P. R. (2008), *Management Research*, SAGE Publications Ltd., London.
- Edwards, J. D. (1960), "Early Bookkeeping and its Development into Accounting", *Business History Review*, Vol. 34 No. 04, pp. 446-458.
- Effendy, B. (2005), "Islamic economic institutions in Indonesia: A religio-political perspective", *Islam in Southeast Asia: Political, Social and Strategic Challenges for the 21st Century*, pp. 64.
- Elliot, B. and Elliot, J. (2007), *Financial Accounting and Reporting*, Pearson Education Limited, England.
- Enan, M. A. (1941), *Ibn Khaldûn: His life and work*, Bengal Art Press, Lahore.
- Errico, L. and Farahbaksh, M. (1998), *Islamic Banking-Issues in Prudential Regulations and Supervision*, International Monetary Fund.
- FSA. (2007), "Islamic Finance in the UK: Regulation and Challenges", available at: www.fsa.gov.uk (accessed 30 August 2012).
- Ghazanfar, S. M. and Islahi, A. A. (1990), "Economic thought of an Arab scholastic: Abu Hamid al-Ghazali (AH 450–505/AD 1058–1111)", *History of political economy*, Vol. 22 No. 2, pp. 381-403.
- Giddens, A. (1973), *Capitalism and modern social theory: An analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber*, Cambridge University Press.
- GIFR. (2012), "Global Islamic Finance Report", in: BMB Islamic UK Limited.
- Haniffa, R. (2011), "Improving Transparency and Fostering Credibility by Harmonising the Best Practices", in *Morality & Finance Conference*, Markfield, Leicester, United Kingdom.
- Haniffa, R. and Hudaib, M. (2002), "A Theoretical Framework for The Development of The Islamic Perspective of Accounting", *Accounting, Commerce and Finance: The Islamic Perspective Journal*, Vol. 6 No. 1&2, pp. 1-71.
- Haniffa, R. and Hudaib, M. (2007), "Exploring the ethical identity of Islamic banks via communication in annual reports", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76 No. 1, pp. 97-116.
- Hayashi, T. (1989), *On Islamic Accounting: Its Future Impact on Western Accounting*, Institute of Middle Eastern Studies, International University of Japan.
- IAI. (2010a), "Adopsi IAS41 dalam Rangkaian Konvergensi IFRS di Indonesia", available at: http://www.iaiglobal.or.id/prinsip_akuntansi/seminar_ias41/1-Adopsi%20IAS%2041%20dalam%20Rangkaian%20Konvergensi%20IFRS%200di%20Indonesia-%20Roy%20Iman%20W.pdf (accessed 13 June 2013).
- IAI. (2010b), "Standar Internasional Dipakai 2012", available at: <http://www.iaiglobal.or.id/berita/detail.php?id=138> (accessed 13 June 2013).
- IAI. (2011), "Communique", in 5th IFRS Regional Policy Forum and IAI Seminar Bali.
- IAI. (2012), "Sejarah IAI", available at: http://www.iaiglobal.or.id/tentang_iai.php?id=6 (accessed 11 March 2012).
- IBOB. (2012), "Annual Report 2005", available at: <http://www.islamic-bank.com/media/news/2005/sep/interim-results/> (accessed 11 March 2012).

- Ibrahim, S. H. M. (2007), "IFRS vs AAOIFI: The clash of standards?", in. MPRA Paper No. 12539.
- Ibrahim, S. H. M. and Yaya, R. (2005), "The emerging issues on the objectives and characteristics of Islamic accounting for Islamic business organizations", *Malaysian Accounting Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 75-92.
- ICAEW. (2012), "Knowledge guide to UK Accounting Standards", available at: <http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/accounting-standards/knowledge-guide-to-uk-accounting-standards#timeline> (accessed 10 March 2012).
- Karim, R. A. A. (2001), "International accounting harmonization, banking regulation, and Islamic banks", *The International Journal of Accounting*, Vol. 36 No. 2, pp. 169-193.
- Laughlin, R. (1995), "Methodological themes, Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for 'middle-range' thinking", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 63-87.
- Maali, B. and Napier, C. (2010), "Accounting, religion and organisational culture: the creation of Jordan Islamic Bank", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 92-113.
- Marrero, J. and Brinker, T. (2007), "Are accounting standards uniform? Recognizing cultural differences underlying global accounting standards", *Journal of Financial Service Professionals*, Vol. 61 No. 1, pp. 16.
- Maurer, B. (2002), "Anthropological and accounting knowledge in Islamic banking and finance: rethinking critical accounts", *Journal of the Royal Anthropological Institute*, Vol. 8 No. 4, pp. 645-667.
- Meek, G. K., Roberts, C. B. and Gray, S. J. (1995), "Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK and continental European multinational corporations", *Journal of international business studies*, pp. 555-572.
- Mukhlisin, M., Hudaib, M. and Azid, T. (2013), "A Study on Perception of Islamic Banks' Stakeholders Towards Shariah Harmonization in Financial Reporting Standards", in *The International Islamic Finance Conference 2013*. Emerald Group Publishing, Abu Dhabi.
- Napier, C. (2009), "Defining Islamic accounting: current issues, past roots", *Accounting History*, Vol. 14 No. 1-2, pp. 121-144.
- Newman, I. and Benz, C. R. (1998), *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*, SIU Press.
- Nobes, C. and Parker, R. (2012), *Comparative International Accounting*, Pearson Education Limited, Essex.
- Perera, H. and Baydoun, N. (2007), "Convergence with International Financial Reporting Standards: The Case of Indonesia", *Advances in International Accounting*, Vol. 20 No. 0, pp. 201-224.
- Rosser, A. (2009), *The Political Economy of Accounting Reform in Developing Countries-The Case of Indonesia*, Asia Research Centre.
- Rutherford, B. A. (2007), *Financial Reporting in the UK: A History of the Accounting Standards Committee, 1969-1990*, Taylor & Francis.
- Sarea, A. M. and Hanefah, M. M. (2013), "The need of accounting standards for Islamic financial institutions: evidence from AAOIFI", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 4 No. 1, pp. 64-76.
- Schutt, R. K. (2001), *Investigating the Social World*, Sage, London.
- Stroh, M. (2011), "Does UK GAAP Now Have a Brighter Future? ", in. Grant Thornton.
- Suardikha, I. (2012), "Kuasa Universitas dan Profesi Akuntan dalam Pengembangan Profesi Akuntansi ", *Buletin Studi Ekonomi*, Vol. 17 No. 2.
- Sudarwan, M. and Fogarty, T. J. (1996), "Culture and accounting in Indonesia: an empirical examination", *The International Journal of Accounting*, Vol. 31 No. 4, pp. 463-481.

Sukarsono, E. (1998), "Accounting in A Historical Transition", in 2nd Asia-Pacific Interdisciplinary Research on Accounting (APIRA), Osaka - Japan.

Sukarsono, E. and Gaffikin, M. (1993), "Power and Knowledge in Accounting: Some Analysis and Thoughts on Social, Political, and Economic Forces in Accounting and Profession in Indonesia (1800-1950s)", in. University of Wollongong Research Online.

Tafsir. (2012), "Tafsir Ibn Kathir ", available at: <http://www.quran4u.com/Tafsir%20Ibn%20Kathir/011%20Hud.htm> (accessed 24 November 2012).

Tarca, A. (2004), "International convergence of accounting practices: Choosing between IAS and US GAAP", *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 15 No. 1, pp. 60-91.

Vinnicombe, T. (2010), "AAOIFI reporting standards: Measuring compliance", *Advances in Accounting*, Vol. 26 No. 1, pp. 55-65.

Vinnicombe, T. (2012), "A study of compliance with AAOIFI accounting standards by Islamic banks in Bahrain", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 78-98.

Wan Abdullah, W. A., Percy, M. and Stewart, J. (2011), "Corporate Social Responsibility in Islamic Banks: A Study of Shari'ah Supervisory Board Disclosures and Zakat Disclosures in

Malaysian and Indonesian Islamic banks", in 2011 AFAANZ Conference.

Weis, W. L. and Tinius, D. E. (1991), "Luca Pacioli: Accounting's Renaissance Man", *Management Accounting*, Vol. 73 No. 1, pp. 54-56.

Zeghal, D. and Mhedhbi, K. (2006), "An analysis of the factors affecting the adoption of international accounting standards by developing countries", *The International Journal of Accounting*, Vol. 41 No. 4, pp. 373-386.

Poder, Conflito, e Cooperação em Canais de Distribuição: Revisão Escola da Dinâmica Organizacional

André Carvalho¹, Felipe Gerhard², Lucas Lopes Ferreira de Souza³

¹ Fundação Getúlio Vargas (EAESP) - andre.carvalho@abrazil.com.br

² Universidade Estadual do Ceará - felipegerhard.rns@gmail.com

³ Universidade Estadual do Ceará - lucaslfsouza@hotmail.com

KEYWORDS

School of Organizational;
Dynamics;
Distribution channel;
Marketing.

Recebido 10.04.2017

Revisado 11.10.2017

Aceito 25.10.2017

ISSN 1980-4431

Double blind review



ABSTRACT

Even though the field of distribution channel has been studied over fifty years, the theme still provokes a fundamental questioning for scholars and professionals: How can a member of the distribution channel influence and cooperate with another member and then reach mutual gains? In order to answer this question, this work analyses the school of organizational dynamics and develops an integral vision concerning with the theory of power, conflict, and cooperation within distribution channels. The study presents definitions of power, conflict, and cooperation provided by behavioural sciences and assesses the main researches available in marketing literature. At the end, as there is not, until the moment, a consensual vision in the theory a conceptual and methodological reflexion is presented. The proposed reflexion aims to contribute to future scientific studies related to the referred theory.

1 Introdução

Desde o alvorecer científico da disciplina de marketing, que remonta ao final do século XIX, diversas escolas e correntes de pensamento têm contribuído para a evolução teórica da área. Focando em objetos de análise distintos, ou simplesmente trazendo um novo olhar, essas escolas ampliaram as fronteiras teórico-empíricas do marketing, possibilitando o seu desenvolvimento e o diálogo científico com outras disciplinas (Sheth, Gardne, & Garret, 1988).

Uma dessas escolas, a escola da Dinâmica Organizacional, tem como base os conceitos de poder, conflito e cooperação. Estes conceitos há muito têm sido perscrutados em diversas áreas do conhecimento. Devido à imanência e relevância de tais conceitos, releituras frequentes são realizadas

em diversas disciplinas, com lentes paradigmáticas muitas vezes distintas; como economia, psicologia e filosofia. Não obstante, os trabalhos em marketing por muito tempo relegaram a segundo plano a sua importância no estudo de objetos chave na área, como mercado e canais de distribuição (Sheth, Gardne, & Garret, 1988). Por meio de um intenso diálogo filosófico-científico com outras áreas da ciência, a escola de Dinâmica Organizacional possibilitou a absorção dos conceitos de poder, conflito e cooperação ao escopo da disciplina de marketing.

A escola de Dinâmica Organizacional surgiu na década de 1970 com o intuito central de analisar os intrincados trabalhos desenvolvidos nos canais de distribuição; área até então amplamente examinada, mas com um material teórico e prático ainda insipiente. A aproximação com as disciplinas

comportamentais trouxe uma perspectiva singular à corrente de pensamento, distanciando-a da Escola Institucional – que possuía como fundamento os princípios da economia clássica. Assim, estudiosos no campo da Dinâmica Organizacional optaram por dissecar a interação entre as instituições de marketing por meio de conceitos sociais e psicológicos (Sheth, Gardne, & Garret, 1988).

Com a contribuição teórica da escola de Dinâmica Organizacional, os canais de distribuição passam então a serem discutidos sob um novo enfoque, que foge dos tradicionais preceitos de distribuição (Yan, Pei & Myers, 2016). Os interesses individuais passam a tomar a centralidade no discurso e nos estudos da escola. Os canais de distribuição deixam de ser compreendidos a partir de uma postura puramente racional de ganho de eficiência e produtividade, e passam a ser analisados como uma estrutura permeada por contradições, jogos de poder, colaboração e competitividade, como citam Stern e Reve (1980, p. 53).

A teoria de canal é fragmentada em duas orientações disciplinares diferentes: uma abordagem econômica e uma abordagem comportamental. A primeira procura aplicar teoria microeconômica e análise da organização industrial ao estudo dos sistemas de distribuição e tem sido essencialmente orientada para eficiência, focando em custos, diferenciação funcional e projeto do canal. A segunda empresta fortemente das teorias da Psicologia Social e Organizacional e estas têm sido essencialmente orientadas socialmente, focando no poder e nos fenômenos de conflito. Raramente têm havido tentativas de integrar essas duas perspectivas. Na verdade, elas deveriam ser vistas como complementares, porque se a primeira lida principalmente com resultados econômicos, a segunda está preocupada com processos comportamentais.

Embora análises preliminares das contribuições teóricas da escola de Dinâmica Organizacional tenham sido apresentadas, uma análise específica dos seus conceitos basilares em canais de distribuição sob a ótica da escola ainda não foi realizada. Ademais, ainda na década de 1980, Gaski (1984) sinalizava uma carência de trabalhos que abordassem os conceitos de poder, cooperação e conflito na literatura de canais de distribuição. Essa lacuna ainda permanece aberta, o que suscita um questionamento fundamental para acadêmicos e profissionais: Como um membro do canal de distribuição pode influenciar a cooperação

com outro membro e assim obter ganhos mútuos?.

Com efeito, resumindo décadas de estudo nas teorias de poder, conflito e cooperação nos canais de marketing, o presente trabalho busca sintetizar os principais conceitos da escola de Dinâmica Organizacional, seu desenvolvimento e trabalhos empíricos. Dentre as diversas perspectivas teóricas desenvolvidas na escola, o poder, o conflito e a cooperação foram selecionados por sua importância e interdependência.

Com o propósito de entender a teoria, o trabalho terá como foco: (1) expor os conceitos pertinentes ao objetivo desse estudo para fortalecimento de suas bases conceituais; (2) apresentar uma revisão dos principais trabalhos empíricos encontrados na literatura de marketing e que abordam a tríade poder, conflito e cooperação, e; (3) realizar uma reflexão propositiva sobre futuros refinamentos metodológicos e teóricos.

2 Desenho Metodológico da Pesquisa

A revisão da literatura se embasou no método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). As investigações bibliográficas foram iniciadas com uma análise de artigos renomados em âmbito internacional, relevando-se autores e obras que serviram para a consolidação da escola de Dinâmica Organizacional. Do mesmo modo, por meio de uma busca de palavras-chave, foram selecionados artigos atuais que abordassem os principais temas tratados neste trabalho. A metodologia da pesquisa foi dividida em duas etapas, quais sejam: seleção de artigos e análise em profundidade; apresentadas a seguir.

2.1 Seleção dos Artigos

Foram selecionados os principais trabalhos apontados na literatura como seminais à evolução da escola de Dinâmica Organizacional. Ademais, foram selecionadas obras que abordassem os temas de poder, conflito e cooperação. Muito embora tenham sido encontrados trabalhos em outras áreas que se dedicassem a perscrutar tais conceitos, foram priorizadas as obras que utilizassem a perspectiva teórica da escola de Dinâmica Organizacional.

A abordagem desse estudo está baseada na identificação de artigos relevantes para revisar a literatura dos canais de marketing. E assim, o trabalho de pesquisa identificou e analisou 40

artigos relacionados com as palavras chave: poder, conflito, cooperação, canais de marketing e canais de distribuição, sendo que os artigos analisados foram publicados nos seguintes meios: *Journal of Marketing Research* (10 artigos), *Journal of Marketing* (9 artigos), *Marketing Science* (6 artigos), *Journal of Retailing* (3 artigos), e 12 artigos publicados em outros meios como *American Marketing Association* e escolas de negócios como *MIT Sloan Management Review*.

Os artigos analisados concentram-se em três áreas de estudo, sendo elas: gestão de marketing (27 artigos), Gestão de Negócios e Canais de Distribuição (9 artigos) além de Psicologia e Comportamento (4 artigos).

Considerando que esse trabalho busca avaliar a evolução dos construtos desde a criação da escola da Dinâmica Organizacional, os artigos selecionados são os mais relevantes em suas décadas de publicação, sendo a relevância mensurada pelo número de citações do artigo em publicações científicas ao longo de sua existência. Dessa forma, merece especial destaque o trabalho de French e Raven no artigo chamado “*The bases of social power*” de autoria de French e Raven (1959). Contando com 11.382 citações em publicações científicas, o artigo é mais citado dentro da referida escola, e pode ser apontado como o material mais influente na escola da Dinâmica Organizacional.

2.2 Análise em Profundidade

Os artigos foram inicialmente agrupados e analisados de acordo com a ordem cronológica de publicação. Em seguida foram analisados os seguintes quesitos: i) formato da pesquisa – processos, métodos e análise dos dados levantados nos estudos; ii) construtos – grandes categorias de pesquisas foram criadas para se observar as unidades de estudo dos artigos; iii) fortalezas e fraquezas – a estrutura dos trabalhos foi analisada observando-se a coerência teórica, as perspectivas e conceitos da pesquisa.

3 Análise dos Resultados

Nessa seção será apresentado, inicialmente, uma breve descrição da escola de Dinâmica Organizacional. Por conseguinte, serão expostos os principais trabalhos realizados por autores da escola na área de canais de distribuição, bem como

uma análise em profundidade dos conceitos de poder, conflito e cooperação.

3.1 Escola Dinâmica Organizacional

A escola de marketing conhecida como Dinâmica Organizacional é uma escola interativa e não econômica. Como apresentado no texto de Seth, Garder e Garrett (1998) é interativa porque examina pontos importantes da interdependência mútua e os relacionamentos integrados e inerentes entre vendedores, compradores e consumidores nas transações de mercado, e assim analisa a respectiva resposta aos estímulos de marketing de cada membro do canal. Também é não econômica, uma vez que se utiliza das ciências comportamentais em vez de se fundamentar nas ciências econômicas, ou seja, analisa o aspecto do comportamento intra-organizacional.

Criada entre as décadas de 1970 e 1980, sua origem teórica remonta no final dos anos de 1950 e início dos anos de 1960, a partir da publicação do artigo de Rideway (1957). Além disto, o desenvolvimento dessa escola de marketing teve como principais pensadores Lusch e Brown (1982), Hunt e Nevin (1974), Etgar (1976), Dwyer (1980) entre outros que estudaram ao longo dos anos construtos como: conflito, poder, cooperação, desempenho e política entre os membros do canal.

De fato, a perspectiva de relacionamento dentro do canal, especificamente entre fabricante e varejistas tem sido muitas vezes considerada contraditória, enfatizando a relação de poder e controle entre as empresas (Gaski, 1984). Dapiran e Hogarth-Scott (2003) consideram que esta tensão reflete a base de poder definida entre os membros do canal. No entanto, a utilização de poder não coercitivo pode levar à cooperação e à confiança, facultando a melhoria do relacionamento com os varejistas, principalmente através das torcas de informação entre as partes, e fortalecimento das parcerias de trabalho, necessárias entre fabricantes e varejistas, uma vez que os membros do canal têm o mesmo cliente final (Claro & Claro, 2010).

3.1.1 Principais Estudos da Escola de Dinâmica Organizacional

A teoria dos canais de distribuição, e em especial dos construtos de poder, conflito e cooperação, apesar de ser de fundamental importância para o desenvolvimento dos negócios

em âmbito local e global, não sustenta o mesmo interesse conquistado no meio acadêmico do final da década de 1980. Porém, a figura do “*middleman*”, mais do que centenária, ainda está presente nos mais diversos segmentos e formatos no canal de distribuição e discussões importantes sobre a eficiência do canal. Tal importância suscita um maior entendimento das relações de poder, conflito e cooperação – ainda pouco exploradas em marketing.

Com o intuito de apresentar uma síntese das pesquisas mais relevantes na área, a Tabela 1 evidencia os principais artigos e autores da escola de Dinâmica Organizacional, bem como os artigos recentes, a partir da década de 1990, nos quais o construto cooperação ganha força. Adicionalmente, apresenta três artigos publicados a partir de 2006, que apesar de não terem um número de citações significativo, fato explicado pela data de publicação, abordam e direcionam a discussão dos canais de marketing para temas modernos, ainda pouco explorados pelo cenário acadêmico mundial. Exemplos de discussões atuais sobre a temática são a relação de poder, conflito, e cooperação no ambiente internacional e a utilização do *e-commerce* como um novo canal de distribuição.

A análise minuciosa desses artigos revela possíveis motivos pelos quais o desenvolvimento da escola não logrou êxito ao longo dos últimos anos. Entre outros fatores, é possível questionar, principalmente, se a complexidade na validação e generalização das teorias da escola pode ser um dos pontos cruciais para a perda de interesse de seus estudiosos. Tal intento se revela desafiador, uma vez que tentativas de generalização devem abranger uma multiplicidade heterogênea de indústrias, canais e regiões de atuação, que muitas vezes apresentam comportamentos incongruentes.

Como fatores fundamentais de questionamentos metodológicos, podemos apresentar os seguintes pontos: (a) aplicabilidade, (b) validação estatística e (c) viés do grupo pesquisado.

(a) Aplicabilidade: a maioria dos estudos que têm como proposta conceber teorias em torno de poder, conflito e cooperação podem ter sua aplicabilidade questionada, ou seja, podem não ter apelo funcional nas organizações. Isso ocorre porque os artigos falham em mostrar evidências se os mecanismos estudados são críveis na

comprovação do fenômeno. A relação de poder tão discutida ao longo dos anos, por exemplo, não apresenta evidências de que a presença do poder coercitivo ou não coercitivo altera, por si só, o comportamento dos membros do canal de forma sustentável.

(b) Validação Estatística: Tamanho da amostra e profundidade da análise podem ser os maiores questionamentos estatísticos entre os artigos apresentados nesse trabalho. Na maioria dos estudos a metodologia escolhida aplica formas simplificadas de pesquisa sem grande robustez metodológica, utilizando-se apenas de cruzamentos entre questionários. Como exceção apontam-se os trabalhos de Walker (1972) e Dwyer (1980), que manipulam variáveis por meio de experimentos com a finalidade de identificar relações causais e aprimorar o entendimento das forças no canal de distribuição; apesar de não evoluírem para o teste dessas relações.

(c) Característica do Respondente: Os artigos analisados não possuem um formato único para definir e qualificar o ponto de contato e o fornecedor de informação na empresa em observação; sejam elas franquias, concessionárias, entre outros. No entanto, em alguns estudos, como o de Wilkinson e Kipnis (1978) e de Dwyer (1980), é possível atenuar a qualificação do trabalho por meio do questionamento da legitimidade de estudantes ou profissionais recém-formados para interpretar pontos-chave na relação de interdependência no canal. Em trabalhos publicados na última década, com uma abordagem moderna sobre canais de distribuição *online* e cooperação no cenário internacional, também pode-se apontar a visão unilateral como um dos possíveis questionamentos nos trabalhos analisados.

Tabela 1. Resumo de Pesquisas que abordam Poder, Conflito, e Cooperação entre os membros do canal de distribuição

Pesquisadores	Formato da Pesquisa	Construto	Fortalezas	Fraquezas	Nº de Citações
French e Raven (1959)	Definição do conceito de bases de poder a partir do entendimento da sociologia, psicologia social e ciências políticas.	Poder, fontes de poder.	Explica relação de poder entre membros do canal através da análise comportamental.	Não existe validação de campo e baixa explicação em relação às causas de poder.	11.382
El Ansary e Stern (1972)	Questionário com 27 distribuidores e fabricantes para avaliar a própria percepção sobre poder e dependência.	Poder, fontes de poder, dependência.	Avalia a percepção de poder e a respectiva dependência entre os membros.	Resultado apresentado possui baixa validação estatística.	1.060
Rosenberg e Stern (1971)	Pesquisa por correio para 110 fabricantes, distribuidores de bens domésticos duráveis.	Conflito, satisfação.	Análise de múltiplos canais e processo inicial para validação de construtos da teoria.	Medição de conflito pode ter sua validade questionada devido ao pequeno número amostral, baixo índice de respostas e pouco suporte para inferências das causas do conflito.	324
Walker (1972)	Processo de barganha entre fabricante e varejo através de simulação de laboratório com 78 estudantes.	Poder, conflito, satisfação.	Tratamento equivalente para os dois construtos, validação interna do experimento.	Validação de campo não existe e cenários propostos podem ser considerados com baixa aderência a realidade. Baixa experiência dos estudantes pode prejudicar resultados.	51
Hunt e Nevin (1974)	Pesquisa por correio para 815 franqueadores e franqueados, no segmento <i>fast-food</i> .	Fontes de poder, poder, satisfação.	Introduz novo conceito de poder (dicotomia: coercitivo e não coercitivo), tentativa inicial de validar hipóteses.	Explica a alteração de comportamento atual dos membros do canal, mas não valida mecanismos e/ou habilidades para alterar esse comportamento futuro (preditivo). Baixo suporte para inferências das causas de poder.	1.164
Porter (1974)	Observação de 42 empresas de consumo.	Poder de contra-ataque, desempenho.	Quantificação do construto como retorno financeiro para desempenho e tamanho das lojas dos membros do canal para a análise de poder de contra-ataque.	Não apresenta evidencia de análise de outras variáveis e mecanismos que possam “falsear” ou fortalecer o estudo.	388
Wilkinson (1974)	Entrevista pessoal com 50 membros do canal, como fabricante, varejista e distribuidor da indústria de bens duráveis.	Poder, fontes de poder.	Análise de múltiplos canais, e estudo da autoanálise sobre o poder e a percepção de poder segundo os demais membros. Entrevistas em profundidade.	Validade duvidosa da comparação direta da classificação subjetiva entre os indivíduos; amostra pequena; impossibilidade de criar inferências causais, testes estatísticos com baixa validade.	246

Etgar (1976)	Observação de canais de distribuição organizados e não organizados dentro da mesma indústria. Pesquisa por correio com 53 corretores de seguro (organizado) e 63 agentes independentes (não organizados).	Poder, desempenho, coordenação e eficiência.	Representação objetiva de variáveis dependentes e independentes de poder e desempenho no canal, com preocupação de controlar fatores externos como tamanho da amostra, <i>mix</i> de produto, e experiência dos membros do canal.	Variáveis independentes confusas podem influenciar o resultado final do trabalho e validação e aplicação externa questionável devido à pesquisa ser concentrada em uma indústria na Califórnia.	412
Lusch (1976)	Pesquisa via correio para 567 concessionárias de veículos.	Fontes de poder, e conflito.	Amostra com tamanho interessante e verificada estatisticamente. Maior atenção do construto, e evolução do trabalho de Hunt e Navin sobre poder coercitivo.	Ignora a intensidade do conflito entre os membros do canal e pouco suporte para inferências das causas do poder.	653
Wilkinson e Kipnis (1978)	Entrevista pessoal com 67 estudantes recém-graduados, e atuando como profissionais com baixo nível hierárquico que descrevem incidentes entre membros do canal em empresas que atuam.	Fontes de poder e poder de contra-ataque.	Estudo apresenta indústrias e organizações variadas.	Validação de campo não existe, e cenários propostos podem ser considerados com baixa aderência a realidade. Baixa experiência dos estudantes pode prejudicar resultados.	125
Dwyer (1980)	Análise dos padrões de atuação do canal, através de simulação em laboratório com 80 estudantes.	Fontes de poder, conflito, cooperação, satisfação, poder de contra-ataque.	Padrões realísticos comparados a estudos propostos na década anterior.	Validação de campo não existe, e cenários propostos podem ser considerados com baixa aderência a realidade. Medições simplificadas, e com pouca profundidade.	321
Wilkinson (1981)	Questionário aplicado com 60 fornecedores de indústria hoteleira especializados no fornecimento de cerveja a granel.	Fontes de poder, poder, conflito, satisfação, cooperação.	Evolução do trabalho publicado em 1974 e 1978 com evolução na definição das variáveis causais.	Amostra da pesquisa pequena, sem validação estatística, e utilização de ligações causais unidirecionais entre as variáveis, e não bidirecional	142
Lusch e Brown (1982)	Pesquisa por correio com 567 concessionária de veículos.	Fontes de poder, poder.	Tamanho satisfatório da amostra e inicia discussão sobre a relação inversa entre poder coercitivo e não coercitivo.	Explica a alteração de comportamento atual dos membros do canal, mas não valida mecanismos e/ou habilidades para alterar esse comportamento futuro (preditivo). Capacidade questionável dos respondentes sobre os construtos avaliados.	346
Boyle, Dwyer, Robicheaux e Simpson (1992)	Pesquisa por correio com 686 concessionária de veículos.	Poder, conflito, comunicação, cooperação.	Evidencia o processo de influência entre os membros do canal de distribuição.	Não evidencia se o processo de cooperação influencia o comportamento do distribuidor e também não explicita se os processos internos de um membro do canal influenciam o resultado da pesquisa.	644

Koza e Dant (2007)	Pesquisa de 2 anos com varejistas e lojista, sendo que no primeiro ano a análise se baseia em 723 respondentes e no segundo ano e 601.	Conflito, controle, comunicação, cooperação, desempenho.	Forte validação estatística, com proposta diferente dos estudos até a data, pois defende que processo de cooperação flexível e comunicação clara aumenta o desempenho entre os membros do canal.	A pesquisa defende o processo de cooperação apenas com a visão unilateral de varejistas e lojistas e medida financeira de desempenho limitada.	5
Skarmeas, Zeiti e Baltas (2016)	Pesquisa por e-mail com 271 empresas atuantes no mercado internacional.	Cooperação, relacionamento, geração de valor, barreira cultural.	Apresenta alta aplicabilidade ao diagnosticar correlação entre satisfação com o processo de comunicação e percepção de bom relacionamento.	A pesquisa concentra-se na visão do importador e não considera a perspectiva do exportador no desenvolvimento do relacionamento e geração de valor.	14
Yan, Pei e Myers (2016)	Análise em profundidade sobre a performance de um fabricante que atua com venda direta e <i>on line</i> , efetuando testes de hipóteses.	Cooperação, desempenho, conflito, comunicação.	Discute a necessidade de incluir mecanismos de cooperação no canal de distribuição <i>on line</i> com forma de maximizar resultados e reduzir conflitos.	Pesquisa baseada em testes teóricos sem aplicação prática. Necessita de maior profundidade para aplicação gerencial.	2

*Comentários: artigos não apresentam citações, porém endereçam temas relevantes e modernos da escola de Dinâmica Organizacional.

Fonte: Elaborada pelos autores.

3.2 Análise em Profundidade

Nesta seção apresenta-se uma contextualização dos construtos objetos de estudo do presente trabalho, quais sejam: poder, conflito e cooperação. Ademais, citações e definições dos principais estudiosos são utilizadas para enriquecer o entendimento da interdependência entre os construtos e sua importância no comportamento e inter-relação entre os membros do canal.

3.2.1 Poder: Definição e Desenvolvimento

Ao discutirem o poder social, French e Raven (1959, p.152) seminalmente definem poder como “a força de poder de O sobre P, em um sistema A está definido como a máxima habilidade potencial de O para influenciar P em A”.

Para os autores, essa definição argumenta que a influência é o poder exercido, enquanto o poder é a influência potencial. Dessa forma, ainda com base nesses autores, o poder social pode ser definido como a habilidade potencial de um membro do canal (o agente) de influenciar o outro membro do canal (o alvo). A influência, por sua vez, é definida como uma força que o ator exerce sobre o alvo para induzir uma mudança nesse alvo.

Ao discutirem a influência social, French e Raven (1959, p.151) estabelecem que:

A influência de O no sistema A do espaço de vida de P é definido como a força resultante no sistema A que tem sua fonte em uma ação de O. Essa força resultante induzida por O tem dois componentes: uma força para mudar o sistema na direção induzida por O e uma resistência oposta, resultante da mesma ação de O.

Pioneiros nas pesquisas científicas sobre a relação de poder entre os membros dos canais de marketing, os autores assim definem as bases de poder entre os membros do canal:

Por base de poder nós queremos dizer a relação entre O e P, as quais são a fontes de poder. É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente, a relação entre O e P é caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. (French & Raven, 1959 p. 155).

Assim, French e Raven (1959) elencam cinco bases de poder, que são definidas como: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista. Ademais, Frederick Beier e Stern (1969, p. 112) utilizam o referido conceito desenvolvido pelos

autores:

Os conceitos de dependência e compromisso são chaves no entendimento do relacionamento de poder nos canais de Marketing [...]. Entretanto, quanto mais extensiva a divisão de trabalho entre os componentes dos vários sistemas no desempenho das suas funções, mais interdependentes esses componentes se tornarão. Assim, o poder permeia todo o canal porque cada membro é dependente, pelo menos em alguma extensão, dos demais.

No entanto, em 1974 Hunt e Nevin publicam um artigo chamado “*Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*”, baseando-se no trabalho de French e Raven (1959), e transformam a discussão sobre as bases de poder. Assim, mudam o foco da discussão para o entendimento das razões pelas quais um membro do canal tem maior influência sobre outro membro do canal, e de forma empírica evidenciam que existe uma relação significativa entre o poder do membro do canal e as bases de poder que o ele tem à sua disposição para exercer a influência em outro membro do canal:

Em um caso empírico, poder coercitivo pode ser diferenciado dos demais porque ele, sozinho, envolve potencial de punição. Para todas as outras fontes não coercitivas de poder, como recompensa, legitimidade, especialista, e referência o indivíduo voluntariamente dá poder para outro (Hunt & Nevin, 1974, p. 187).

Em uma reflexão sobre as bases de poder, Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que, nas organizações, o poder é derivado tanto das oportunidades inerentes à posição de um indivíduo na hierarquia (poder legítimo, coercitivo e de recompensa) quanto de atributos pessoais e interpessoais (poder de referência, de especialista e de informação).

Logo, a proposição original quanto às bases de poder social de French e Raven (1959) agregou capacidade explicativa ao estudo da teoria e principalmente evidenciou os construtos poder e influência, permitindo o desenvolvimento futuro da escola de Dinâmica Organizacional.

3.2.2 Conflito: Definição e Desenvolvimento

O conceito de poder seja ele coercitivo (*i.e.* que reduz a autonomia da outra parte envolvida e envolve possibilidade de punição a outro membro do canal) ou não coercitivo (*i.e.* que aumenta a

autonomia do membro do canal devido à sua legitimidade, conhecimento ou relacionamento), precede e estabelece bases para o desenvolvimento de conflitos entre os membros do canal. Assim, Lusch (1976, p. 283) conceitua conflito da seguinte forma:

Conflito de canal é uma situação na qual um membro do canal percebe outro membro do canal de estar envolvido em um comportamento que o impede ou dificulta o atingimento de seus objetivos.

Para Raven e Kruglanski (1970) conflito deve ser entendido como a tensão entre duas ou mais entidades sociais, que seja decorrente de incompatibilidade de respostas real ou desejada. Segundo Stern, El Ansary e Coughlan (2002) a palavra conflito se origina no latim *confligere*, com o significado de desavença, choque. No entanto, na literatura de marketing, e na perspectiva prática de gerenciamento de canais de distribuição, os autores observam que o significado cotidiano de conflito deve ser descartado, e apresentam a seguinte definição para o termo:

O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro do canal se opõe ao de sua contraparte no canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte (p. 196).

Esse conceito ratifica a visão de conflito apresentada por Stern e Gorman (1969). Para os autores, conflito de canal surge:

[...] Quando um componente (membro do canal) percebe o comportamento de outro componente que o impede de realizar seus objetivos ou o desempenho eficaz de seu padrão de comportamento (p. 61-62).

Recentemente, Stern, El Ansary e Coughlan (2002), argumentam que o não atingimento dos objetivos e/ou descontentamento do membro do canal surge como o ponto focal para início do conflito, pois os interesses dos membros de um canal se opõem na medida em que todos os membros desse canal buscam o atingimento de seu próprio objetivo, ora buscando manter sua autonomia ora competindo por recursos limitados.

No entanto, é evidenciado em diversos estudos sobre canais de distribuição que os membros do canal são fundamentalmente interdependentes e, quanto maior o nível da interdependência, maiores as oportunidades para interferência na conquista das

metas; logo, maior potencial para conflito. Stern, El Ansary e Coughlan (2002) advertem que nem sempre os conflitos entre os membros de um canal são disfuncionais. Existem situações em que o conflito pode melhorar a eficiência do canal, trazendo inovações que diminuem os custos econômicos no processo de comercialização.

Na literatura de marketing, poucos autores abordam a passividade dos membros do canal e seus efeitos para o atingimento dos resultados. Porém, de forma empírica existem sinalizações, como a de Stern, El Ansary e Coughlan (2002) por exemplo, de que um canal excessivamente pacífico pode disfarçar a falta de engajamento, a passividade e a complacência, o que pode acarretar em baixo nível de desempenho.

3.2.3 *Cooperação: Definição e Desenvolvimento*

Apesar do conceito de cooperação nos canais de distribuição não ser uma novidade, e haver estudos publicados desde as décadas de 50 e 60, até o presente momento não existe uma única visão de como tratar o tema no relacionamento entre os canais de marketing. Webster, em 1976, publica um artigo seminal chamado “*The Role of The Industrial Distributor*”, que discute a colaboração mútua no canal de vendas e a evolução dos papéis dos membros do canal para aumentar a eficiência de outro membro:

A ideia de parceria se mantém essencial; quando o fabricante oferece ajuda ao distribuidor e assume novas responsabilidades, com o objetivo de aumentar a efetividade do distribuidor, através de seus programas de desenvolvimento de produto, gestão de preços, suporte promocional, assistência técnica, processamento de pedidos, e programas de treinamento para gerentes e vendedor e do distribuidor (p. 13).

A cooperação é um termo amplamente usado na relação de negócios entre fabricantes, atacadistas e varejistas, bem como na literatura de marketing, e por isso o entendimento de seu conceito ganha fundamental importância na teoria dos canais de distribuição. No artigo publicado por Brito, Brito e Hashiba (2014, p. 953) os autores definem cooperação da seguinte forma: “Refere-se à atividade conjunta entre os parceiros para realizar metas mutuamente compatíveis que de outra forma seriam inviáveis ou com custo elevado”. O processo de cooperação entre os membros dos

canais pode aumentar a vantagem competitiva para as empresas envolvidas no esforço cooperativo (Claro & Claro 2010) ou pode aprimorar o desempenho operacional (Simatupang & Sridharan, 2005). É por isso que os acordos de cooperação têm sido tradicionalmente usados como a forma mais comum para engajar e motivar membros do canal na busca do atingimento dos resultados, e assim, por meio da cooperação, criar uma vantagem competitiva no mercado.

O aspecto racional que permeia todos os programas de cooperação, na perspectiva do fabricante, é prover incentivos para garantir um esforço extra dos membros do canal no atingimento das metas e melhora do desempenho do fabricante.

Claro & Claro (2010) investigaram os fatores que influenciam a percepção de cooperação no segmento de floriculturas na Holanda, e argumentam que a fluidez da informação entre os membros dos canais é essencial para o aumento da cooperação, os resultados quantitativos do estudo indicaram que a cooperação parece estar relacionada com a eficácia da comunicação no canal, e isso influencia o grau de investimento na relação comercial e a extensão dos planos de negócios conjuntos para melhorar a parceria entre as partes. Dessa forma, entende-se que um programa de cooperação bem-sucedido deva considerar as necessidades e problemas dos membros do canal de venda, oferecendo estímulos de vendas que possibilitem transpor dificuldades momentâneas na operacionalização da estratégia, seja uma crise econômica, ou a introdução de um novo produto no mercado.

4 Reflexão Propositiva dos Construtos Poder, Conflito e Cooperação

A literatura do canal de distribuição aponta os construtos poder e conflito como os mais estudados e desenvolvidos dentro da teoria. Pesquisas têm evidenciado a sua interdependência, argumentando que quando conflitos acontecem com frequência entre os membros do canal, cada novo incidente será visto da pior maneira possível. Em contraposição, uma história positiva cria um futuro positivo: um novo incidente de conflito poderá ser minimizado ou interpretado de maneira benévola (Stern, El Ansary, & Coughlan, 2002).

E assim, conflitos são importantes para o fortalecimento de cada membro do canal, resultados positivos aumentam o grau de confiança

e a interação entre os membros que passam a cooperar entre si, para criar vantagens competitivas e desempenho superior mútuo (Brito, Brito, & Hashiba 2012). Essa categoria de conflito pode ser denominada como conflito positivo, uma vez que auxilia na construção de um ambiente cooperativo.

Em oposição ao processo de cooperação entre os membros dos canais, o conflito emerge nessa relação, devido ao uso de poder ou da exploração da dependência, na qual um parceiro do canal percebe o outro como um obstáculo para realização do seu objetivo, que se torna objeto da discórdia ou hostilidade (Koza e Dant 2007). Apesar do poder não necessariamente induzir o conflito, a natureza e as fontes de poder agravam os efeitos negativos do mesmo sobre o desempenho do canal, aumentando a injustiça percebida entre os membros (Samaha, Palmatier e Dant, 2011) que atuam nos canais de distribuição.

Face a isto, considerando a evolução tecnológica do canal de distribuição, ou seja, a transformação vigente promovida pelo varejo *on line* e a sua própria fragmentação em âmbito local e global, novas variáveis são inseridas dentro da escola da Dinâmica Organizacional, e essas variáveis podem transformar a estrutura vigente e a relação entre os membros dos canais de distribuição.

Exemplificando, o ECR (*Efficient Consumer Response*), criado nos Estados Unidos e que caracteriza o surgimento de novos princípios de gestão colaborativa ao longo das cadeias de abastecimento de supermercado (Corsten & Kumar, 2005), precisa ser analisado para entendermos se esses recentes processos e tecnologias afetaram realmente o espírito colaborativo entre os membros do canal, mudando a relação de poder entre elas.

Ainda é possível citar o processo de gerenciamento de categoria no qual o varejista, motivado pela necessidade de administrar milhares de itens nas gondolas de centenas de supermercados espalhados por diversas regiões, permite que o fabricante gerencie as marcas e produtos de uma determinada categoria incluindo marcas dos concorrentes (Gruen & Shah, 2000). Assim buscam no sentido de cooperação entre fabricante-varejista criar estímulos a seus consumidores dentro das lojas, (Stilley, Inman, & Wakefield, 2010). E com isso, pode-se questionar: o processo de gerenciamento de categoria aumentou ou diminuiu o conflito entre os membros do canal? Nesse mesmo contexto o varejo *on line*

vai mudar o ambiente de cooperação entre os membros dos canais?

E para aumentar a lucidez entre os principais construtos da escola, o presente estudo formula as três proposições abaixo que visam fortalecer o desenvolvimento da teoria de distribuição através de um maior entendimento sobre o construto cooperação:

(P1) Cooperação entre os membros do canal reduz a relação de poder coercitivo entre os atores, e assim, reduz conflito dentro do canal.

(P2) Cooperação entre os membros do canal, reduz conflito dentro do canal e reduz a utilização de poder coercitivo entre os membros do canal.

(P3) O aumento da utilização de poder não coercitivo entre os membros do canal aumenta a cooperação entre os membros do canal.

5 Considerações Finais

Acreditando que a teoria dos canais de marketing é um processo evolutivo e fundamentalmente alimentado pelos contínuos estudos na área, este trabalho buscou delinear os fundamentos conceituais e mapear os seus principais autores. E assim, a expectativa é que a revisão da literatura sobre os canais de marketing apresentada e das três proposições reflexivas que mostram pontos não avaliados pelos autores na teoria sirvam de inspiração para trabalhos acadêmicos futuros. Ademais, espera-se que estes trabalhos possam direcionar as organizações e o mundo gerencial para uma mudança de comportamento fundamental para a continuidade do desenvolvimento da teoria dos canais de marketing e os construtos de poder, conflito e cooperação.

Com efeito, o presente trabalho propõe a evolução do entendimento do construto cooperação como potencial mediador do conflito entre os membros do canal, para assim equilibrar a relação de poder entre os referidos membros. Esta faceta do trabalho é vista como a principal contribuição do presente estudo, pois maiores atenções à teoria dos canais de distribuição, em especial à tríade de construto poder-conflito-cooperação, devem ser direcionadas para a retomada das discussões e pesquisa científica com o objetivo de criar um único entendimento em relação à teoria.

Ademais, também é possível destacar como contribuição deste trabalho a elucidação sobre as

formas de poder coercitivo e não coercitivo inevitavelmente presentes nos canais de distribuição. Por definição, a presença de poder coercitivo sinaliza a existência de relações disfuncionais entre membros de canais. Embora um dos efeitos mais comuns do poder coercitivo seja o surgimento de conflito, é importante se ressaltar que os conflitos intra e intercanais nem sempre representam uma falha relacional entre os seus membros. Pelo contrário, o conflito pode produzir consequências benéficas aos canais ao assumir o papel de motor da busca por soluções originais e inovadoras aos problemas enfrentados.

A cooperação representa uma alternativa original para a dissolução de conflitos originados pelo excesso de poder coercitivo. A cooperação é capaz de inspirar ações integradas entre membros com papéis e capacidades heterogêneas nos canais de distribuição. Processos cooperativos indicam uma evolução na maneira de se desenvolver atividades interpessoais uma vez que minimizam gastos e otimizam ações. Em outras palavras, a cooperação é uma lógica capaz de aumentar a eficiência e a produtividade do canal. Cumpre destacar, entretanto, que o engajamento dos atores em processos de cooperação não impede o surgimento de conflitos, que, nesse caso, devem ser entendidos como oportunidades ao desenvolvimento de novas estratégias colaborativas.

Do mesmo modo, e através do mapeamento e análise dos 40 trabalhos analisados que estudaram os construtos espera-se que esse trabalho sirva de inspiração para trabalhos acadêmicos futuros e que estes direcionem as organizações e o mundo gerencial para uma mudança de comportamento. Esse movimento é fundamental para a continuidade do desenvolvimento da teoria dos canais de marketing e em especial dos construtos de poder, conflito e cooperação.

Por fim, acrescenta-se que estudos futuros poderiam investigar a atuação da co-criação nos estudos de canais, uma vez que a co-criação busca formar processos inovativos, não somente para produtos, mas também para processos e relacionamentos. Assim, nota-se que desses conceitos estudados a co-criação caminha ao lado da cooperação, não só no âmbito empresa-consumidor como no âmbito empresa-empresa.

Referências

- Alderson, W. (1954). Factors Governing the Development of Marketing Channels. In Clewett, R. (Ed.), *Marketing Channels for Manufactured Products*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc, p. 5-34.
- Beier, F. J. & Stern, L. W. (1969). *Power in the Channel of Distribution*. Distribution channels: Behavioral dimensions, Houghton-Mifflin Company, Boston, MA, p. 92-116.
- Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67(5), p. 952-959.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), p. 462-473.
- Corsten, D. & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3), p. 80-94.
- Coughlan, A. T. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application. *Marketing Science*, 4(2), p. 110-129.
- Claro, D. P., & Claro, P. B. O. (2010). Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 39(2), p. 221-228.
- Dapiran, G. P. & Hogarth-Scott, S. (2003). Are cooperation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(5), p. 256-267.
- Dwyer, F. R. (1980). Channel-Member Satisfaction-Laboratory Insights. *Journal of Retailing*, 56(2), p. 45-65.
- El Ansary, A. I. & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1), p. 47-52.

- Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, 13(3), p. 254-262.
- Etgar, M., Cadotte, E. R., & Robinson, L. M. (1978). Selection of an effective channel control mix. *The Journal of Marketing*, 42(3), p. 53-58.
- Frazier, G. L. & Antia, K. D. (1995). Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), p. 321-326.
- French, J. R., & Raven, B. (2004). The bases of social power. *Studies in social power*, 1959 p.150.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), p. 9-29.
- Gruen, T. W. & Shah, R. H. (2000). Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. *Journal of Retailing*, 76(4), p. 483-510.
- Guiltinan, J. P., Rejab, I. B., & Rodgers, W. C. (1980). Factors influencing coordination in a franchise channel. *Journal of Retailing*, 56(3), p. 41-58.
- Hunt, S. D. & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, 11(2), p. 186-193.
- Koza, K. L. & Dant, R. P. (2007). Effects of Relationship Climate, Control Mechanism and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes. *Journal of Retailing*, 83(August), 279-96.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), p. 382-390.
- Lusch, R. F. & Brown, J. R. (1982). A modified model of power in the marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 19(3), p. 312-323.
- Narus, J. A. & Anderson, J. C. (1988). Strengthen distributor performance through channel positioning. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), p. 31-40.
- Porter, M. E. (1974). Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries. *The Review of Economics and Statistics*, 56(4), p. 419-436.
- Rideway, V. F. (1957). Administration of manufacturer-dealer systems. *Administrative Science Quarterly*, 1(4), p. 464-483.
- Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 8(4), p. 437-442.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation* (Vol. 1). New York, NY: Wiley.
- Simatupang, T. M. & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), p. 44-62.
- Skarmeas, D., Zeriti, A., & Baltas, G. (2015). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), p. 22-40.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), p. 167-179.
- Stern, L. W. & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels: an exploration. In Stern, L. W. (Ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, New York: Houghton-Mifflin Company, p. 156-175.
- Stern, L. W., El Ansary, A. I., & Coughlan A. T. (2002). *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman.
- Stilley, K. M., Inman, J. J., & Wakefield, K. L. (2010) Planning to make unplanned purchases? The role of in-store slack in budget deviation. *Journal of Consumer Research*, 37(2), p. 264-278.

Villas, M. V., Macedo-Soares, T. D. L., & Russo, G. M. (2008). Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. *Brazilian Administration Review*, 5(2), p. 139-159.

Walker, O. C. (1972). The effects of learning on bargaining behavior. In Combined Proceedings (p. 194-199). *American Marketing Association, Chicago*.

Wilkinson, I. F. (1974). Researching the Distribution Channels for Consumer and Industrial Goods: The Power Dimension. *Journal of the Market Research Society*, 16(1), p. 12-32.

Wilkinson, I. F. (1979). Power and satisfaction in

channels of distribution. *Journal of Retailing*, 55(2), p. 79-94.

Wilkinson, I. F. (1981). Power, conflict, and satisfaction in distribution channels-an empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 11(7), p. 20-30.

Wilkinson, I. & Kipnis, D. (1978). Interfirm use of power. *Journal of Applied Psychology*, 63(3), p. 315-320.

Yan, R., Pei, Z., & Myers, C. (2016). Do channel members value the multiple-cooperation strategy? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, p. 84-95.

Strategy Tripod empirical instrumentalization: analysis of weaknesses and opportunities

Maria Laura Ferranty MacLennan¹, Fabio Lotti Oliva²

¹ Centro Universitario FEI - ferranty@hotmail.com

² FEA da Universidade de São Paulo - fabiousp@usp.br

KEYWORDS

Strategy tripod;
Systematic literature review;
Emerging market theory.

Received 28.04.2017

Revised 11.10.2017

Accepted 28.11.2017

ISSN 1980-4431

Double blind review



ABSTRACT

The global consolidation of emerging multinationals in the last decades is widely accepted by the business community, governments and the academia. However, the development of theories about the behavior of these firms is still in the early stages. In order to contribute to this discussion, we analyzed the empirical tools applied in research that take as a theoretical foundation the strategy tripod. The methodology used was a systematic literature review. This research was developed in order to compare and evaluate how the theory is implemented. The results show that the use of the dimensions of the tripod are heterogeneous and diverse. These characteristics indicate that although the strategy's tripod is widely adopted as a theoretical-empirical basis, it still needs to develop content validation procedures in the development of its metrics. These findings signal the opportunity of new studies investigating suitable and validated scales to measure the most indicated dimensions in order to reflect the theoretical constructs that make up the parts of the strategy tripod.

1 Introduction

Emerging market multinationals emerge as important competitors in the global competitive arena, being the subject of a prominent study in the area of international business (Hitt, Lee, Xu, 2015). Research on emerging markets is still in an early stage, as fundamental theories developed in international business have been formulated based on the reality of developed markets, and in particular the context of the United States (Guillén & García-Canal, 2009, Mathews, 2006). However, companies from emerging countries are important global competitors and operate in all types of markets (Peng, 2010).

There is an issue in the international business literature about the capabilities of emerging market

firms, since they would not have *firm-specific advantages* (FSAs) that would competitively leverage them to operate abroad (Rugman, 2009), needing to rely on another type of strategy. Mathews (2006), in his model *Link, Learn and Leverage* (LLL), evaluates the internationalization of emerging market companies as a phenomenon motivated by the search for resources to complement and minimize the lack of internal capabilities; and thus, contribute to the increase of its competitiveness abroad. In the same vein, Luo and Tung (2007) explain the late internationalization of these emerging market companies as a way to recover from difficulties such as lack of technology, human capital and marketing skills (such as the establishment of

global brands and technologically cutting-edge products).

In order to explain the behavior of emerging market firms, new theories have been formulated. In addition to the LLL model presented by Mathews (2006), one can cite Luo and Tung's Springboard Perspective (2007), the Generic Internationalization Strategies (Ramamurti, 2009) and the strategy tripod of Peng Wang and Jiang (2008). This research focuses on the strategy tripod formulated by Peng, et al. (2008), for its wide application in the international business literature. It can be observed that several authors use this theoretical basis for the development of studies in the area (Barin Cruz, Boehe, & Ogasavara, 2013, Gao, Murray, Kotabe, & Lu, 2010, Ju, Zhao, & Wang, 2014, Krull, Smith, & Ge, 2012, Xie, Zhao, Xie, & Arnold, 2011). However, in the seminal articles in which the theoretical construct of the strategy tripod is proposed (Peng et al., 2008, Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009), it is not possible to explain how such an operation would take place. Therefore, the objective of this article is, through the systematic literature review, to compare how the empirical measurement of the tripod components of the strategy is operationalized. This is justified by the fact that as a new theoretical development emerges, it must be accompanied by the evaluation of the scientific rigor employed in the application and operationalization of this theory.

In this sense, the comparison on the validity of the operation mode of the components of the tripod serves diverse interests. First, we discuss the validity of empirical measures based on studies with a considerable impact factor. This discussion reveals that there is still great heterogeneity in the way the components of the tripod of the strategy are measured, which indicates that this theory still presents vulnerabilities. In the present study, we present evidence indicating the high dissimilarity in the metrics chosen by authors who assume to apply the same theory, which reveals a theoretical vulnerability in the application of the strategy tripod. Identifying the weaknesses of a theoretical instrument may be of great value to authors as they can in advance assess the inherent limitations of the theory chosen in the development of empirical models and relationships. Moreover, this study contributes to highlight the need for alignment between theoretical models developed with the correct measurement of the same, providing the

authors with bases for drawing consistent conclusions from their research.

2 Strategy in emerging markets

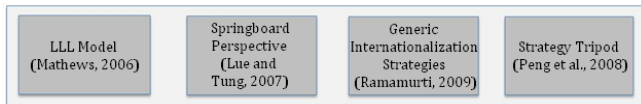
The purpose of the theories of corporate internationalization is to explain how multinational companies distribute and sell their products abroad (Peng, 2010). This literature aims to clarify the determinants and characteristics of the international expansion of multinational companies, being formulated from the reality of developed economies such as the United States, Europe and Japan, the place of origin of traditional multinational companies. However, emerging markets such as the BRICS countries increasingly appear with companies that challenge the international competitive landscape (Hoskisson et al., 2013).

With the rise of emerging market firms, traditional international business theories begin to be challenged (Narula, 2012; Ramamurti, 2009). Because the product would not initially be marketed in the developed country, as postulated by Vernon (1966), it would emerge in an emerging market. Examples of traditional theories include the Eclectic Paradigm, Product Life Cycle Theory, and the Uppsala School (see review in Mariotto, 2007). This and other questions about traditional theories have led to reflection on whether there is a need to formulate new theories to explain how companies in emerging countries behave. On the one hand, it is possible to identify authors who believe that traditional theories developed on the basis of firms originated in developed markets are sufficient (Brito, Oliva, 2009, Dunning, Kim, & Park, 2008; Vernon-Wortzel & Wortzel, 1988). Other authors understand that they are not satisfactory, resulting in the commitment to propose new theories (Guillén & García-Canal, 2009, Luo & Tung, 2007, Mathews, 2006 and Peng, 2008). There are also authors of intermediate positioning who believe that traditional theories need only be expanded or adapted in order to cover and explain the particularities of companies originating in emerging markets (Cuervo-Cazurra, 2012; Ramamurti, 2012).

Among those who formulate new explanations for the internationalization of emerging market companies, some theoretical propositions arise. Some examples, such as the

Link, Learn and Leverage (LLL) model presented by Mathews (2006), Luo and Tung's Springboard Perspective (2007), Generic Strategies for Internationalization (Ramamurti, 2009) and the strategy tripod of Peng et al. (2008). They appear in Figure 1.

Figure 1. New explanatory theories on the behavior of multinational companies in emerging markets



Source: Elaborated by authors.

In the LLL model, Mathews (2006) explains that emerging market companies internationalize to acquire resources and overcome their vulnerabilities, in order to increase their competitiveness abroad. This is because in the markets of origin companies would have scarce resources and it would be necessary to complement them in order to increase their international competitiveness. The LLL model considers the formation of strategic partnerships to mitigate risks of the international operation (*link*), explore its insertion in international business networks to *leverage* its resources and *learn* with the use of these mechanisms of learning. The LLL model, by relating the company's resources to its participation in international networks, would allow emerging market companies to capture competitive advantages. On this basis it would be possible to understand the success of emerging multinationals.

In the Springboard Perspective, the authors Luo and Tung (2007) explain the internationalization of emerging companies using two variables: the degree of international diversification (which can be classified as broad or restricted), and company ownership (in this case, if is a state-owned or privately owned company). By combining these variables, the authors indicate four general strategies that would explain the international insertion of emerging multinationals. They are: aspiring world stage, niche entrepreneur, transnational agent and commissioned specialist. In the aspiring world stage, the emphasis of business strategy is on the acquisition of technologies, brands and distribution networks. The niche entrepreneur, already with smaller geographical diversification, would make strategic alliances to contribute to the development of management skills and new products. The transnational agent

and the specialist commissioned in the model are ways adopted by government-owned companies. In this first, emphasis is placed on the acquisition of natural resources abroad. In the second, the purchase of resources would occur in a more specialized way, aimed at a particular market or region.

Generic internationalization strategies (Ramamurti, 2009) were proposed from the combination of firm-specific advantages - FSAs and country specific advantages - CSAs. The combination of company-specific advantages (FSAs) with country-specific advantages (CSAs) would be employed to analyze and explain the competitive advantages of emerging market companies that are internationalized (Rugman, 2009). The generic strategies of internationalization are: (i) natural resource integrator, (ii) low cost partner, (iii) global (or regional) consolidator, (iv) and global first-mover. These strategies apply primarily to organizations at the beginning of their internationalization, where their competitive advantages are based on the capabilities and established assets of the markets of origin. As they internationalize, their advantages would be less dependent on their country of origin.

The last strategy exemplified in figure 1 is the strategy tripod (Peng et al., 2008). Because it is of central importance in this study, it is presented in detail in section 2.2 below.

2.1 Strategy tripod

The strategy tripod is a theory that combines resource-based view (RBV), institutional view (IV), and industry-based view (IBV). According to Peng (2002), Peng et al. (2008) and Peng et al., (2009), the strategy tripod is the answer to understand the determinants that would drive business strategy. This tripod comes from a combination of previously consolidated theories such as the RBV proposed by authors such as Barney (1991) and Wernerfelt (1984), VI (North, 1990, Scott, 2008) and VBI (Porter, 1980, 1985). Peng (2005) argues that theoretical complementarity would be achieved through the combination of established theories. Such a combination would determine the strategic choices adopted in the domestic or international market and, consequently, explain its competitive performance. Table 1 details each of these dimensions:

Table 1. Strategy Tripod

Strategy Tripod Dimensions	Theory	Elements in each dimension
Internal Environment	RBV	Financial, physical, technological, organizational, human resources, organizational culture, innovation, reputation, network participation.
Institutional Environment	IV	Restrictions on investments, standards, rules, tax barriers, technology, tax and physical incentives, culture
External Environment	IBV	Rivalry among competitors, threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of customers, threat of substitute goods.

Source: Elaborated by authors.

Each of the integrating views of the strategy tripod is connected to a theoretical line of strategy. The internal environment is anchored in RBV, which is based on the studies of Barney (1991); Wernerfelt (1984). According to them, it is important to consider the resources, capacities or competencies that are unique or difficult to imitate, which, in turn, result in obtaining a competitive advantage by the company over its competitors. The second aspect is related to institutional factors, and associates the local institutional environment with business competitiveness (North, 1990; Scott, 2008). The factors of the external environment are based on the industry-based view (IBV) proposed by (Porter, 1979, 1990). It identifies reasons that explain the advantage of a country or region in creating and maintaining a business environment conducive to a given sector. The joint evaluation of the RBV, IV and IBV constitutes the tripod of the strategy, constructed by Peng et al. (2009); Peng et al. (2008). This theoretical model was developed initially considering the context of emerging markets in the study of international business. This framework is then applied to strategy studies in general, such as Krull, et al., (2012), expanding its explanatory power for all types of companies.

Recalling that in developing the strategy tripod, Peng (2002); Peng et al. (2009); Peng, et al. (2008) have been applied in emerging markets, it is assumed that in developed economies the institutions that support the economy function almost invisibly (Peng et al., 2009). Meanwhile, in emerging markets, the absence of these institutional structures would be evident. This is reflected in deficiencies in local institutions such as infrastructure, market agents, institutions, regulations, agencies among others (Khanna, Palepu, & Bullock, 2010). Subsequently, the tripod concept was broadened for general use in international strategy studies. Next, the tripod components of the strategy will be displayed.

a. Resource-based view

The RBV attributes business success to internal factors within the organization. According to this perspective, companies are considered as a set of capacities or resources that are difficult to imitate (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). The RBV assumes that technology and the management of corporate knowledge influence the entrepreneurial ability to achieve competitive advantage, that is, the ability to create value above the average identified in its competitors (Brito, Brito, & Hashiba, 2014). The internal efficiency of firms obtained through the development of skills and resources would establish their sources of lasting competitive advantages. Specifically, competencies and capabilities intrinsic to the organization would be responsible for differentiating firms from others and therefore determining their competitive capacities (Barney, 1991, 2001).

RBV assumes that competitive advantage and strategy formulation must be taken from the firm's internal capabilities and competencies (Barney, 1991). According to this idea, Wernerfelt (1984) explores the distinction between the internal resources used by the company and qualifies them as forces or weaknesses of that can be tangible or intangible. In this sense, RBV has two main premises.

RBV's first premise addresses the heterogeneity of resources, as distinct companies can acquire different sets of resources and competencies. By presenting variations in its efficiency and effectiveness, it can achieve results superior to those presented by its competitors. The second premise is linked to the immobility of resources, since differences between firms can allow superior results to be sustained over time given the challenges of acquiring or developing such capabilities (Barney, 1991). It is important to clarify that resources from the perspective of RBV are understood as physical and financial resources, as well as organizational capacities, skills and internal processes of the company.

According to RBV, resources are capabilities, assets, organizational skills, technology, and even the organization's internal mechanisms that drive it toward competitive advantage. This view understands that resources among organizations are heterogeneous for some reasons, such as: (i) the company's tactical

characteristics (or causal ambiguity), (ii) social complexity and (iii) rarity of the company's internal resources (or FSA) (Barney, 1991, 2001, Rugman, 2009, Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). From the resources, the company can develop skills that differentiate them. These can be understood as technical skills in areas such as design, production, purchasing, marketing and distribution, among other skills (Fleury & Fleury, 2004; Prahalad & Hamel, 2005). Given this, it can be admitted according to this theory that the company sustains its competitive advantage through the creation of competencies that are supported by resources difficult to imitate by the competition.

On the importance of resources, Barney (1991, 2001) highlights the essential characteristics of internal resources of the company. The first is related to their scarcity: the rarer the resource, the fewer companies will have access to it. Another fundamental feature is that these resources are difficult to imitate and replace, once again, restricting their access by other companies. This differentiation in access and allocation of resources influences the individual performance of the company. Finally, it is necessary to incorporate the capabilities and use of resources in the organization. In other words, the company's internal skills regarding access and allocation of resources, associated with the fundamental characteristics of these resources: rare, valuable, difficult to imitate and substitute, and applied by the organization.

The internationalization process can also impact the use of organizational resources. Since the organization develops resources adapted to its operating environment, when modifying the environment, these resources may be unfeasible (Cuervo-Cazurra et al., 2007). This would occur in the case of processes subsidized by technical and managerial routines supported by values related to the local context. By modifying the context, resources considered valuable in the home market may prove difficult to transfer to other countries. On the other hand, internationalization can act as a generator of new capacities, since it requires in its international operation some skills that were previously underdeveloped (Reis, Borini, Fleury, 2014, Rocha, Borini, 2011).

b. Institutional view

The institutional view can be studied from several perspectives. However, it can be observed that the economic (North, 1990), sociological (Scott, 2008) and transaction costs economics (Williamson, 1981) are considered as the most influential institutional strands applied in institutional studies in the area of business (Martin, 2014). This theoretical line highlights the influence exercised by institutions on the behavior and performance of companies. Institutions are deeply related to regulatory aspects, such as rules and regulations, and their enforcement and enforcement mechanisms (North, 1990). A regulatory system is one that is able to constitute rules, check compliance with them and, if necessary, designate repressive measures for non-compliance (Scott, 2008). They consider both formal and informal aspects of the environment.

The importance of institutions is highlighted in the sense of promoting an efficient business environment (North, 1990, 2006; Williamson, 1981). North (1990) defines institutions as the rules of the game that affect the economic performance of companies, since they impact on the transaction and production costs of organizations. In this line, the institutional environment would be shaped by the legal and administrative structure in which individuals, companies and governments interact to generate wealth (Schwab & Sala I Martin, 2011). This is because North (1990) criticizes the inadequacy of aspects of neoclassical economics as self-regulating, in order to explain the determinants for the emergence of institutions. According to the author, the emergence of institutions would originate from individual learning, which transforms into collective learning and influences its emergence. The institutional matrix can be understood as the interconnected network of informal constraints and formal rules that are translated into legal, economic and political systems. These delimit and establish a network of incentives that would become a determining factor in economic performance (Favareto & Morales, 2014).

In addition to regulating the functioning of markets, institutions define the limits of economic actors' performance, by conferring legitimacy on their business performance (Peng et al., 2008). Institutional aspects include not only legal aspects but also issues related to bureaucracy, corruption, transparency, norms and regulations, as well as the independence of the legal system and protection of

copyrights and intellectual property. The competitiveness of a country is affected by the quality of its institutional environment, insofar as it can provide a fair business environment, where rules are clear and disputes are resolved quickly (Mia, Austin, Arruda, & Araujo, 2009). Therefore, the operational context of the company delimits the strategic actions of organizations, both in the country of origin and abroad (Kostova & Roth, 2002).

The IV establishes a relationship between institutions and competitive advantages that can be exercised by companies (Martin, 2014). Analyzing the institutional environment is relevant in the context of international business because this view can help in understanding the benefits and disadvantages of being a foreigner (Hitt, Li, & Xu, 2015). Peng (2002), when analyzing the institutional environment in the perspective of emerging markets, finds that institutions impact on the company differently from that experienced by companies in traditional markets. This is because the efficient institutions that often regulate developed markets are often weak or absent in emerging markets. In this context, companies operating in emerging countries feel the need to adapt their strategies and assume a variety of roles and responsibilities in order to carry out their business and fill these "institutional gaps" (Khanna et al., 2010), or shortcomings in local institutions. It is important to consider cases where local institutions are simply different or operate with distinct logic in emerging markets from that found in developed ones.

Far from being uniform, emerging markets have in common the fact that to a greater or lesser extent they lack the necessary institutions to support basic business operations. There are three main sources for market failures caused by the lack of institutions: adequate information problems for buyers and investors; inefficient judicial systems unable to secure contracts in a predictable way; and, finally, the deviations in the regulations, which are geared towards achieving political objectives (Khanna et al., 2010). According to this perspective, the fundamental difference between operating in emerging markets and operating in developed markets is related to this "institutional vacuum", which would impact the strategies adopted by companies in these markets (Peng, 2002; Peng et al., 2008).

Among the emerging ones there are also differences and it remains to verify how this impacts the business context. For example, the concept of liability of infrastructure addressed by Cuervo-Cazurra, Maloney, and Manrakhan (2007) describes the difficulty of companies entering overseas and facing the lack of complementary resources necessary for consumers to consume their products. This difficulty can be tangible, such as the need for refrigeration for a good in its transport, or intangible, as the knowledge to operate equipment. The example used by the authors is the Star TV Company and its entry into Asia. The company uses satellite transmission and this market did not exist in several markets where the company had intended to install its operation.

To solve this difficulty, Cuervo-Cazurra et al. (2007) suggest that the company operates with products that do not require infrastructure complementarities or that are simple to use. Products for popular markets may have characteristics of this type, since less developed markets commonly present difficulties of this type and companies would be better adapted to operate in situations of this kind of adversity. Rottig (2016) recommends that scholars evaluate the institutional context in a specific way when studying emerging markets. It is important to adjust the look on the research object and the methods and concepts so that they adapt to the respective institutional contexts.

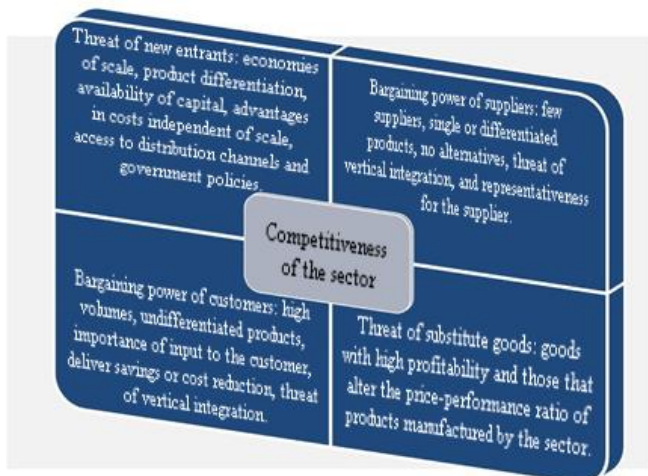
c. Industry-Based View

The IBV is anchored in the study of Porter (1981), in turn formulated from the economic perspective, which analyzes the sectorial organization and its relationship with business strategy. In his study, Porter (1979) lists sectorial characteristics that model the rivalry of the environment, and associates it with national competitiveness. These determinants act in a system, favoring or inhibiting the attractiveness of a particular sector.

From this formulation, the company's competitiveness is influenced by the environment, that is, external factors would determine the company's strategy (Gao et al., 2010). This model has five strengths: threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of customers, threat of substitutes, and finally all of these define the competitiveness of the industry

(Porter 1979: 141). The dimensions of the five forces model are detailed in Figure 2.

Figure 2. Porter's Five Forces Framework



Source: Elaborated by authors.

It can be seen that aspects of business competitiveness are central to IBV studies. The competitiveness of the sector is operationalized in empirical studies in emerging markets under the concept of ambiguity (Carson et al., 2006, Ju, Zhao, & Wang, 2014). This concept addresses the degree of uncertainty inherent in the perception of the company's operating environment, regardless of its change over time (Carson, 2006). The concept of ambiguity or uncertainty proposed by Carson et al. (2006) is composed of several aspects, including: (i) lack of clear information on market events, (ii) uncertainty about the importance of environmental variables, (iii) the uncertainty about cause and effect relationships between the interaction of variables in the competitive environment, and (iv) the uncertainty about courses and action available its potential effects. When addressing competitive dynamics in international markets, it is understood that market uncertainty or instability is an important variable when considering VBI (Ju et al., 2014). Ambiguity addresses less of the concerns about future market uncertainties by focusing on the uncertainties arising from the market experience that is happening in the present as well as in the past. In addition to the influence of uncertainty on the competitive dynamics of the sector, market factors are further influenced by the dynamics of the rules and rules of the country of operation of the company, which would stimulate the assessment of the dimensions in a joint manner.

3 Methodology

To analyze how the tripod of the strategy is used, a systematic review of the literature was carried out. This type of academic research uses as a source of research data the scientific literature on a certain theme (Mancini & Sampaio, 2007; Torraco, 2005). According to this technique, the methodological process seeks to: (i) determine the research protocol, (ii) apply an ordered search method, (iii) synthesize the evidence found through the critical analysis, and (iv) summarize the results. The main benefit of this type of research is the greater breadth of coverage of the researched elements and the possibility of getting in direct contact with studies and previous research on the subject. Authors such as Webster and Watson (2002) indicate that a literature review seeks journals of higher impact factor to accommodate the most relevant contributions in the area. Mancini and Sampaio (2007) also perceive that, when synthesizing all studies on some subject, one can combine in the research a greater range of findings on previous studies. Therefore, the conclusions would not be restricted by reading only a few articles, besides being plausible to detect changes in protocols and findings resulting from previous research.

Chueke and Amatucci (2015) explain that the systematic review of the literature is a methodology different from that carried out in a bibliometric study. In cases where the study requires further study of the specific field of study, a systematic literature review would be the most appropriate methodology to achieve this objective. Bibliometry, according to the authors, is indicated to analyze a large number of studies. In the systematic review of the literature, the number of studies, being smaller, would allow a careful analysis of its content and deepening of the theoretical discussions.

In order to follow up this suggestion, the data collection was carried out in an international database considered relevant in the area of business administration - ISE web of science. The keyword used in the search was: strategy tripod. This keyword was selected in order to access the main articles that take as base this theory and have expressive impact factor. The searches pointed out the most important articles regarding the impact factor, which were the object of study of this article.

In order to analyze the application of the concept in the international literature, in consultation with the Web of Science, we verified the existence of eight published articles that used the strategy tripod. The search was performed on those that mentioned the tripod in the title of the article. The consultation was restricted to articles published in English.

In view of the growth in the application of the strategy tripod as a theoretical basis in the international business literature, the concern about the validation criteria widely accepted (Oliveira, Walter, & Bach, 2012) emerges. For several authors (Hair Jr. et al., 2005, Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1987), the validity of content or apparent validity is about the scale to measure what it intends to measure and can be observed through the consultation of experts. This research does not seek to validate previously used scales, but it is sought to identify evidence of theoretical consistency with the empirical developments analyzed.

4 Results

The following are the articles selected in this research. The study by Peng et al. (2009) was not considered in Table 1 because it is a theoretical-conceptual work and it launches the term strategy tripod in the literature. These studies are shown in Table 2.

Table 2. ISI web of Science Query

Author and Year of publishing	Journal	Title
Su et al., (2016)	<i>British Journal of Management</i>	<i>A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability</i>
Ju, Zhao e Wang, (2014)	<i>Journal of International Marketing</i>	<i>The boundary conditions of export relational governance: a "strategy tripod" perspective</i>
Barin Cruz et al. (2013)	<i>Business & Society</i>	<i>CSR-based Differentiation Strategy of Export Firms From Developing Countries: An Exploratory Study of the Strategy Tripod</i>
Krull, Smith, e Ge (2012)	<i>Service Industries Journal</i>	<i>The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective</i>
Xie et al. (2011)	<i>International Business Review</i>	<i>On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A "strategy tripod" perspective</i>
Luo, Liu e Wang, (2011)	<i>Management and Organization Review</i>	<i>Motives for Outward FDI of Chinese Private Firms: Firm Resources, Industry Dynamics, and Government Policies</i>
Gao et al. (2010)	<i>Journal of International Business Studies</i>	<i>A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy</i>
Peng et al. (2009)	<i>Journal of International Business Studies</i>	<i>The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod</i>

Source: Elaborated by authors.

Conceptually, the authors of Table 1 are based on the same theoretical basis, admitting as

the basis of the concept the study of Peng et al. (2009). However, the way of measuring the dimensions (RBV, IV and IBV) used in these studies varies considerably in their operation, which indicates that even anchored in the same theory, the application occurs differently.

To detail this observation, Table 3 shows how the concepts were applied by each author, that is, in the measurement of the constructs.

Table 3. Measurement of the strategy tripod concept.

Author - Year of Publishing	IBV	RBV	IV
Su et al. (2016)	Intensity of competition, technological turbulence	Ability to create knowledge	Government support, dysfunctional competition
Ju et al. (2014)	Uncertainties in the sector	Networks and relationships	Institutional distance
Barin Cruz et al. (2013)	Export Intensity	Capacity of Innovation	Distance to Brazil on the Economic Freedom Index. Distance to Brazil on the Environmental Sustainability Index
Krull et al. (2012)	Cyclical nature of the sector, availability of projects, ad hoc demand, economic situation of the domestic sector	Networks and relationships, professionals and their international knowledge, following the client, company history	Isomorphism, customer relationship, laws and regulations, norms and standards (customer and country specific)
Xie et al. (2011)	Index of market concentration, measured by the market share of the four largest companies in the sector	International experience, measured by the number of subsidiaries of the company	Six items extracted from the Global Competitiveness Report
Luo, Liu and Wang (2011)	Competitive advantage based on technology, exporting experience.	Intensity of R&D in the sector, competitiveness of the sector.	Government support policies.
Gao et al. (2010)	Cost leadership, differentiation strategy.	Stability of the sector, export orientation of the sector.	Development of market mechanisms, development of intermediaries.

Source: Elaborated by authors.

When we stick to the articles presented in table 2, we can see the diversity of metrics applied to measure the same construct. In this analysis, it can be seen that, even if based on the theoretical framework of the strategy tripod, the authors did not follow the same way of operating the variables surveyed in the measurement stage.

Based on RBV, Su et al. (2016) measure the ability to create knowledge through a 12-item scale developed by Smith, Collins and Clark (2005). Ju et al., (2014) and Krull et al., (2012) measure RBV networks and relationships of companies. The innovation capacity is used as a metric by two authors (Luo et al., 2011, Barin Cruz et al., 2013). Xie et al. (2011) consider RBV as the international experience of the company, since internationalization develops competences for the company. Based on this comparison, it is noticed that even taking articles from recognized journals and from a framework as the strategy tripod, there is no alignment on how RBV should be measured empirically.

The analysis of IV in the articles in table 2

shows that several studies use secondary data to measure IV. Some apply the concept of institutional distance (Barin Cruz et al., 2013, Ju et al., 2014), while others use the competitiveness index (Xie et al., 2011). Institutional distance measures the difference between the indexes of two countries (home market and destination country) in which the degree of development of institutional dimensions, such as political stability, government effectiveness, regulatory aspects, laws, corruption, culture in a relative way. Institutional distance is related to the formal and informal institutions of each country (Berry, Guillen, & Zhou, 2010), and was used by some articles (Barin Cruz et al., 2013, Ju et al., 2014) as a proxy for to IV.

Van Hoorn and Maseland (2016) distinguish between the measurement of the effects of the institutional profile and the use of institutional distance in international business research. Differently from the institutional distance, the institutional profile measures the institutional characteristics in the market where it is wanted to evaluate. The authors emphasize that the two measures are highly correlated. However, they point out that the use of distance does not allow us to ascertain if institutional challenges arise from characteristics of the company's home market or destination. This is because distance measures dissimilarity between countries, not separating two distinct effects that may have different strategic outcomes in organizations (Van Hoorn & Maseland, 2016). This is especially relevant because there may be differences in institutional pressures suffered by highly globalized firms compared to local operating firms (Varadarajan, 2015). Such differentiation is because companies are under different pressures in the home market and in the destination market of their company's operations abroad.

As an example of this difficulty arising from the understanding of institutional influences with the use of institutional distance, one can cite as an example the study by Xie et al. (2011). This study was based on the strategy tripod. In it, the authors analyze the strategic positioning of companies in the United States after foreign direct investment (FDI). In the research, we measure the influence of the institutions, placing them as moderating variables between the relationship of RBV and the strategic positioning of the company with the use of regulatory and regulatory distances as a way of operating the variable. Xie et al. (2011) do not

separate whether the influence of the institutional environment occurs in the destination or the market of origin, since the distances of the Global Competitiveness Report are used as a measurement. Therefore, it is not possible to know or understand the cause of dissimilarity between the institutions of the different evaluated markets. It is estimated that in the case of IV there are three studies that use secondary data to perform this measurement (Barin Cruz et al., 2013, Ju et al., 2014, Xie et al., 2011). Theoretically it is intended to apply the same theoretical basis, which is curious because the data on which the surveys are based comes from different sources.

Finally, the last component of the strategy tripod to be analyzed about its measurement mode is IBV. The part of the tripod based on the industry-based view (IBV) is anchored in the idea that the competitive structure of a sector is determinant of the strategic choices of the companies (Porter, 1980, 1985). IBV is primarily concerned with the position of a company in the industry and argues that its positioning would generate competitive advantage (Krull et al., 2012). In this sense, the central premise of IBV is that the sectorial structure and market forces influence the strategic conduct of the company.

Among the three metrics, IBV was the one with the greatest dissimilarity in its empirical operationalization. Gao et al. (2010) apply a complex operationalization of Porter's generic strategies, classifying the strategy undertaken between cost leadership and differentiation. Xie et al. (2011) measure the market concentration index when comparing the market share of the companies evaluated. Luo et al., 2011 consider as IBV the competitive advantage derived from the technological intensity and the exporting experience. It is interesting to note that these same authors apply to RBV indicator formed by investments in research and development (R & D), which indicates that the metrics can be considered redundant. Clearly, there is no alignment between the theoretical-conceptual framework of IBV and the metrics observed in the studies analyzed.

With this analysis, we realize that, although the concept of strategy tripod is very widespread (Calixto et al., 2013), it is still necessary to consolidate the form of the operationalization of concepts and metrics from the empirical point of view. This is because, as explained, very different dimensions are used to measure the same construct,

which offers vulnerabilities in the application of this theoretical basis.

5 Conclusion

Empirical research allows researchers to control the variables that affect, influence, and explain the analyzed object (Smith, 2003). In their development, authors develop metrics from the theory in order to measure the intended effects. In the process of developing metrics, authors should focus on the content validation procedures indicated in the theory (Hair Jr. et al., 2005, Selltitz, Wrightsman, & Cook, 1987) for the metrics used to measure the dimension proposed to measure. These procedures provide reliability and accuracy to the results identified in the surveys.

Although widely used in international business literature, the strategy tripod does not yet have consolidated metrics. When analyzing articles on the strategy tripod, we identify the diversity of heterogeneous measures that seek to evaluate the same construct. This diversity of metrics indicates the need for reflection on the construct validity observed in the application of the tripod of the strategy identified in the international business literature.

It can be seen, for example in the case of RBV, that this is measured with a wide application of concepts, ranging from the ability to create knowledge (Su et al., 2016), capacity for innovation (Barin Cruz et al., 2013), export orientation (Gao et al., 2010) or international experience (Xie et al., 2011), to highlight just a few examples. These constructs are very different. Can knowledge creation capacity be replaced by innovation capacity? Or even considered equivalent to international experience or export orientation? These dimensions have different meanings and are applied quietly when looking to measure RBV.

The same happens with the other legs of the tripod (IBV and IV). Institutional distance measures are used when measuring IV, although these concepts have different definitions and also result in different effects (see discussion in Van Hoorn & Maseland, 2016). In this sense, this article draws attention to the weaknesses in the operationalization of the tripod of the strategy. After reading the articles, many of them give the impression that the available measures were best adapted to the theory so that the operation of the

tripod was feasible without the careful construction of adequate metrics and measurement instruments for the formulation of the research hypotheses. In this sense aberrations have been produced, which jump to the eyes when comparing the metrics applied by the authors.

One possible explanation is that the strategy tripod can be considered a new theory, as it was proposed by Peng et al. (2008) less than a decade ago. However, its bases are the RBV, IBV and IV, theoretical lines developed much longer and consolidated by several authors. In this sense, it can be affirmed that the tripod of the strategy lacks maturity as a theoretical line, to the extent that the developments reached by the theories that support it do not seem to be utilized in unfolding the tripod in its empirical application. This reminds us of Brewer and Hunter's (2006) comment that studies to assess the validity of measures are relatively rare. This is because search designs for validation studies are complex. In this sense, most researchers in the social sciences choose to develop and apply theories instead of conferring the accuracy and precision of their measurement instruments.

In this sense, this article seeks to motivate and mobilize researchers who wish to contribute to the theoretical development of the strategy to explore the empirical construction of measures for the application of the strategy tripod. It would be very useful to carry out research that formulates and validates a scale that can be applied in the measurement of the components of the tripod for its application in strategy studies. As a limitation, we can cite the modest sample size used, which fails in size but demonstrates impact and representativeness in studies on the subject. In this sense, a large study, with a larger sample, could choose which measures would be more adequate for the measurement of each item of the tripod.

References

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

- Barin Cruz, L., Boehe, D. M., & Ogasavara, M. H. (2013). CSR-based Differentiation Strategy of Export Firms From Developing Countries: An Exploratory Study of the Strategy Tripod. *Business & Society*. doi:10.1177/0007650312473728
- Berry, H., Guillen, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *J Int Bus Stud*, 41(9), 1460-1480.
- Brito, V. F., & Oliva, F. L. (2009). Razões e estratégias de internacionalização da Construtora Odebrecht. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(3), 13-27.
- Calixto, C. V., Garrido, I. L., Vasconcellos, S. L., & Monticelli, J. M. (2013). Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas: análise sob a perspectiva da indústria, capacidades organizacionais e instituições. *Revista Alcance*, 20(4), 513-532.
- Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Chueke, G. V., & Amatucci, M. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum . InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, 10(2), 1-5.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). How the analysis of developing country multinational companies helps advance theory: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the Difficulties in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-725.
- Dunning, J. H., Kim, C., & Park, D. (2008). Old wine in new bottles: A comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. The rise of transnational corporations from emerging markets: Threat or opportunity, 158-180.
- Favareto, A., & Moralez, R. (2014). *Energia, Desenvolvimento e Sustentabilidade*. São Paulo: Zouk.
- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 377-396.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Hair JR., J. F.; Babin, B.; Money, A. H.; Samouel, P. (2005) *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2015). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*.
- Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I., & Peng, M. W. (2013). Emerging multinationals from Mid-Range economies: The influence of institutions and factor markets. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1295-1321.
- Ju, M., Zhao, H., & Wang, T. (2014). The boundary conditions of export relational governance: a “strategy tripod” perspective. *Journal of International Marketing*, 22(2), 89-106.
- Khanna, T., Palepu, K., & Bullock, R. (2010). *Vencendo em Mercados Emergentes*. Harvard Business Review, 88(6), 80-85.
- Kostova, T., & Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215–233.
- Krull, E., Smith, P., & Ge, G. L. (2012). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1097-1119. doi:10.1080/02642069.2012.662758

- Luo, Y., & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.
- Mancini, M. C., & Sampaio, R. F. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Rev bras fisioter*, 11(1), 83-9.
- Mariotto, F. L. (2007). *Estratégia internacional da empresa*. Thomson Learning.
- Martin, X. (2014). Institutional advantage. *Global Strategy Journal*, 4(1), 55-69.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27. doi:10.1007/s10490-006-6113-0.
- Mia, I., Austin, E. L., Arruda, C., & Araujo, M. S. (2009). An Appraisal of Brazil's Competitiveness Landscape: Insight from the global competitiveness index 2008-2009. Retrieved from Geneve.
- Narula, R. (2012). Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries? *Global Strategy Journal*, 2(3), 188-204. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.20425805.2012.01035>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Norton.
- Oliveira, D. D., Walter, S. A., & Bach, T. M. (2012). Critérios de validade em pesquisas em estratégia: uma análise em artigos publicados no EnAnpad de 1997 a 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 225-254.
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 251-267.
- Peng, M. W. (2010). *Estratégia Global*. São Paulo, SP, Brasil: Cengage Learning Edições Ltda.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 63-81.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*: New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ramamurti, R. (2009). What have you learned about emerging-market MNEs? In R. Ramamurti & J. V. Singh (Eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. New York: Cambridge University Press.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47. doi:10.1002/gsj.1025
- Reis, G. G., Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2014). Drivers of human resource management competences development in Brazilian multinational subsidiaries: a multilevel research. *Revista de Administração*, 49(3), 519-533.
- Rocha, T. V., & Borini, F. M. (2011). Mecanismos de Transferência de Conhecimento: uma Comparação Entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes. *Revista de Administração e Inovação*, 8(2), 240-265.
- Rottig, D. (2016). Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations. *International Journal of Emerging Markets*, 11(1), 2-17. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-12-2015-0248>
- Rugman, A. M. (2009). Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies. In R. Ramamurti & J. V. Singh (Eds.), *Emerging*

- Multinationals in Emerging Markets. New York: Cambridge University Press.
- Schwab, K., & Sala i Martin, X. (2011). Global Competitiveness Report 2011-2012. Retrieved from Geneva:
- Scott, W. R. (2008). Institutions and organizations: Ideas and interests. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. (1987) Métodos de pesquisas nas relações sociais. 4. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management journal*, 48(2), 346-357.
- Smith, M. (2003). *Research methods in accounting*. London: Sage.
- Su, Z., Peng, M. W., & Xie, E. (2016). A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability. *British Journal of Management*, 27(1), 58-76.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- Van Hoorn, A., & Maseland, R. (2016). How institutions matter for international business: Institutional distance effects vs institutional profile effects. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 374-381.
- Varadarajan, R. (2015). Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vernon-Wortzel, H., & Wortzel, L. H. (1988). Globalizing strategies for multinationals from developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 23(1), 27-36.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American journal of sociology*, 548-577.
- Xie, Y. H., Zhao, H. J., Xie, Q. J., & Arnold, M. (2011). On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A “strategy tripod” perspective. *International Business Review*, 20(4), 477-490.

Fatores Facilitadores do Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional: Estudo na Indústria de Móveis de Madeira no Estado de Santa Catarina

Leonardo Rodrigues Thomaz Bridi¹, Giancarlo Gomes², Pedro Lucas Resende Melo³

¹ Instituto Federal Catarinense - leonardo.bridi@ifc-videira.edu.br

² Universidade Regional de Blumenau (FURB) - giancarlo@pzo.com.br

³ Universidade Paulista (UNIP) - resendemelo@usp.br

PALAVRAS CHAVE

Fontes de Inovação;
Orientação Empreendedora.
Desempenho Inovador;
Desempenho Organizacional;
Indústria de Móveis de Madeira.

Recebido 31.05.2017
Revisado 04.09.2017
Aceito 28.11.2017

ISSN 1980-4431
Double blind review



RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a influência das Fontes de Inovação e da Orientação Empreendedora no Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional na indústria de móveis de madeira do estado de Santa Catarina. A pesquisa foi quantitativa, descritiva e causal, com método *survey* e com corte transversal. Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais com o auxílio do software *Smart PLS*. Os resultados do modelo proposto mostraram relação positiva entre Fontes de Inovação e da Orientação Empreendedora no Desempenho Inovador e consequentemente no Desempenho Organizacional. Por fim, os resultados do modelo proposto mostraram significância e confiabilidade sustentando que o desempenho inovador propiciará resultados positivos no Desempenho Organizacional, nomeadamente na fidelidade dos clientes, crescimento das vendas, rentabilidade e retorno sobre o investimento.

1 Introdução

Estudos ligados ao empreendedorismo têm atraído o interesse de pesquisadores (Ireland, Reutzel, & Webb, 2007). O empreendedorismo abrange atos de criação organizacional e renovação, ocorrendo dentro ou fora de uma organização (Sharma & Chrisman, 1999). Segundo Ireland e Webb (2005) a pesquisa em administração relacionada ao empreendedorismo tem focado na Orientação Empreendedora (OE), que procura explicar como o empreendedorismo é colocado em prática.

Estudo anteriores como Ireland e Webb (2005), Rauch *et al.* (2009) e Runyan, Droge e

Swinney (2008) indicam relação positiva entre OE e Desempenho Organizacional. Por outro lado, alguns resultados obtidos por George, Wood e Khan (2001) não foram totalmente conclusivos. Para Thoumrunroje e Tansuhaj (2005) isto pode ser devido ao fato que o conceito de Desempenho Organizacional pode ser influenciado tanto por variáveis internas quanto externas.

O aumento na capacidade de inovação das empresas do setor de móveis constitui uma condição importante para garantir a inserção competitiva tanto no mercado doméstico como no mercado externo segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento [ABDI] (2009). A partir desta premissa, a inovação aparece como um conceito

basilar para o crescimento do setor de móveis de madeira de Santa Catarina. Sendo assim, conseqüentemente, a inovação se transforma em um elemento que atua significativamente para conduzir o Desempenho Organizacional. Na mesma linha de raciocínio, os estudos sobre inovação e a sua vinculação com resultados de Desempenho Organizacional e conseqüente manutenção das empresas em longo prazo, têm sido abordadas e discutidas na literatura (Damanpour, 1991) (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

Ao considerar a influência da inovação no Desempenho Organizacional é relevante destacar as fontes de inovação. Freeman (1995) considerou que as fontes de inovação quando originárias em conhecimentos científicos, propiciam a introdução de inovações radicais, e por outro lado quando as tecnologias estão dominadas, aparecem condições para aparecimento de inovações incrementais.

Ireland, Reutzel e Webb (2007) sustentam que o empreendedorismo é um campo de estudos para o qual ainda é necessário progredir continuamente pela busca por uma teoria distinta. Isso se justifica pelo fato de existirem poucos estudos empíricos que contemplem o desenvolvimento do paradigma e também pela dispersão de enfoques existentes nestas pesquisas. Trata-se, portanto, de um campo fértil a ser explorado pelos pesquisadores na busca pela construção da teoria relacionada ao empreendedorismo.

Estima-se que as fontes de inovação e a orientação empreendedora são relevantes para uma melhor compreensão da relação entre o desempenho em inovação de produtos e processos entre OE e Desempenho Organizacional, sendo esses conceitos apresentados por Chiva e Alegre (2013) que acrescentam que segundo Nelson (1991) e Zott (2003) as fontes de inovação e a OE são consideradas antecedentes do desempenho em inovação.

Com base na revisão da literatura e nas concepções teóricas apresentadas, entende-se que as fontes de inovação e a orientação empreendedora são considerados facilitadores da inovação e conseqüentemente do desempenho organizacional. Destarte, diante do exposto o objetivo do estudo é analisar a *influência das Fontes de Inovação e da Orientação Empreendedora no Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional de empresas da*

indústria de móveis de madeira de Santa Catarina?

O artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira seção corresponde a introdução do artigo, sendo compreendida pela apresentação do tema de pesquisa e problema a ser trabalhado. A segunda seção trata do modelo teórico. Na terceira seção é estruturada o método da pesquisa. Posteriormente, na quarta seção têm-se a análise dos dados. Na quinta seção as considerações finais a partir dos resultados demonstrados pela presente pesquisa e, por fim, as referências bibliográficas.

2 Revisão de literatura

A revisão da literatura é composta pelos constructos que antecedem a inovação e o desempenho organizacional. As dimensões são apresentadas na sequência.

2.1 Modelo Teórico Proposto

Este modelo considera os constructos de Fontes de Inovação, OE, Desempenho Inovador (eficácia de inovação do produto e eficiência no processo de inovação) apresentado por Fernández-Mesa e Alegre (2015) e Desempenho Organizacional.

2.1.1 Fontes de Inovação

Pesquisas anteriores de Schoenmakers e Duysters (2006) e Tsai (2009) sugerem que uma empresa pode ampliar sua inovação de produtos por meio da interação com diferentes colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes e institutos de pesquisa. Fornecedores geralmente têm conhecimento maior e mais abrangente sobre as peças e componentes que podem ser críticos para o desenvolvimento de novos produtos.

Colaborar com os clientes é outra maneira importante para que uma empresa melhore o seu desempenho em inovação de produtos (Gupta *et al.*, 2000). Trabalhar com clientes não só proporciona benefícios na identificação de oportunidades de mercado, mas também reduz a probabilidade de um projeto deficiente nos estágios iniciais do seu desenvolvimento (Tsai, 2009).

No que diz respeito aos concorrentes, o objetivo da cooperação com eles, em termos gerais, é realizar pesquisas básicas e estabelecer padrões. Assim, é provável que as empresas

cooperem com os concorrentes sempre que partilham problemas comuns que estão fora da área de influência do concorrente, tais como programas de pesquisa e acordos de coprodução. (Zeng, *et al.*, 2010). Para Inkpen e Pien (2006) as empresas que colaboram com os concorrentes podem ter um melhor desempenho em inovação. Ainda, a colaboração com os concorrentes permite às empresas avaliarem o nível tecnológico dos seus concorrentes. As empresas que conhecem melhor as estratégias tecnológicas de seus concorrentes são mais capazes de se diferenciar.

Devido aos incentivos dos governos, as empresas estão buscando inovações de produtos, colaborando com universidades e instituições de pesquisa. As universidades e os institutos de pesquisa são centros importantes para a criação e divulgação de conhecimentos científicos (Hemmert, 2004). Institutos de pesquisa são uma fonte importante de novos conhecimentos científicos. Colaborar com organizações de pesquisa permite que uma empresa acesse conhecimento científico previamente inexplorado. Esse conhecimento pode fornecer à empresa diferentes modos de raciocínio e de resolução de problemas. Hemmert (2004) e Tsai (2009).

2.1.2 *Orientação Empreendedora*

Miller (1983) definiu a atividade empreendedora como um processo de comportamento empreendedor constituído por três capacidades: agir de forma inovadora (*innovativeness*), agir de forma proativa (*proactiveness*) e assumir riscos (*risk-taking*). Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) e procuraram compilar as contribuições teóricas e práticas no sentido de estabelecer uma ligação entre os processos empreendedores e o desempenho das organizações. Com o intuito de promover esse elo acrescentaram às três capacidades ou competências definidas por Miller (1983), mais duas: autonomia (*autonomy*) e competitividade agressiva (*competitive aggressiveness*).

Foi a partir destas cinco competências que Lumpkin e Dess (1996) caracterizaram a OE. Lumpkin e Dess (1996) sustentam que o construto da OE é multidimensional e independente. Nesse caso, pode ser considerada que uma organização possui OE mesmo que esta não tenha a totalidade das competências antes apresentadas, uma vez que

o aumento ou diminuição da OE pode ser o resultado de alterações em todas ou algumas dessas competências.

A inovação, realizada dentro do escopo da OE, pode ser compreendida pelo seu caráter original e criativo e conseqüentemente na capacidade competitiva uma vez que fornece subsídios às novas ideias, experiências, geração de novos produtos, processos e tecnologias previamente existentes Lumpkin e Dess (1996) e Wiklund e Sheperd (2005).

Fernandes-Mesa e Alegre (2015) procurou observar de que forma a OE impacta no desempenho inovador e usou como variável de moderação o tamanho da indústria. Nesta pesquisa, os indicadores da OE que foram considerados são: Inovação/Inovatividade; Assumir riscos; e Proatividade e foram observadas pelo prisma multidimensional proposto por Lumpkin e Dess (1996).

2.1.3 *Desempenho Inovador*

Nesta pesquisa o desempenho inovador foi dividido nas dimensões: eficácia e eficiência. Essa perspectiva foi trabalhada inicialmente por Alegre, Lapiedra e Chiva (2006). Os autores desenvolveram uma escala de medida de desempenho em inovação de produtos denominado: Desempenho Inovador. Este constructo foi usado a partir da validação da escala em língua portuguesa realizada no estudo de Gomes (2013), tendo este, por sua vez, base na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2005); Alegre, Lapiedra e Chiva (2006); Alegre, Lapiedra e Chiva (2009); Bakar e Ahmad (2010) e Henttonen, Ritala e Juhainen (2011).

Para Alegre, Lapiedra e Chiva (2006), a eficácia da inovação reflete o seu nível de sucesso. Por outro lado, a eficiência da inovação reflete o esforço feito para alcançar determinado sucesso. Essas duas dimensões de desempenho da inovação de produto são compatíveis com estudos anteriores. A eficácia da inovação versa sobre os resultados econômicos da inovação de produtos, ou seja, sobre o impacto econômico da inovação na empresa, ou, ainda, sobre a importância econômica das saídas do processo de inovação.

A segunda dimensão, Eficiência, se refere a recursos consumidos para atingir esses resultados, isto é, do próprio processo. Destarte, a primeira

dimensão procura descobrir o que é obtido a partir da inovação (eficácia do resultado de inovação) e a segunda se concentra em como realizar esse processo de inovação (a eficiência do processo). Ambas as dimensões do desempenho inovador são amplamente discutidas na literatura Alegre, Lapiedra e Chiva (2006), Bakar e Ahmad (2010) e Henttonen, Ritala e Juhainen (2011).

2.1.4 Desempenho Organizacional

As informações de Desempenho Organizacional como evolução do faturamento, proporção de vendas nacionais e internacionais são usadas pelas organizações para direcionar seu planejamento, desenvolver estratégias que permitam aproveitar oportunidades, para se defender de possíveis ameaças dos concorrentes e ajudar a compreender como estão sendo usados os recursos materiais, humanos e tecnológicos. Analisar o desempenho organizacional permite disponibilizar ao administrador condições para medir as ações que estão sendo tomadas na organização, como sua capacidade de produção, nível de eficácia e eficiência dos processos, resultados de vendas, portanto, existem diversas formas para abordar o desempenho em uma empresa (Neely *et al.*, 1995).

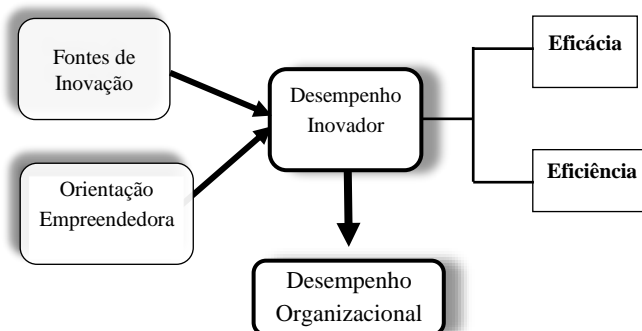
Segundo Miles *et al.* (1978) a decisão por empreender se apresenta como uma questão essencial colocada para as organizações, sendo as soluções adotadas por elas, definidoras do seu domínio de mercado e das relações de seus produtos com o mercado. Os gestores responsáveis pela administração estratégica se preocupam quanto às consequências das definições dos processos gerenciais, decisões e ações tomadas na organização e seus posteriores reflexos no Desempenho Organizacional (Lumpkin & Dess, 1996).

O constructo de Desempenho Organizacional, foi medido por meio de quatro itens, sendo dois de desempenho de mercado (fidelidade dos clientes e crescimento das vendas) e dois de desempenho financeiro (rentabilidade e retorno sobre o investimento) baseado no Manual de Oslo da OCDE (2005) e López, Péron e Ordas (2005). Medidas indiretas similares de desempenho organizacional foram utilizadas em pesquisas anteriores (López, Péron e Ordas, 2005 e Gunday *et al.*, 2011) quando os dados das demonstrações financeiras estão indisponíveis ou

quando eles não permitem comparações precisas entre as empresas. A inovação é um dos instrumentos fundamentais para aumentar a participação de mercado e para fornecer à empresa uma vantagem competitiva (Gunday *et al.*, 2011), tendo um impacto positivo sobre o desempenho das empresas, produzindo uma melhor posição no mercado o que resulta em vantagem competitiva e desempenho superior.

O modelo desenvolvido para esta pesquisa propõe o desempenho inovador como constructo central, influenciado pela OE e pelas Fontes de Inovação. Tendo por base essa premissa, pretende-se analisar a eficácia na inovação do produto, eficiência no processo de inovação e o Desempenho Organizacional. A seguir, apresenta-se o modelo teórico (desenho da pesquisa), na figura 1.

Figura 1. Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme a Figura 1 as Fontes de Inovação e a Orientação Empreendedora são tratadas como antecedentes do desempenho Inovador, e este por sua vez está relacionado com o Desempenho Organizacional. O Desempenho Inovador é composto pelas dimensões de Eficiência e Eficácia. As Fontes de Inovação e o Desempenho Organizacional são formados por única dimensão. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos.

3 Metodologia

Quanto a classificação, a pesquisa foi quantitativa, descritiva, causal e *survey* com corte transversal. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado com 33 questões.

As assertivas foram construídas por meio de escala *Likert* de 7 pontos com as seguintes opções: Construto de Fontes de Inovação (1 “Pouco Usado”

até 7 “Muito Usado”); Constructos de OE (1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”). Os outros constructos também foram compostos em escala *Likert* de 7 pontos, mas dentro de um rótulo de concorrência (1 – Muito pior do que os concorrentes a 7 - Muito melhor que os concorrentes) que abrangem os construtos Desempenho Inovador – Eficácia de Inovação de Produtos e Eficiência no Processo de Inovação – e Desempenho Organizacional. O Quadro 1 apresenta os constructos abordados neste trabalho.

O constructo de Fontes de Inovação foi elaborado com base no Manual de Oslo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, pois possibilita escala de medida adequada dos objetivos das fontes de inovação (OCDE, 2005). No Quadro 1 encontra-se a descrição das assertivas.

Quadro 1. Constructo Fontes de Inovação

Indicador	Assertiva	Autores
FINO1	Fornecedores de equipamentos, materiais, componentes ou software.	OCDE (2005)
FINO2	Clientes ou consumidores.	
FINO3	Concorrentes e outras empresas do mesmo setor	
FINO4	Empresas de consultoria	
FINO5	Feiras, exposições	
FINO6	Universidades ou outras instituições de ensino superior	
FINO7	Pesquisas do governo ou pesquisas privadas sem fins lucrativos	
FINO8	Outras unidades ou filiais dentro da empresa.	

Fonte: Adaptado de OCDE (2005).

O constructo de OE é baseado no estudo de Padrão (2011), tendo este, validado em língua portuguesa a escala usada por Hult, Ketchen e Arrfelt (2007). No Quadro 2 encontra-se a descrição das assertivas.

Quadro 2. Constructo Orientação Empreendedora

Indicador	Assertiva	Autores (ano)
OEMP1	Enfatiza pesquisa, desenvolvimento e liderança tecnológica.	Hult, Ketchen e Arrfelt (2007); Padrão (2011)
OEMP2	Minha empresa inicia ações que são imitadas ou contra-atacadas pelos nossos concorrentes.	
OEMP3	É rápida para introduzir novas técnicas de gestão	

	e tecnologias de operação.	
OEMP4	Tem forte propensão para projetos de alto risco.	
OEMP5	É muito ousada em seus esforços para maximizar a chance de aproveitar oportunidades.	

Fonte: Adaptado de Padrão (2011).

Para a análise do Desempenho Inovador o instrumento de coleta de dados foi adaptado dos estudos de Chiva, Alegre e Lapidra (2007) e Gomes (2013). O constructo foi dividido em dois blocos, um de eficácia e outro de eficiência. No Quadro 3 encontra-se a descrição das assertivas.

Quadro 3. Constructo Desempenho Inovador - Eficácia e Eficiência

Indicador	Eficácia - Assertivas	Autores
IPRD1	Substituição de produtos ultrapassados.	OCDE (2005); Chiva, Alegre e Lapidra (2007)
IPRD2	Ampliação da linha de produtos por meio de produtos tecnologicamente novos	
IPRD3	Ampliação da linha de produtos por meio de produtos tecnologicamente aperfeiçoados.	
IPRD4	Desenvolvimento de produtos fora do segmento principal organização (produtos secundários).	
IPRD5	Desenvolvimento de produtos que respeitam o meio ambiente (produtos ecológicos).	
IPRD6	Aumento na participação de mercado.	
IPRD7	Abertura de novos mercados no exterior.	
IPRD8	Abertura de novos mercados nacionais.	
I PRO1	Tempo médio, em semanas, de desenvolvimento do projeto de inovação (um projeto de inovação se refere à criação de um novo produto ou de um novo componente).	OCDE (2005); Chiva, Alegre e Lapidra (2007)
I PRO2	Tempo médio, em horas, para o desenvolvimento de projetos de inovação (horas de trabalho de todas as pessoas envolvidas).	
I PRO3	Custo médio por projeto de inovação.	
I PRO4	Grau de satisfação geral com a eficiência do projeto de inovação.	

Fonte: Adaptado de Gomes (2013).

Para o constructo de desempenho Organizacional adotou-se o modelo de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) onde se trabalha com rótulos de comparação com os demais concorrentes. Foram usadas as escalas de 1 a 7, sendo 1 “muito pior do que os concorrentes”, 4 “mesmo nível” e 7 “muito melhor que os concorrentes”. No Quadro 4 encontra-se a descrição das assertivas.

Quadro 4. Constructo Desempenho Organizacional

Indicador	Assertiva	Autores (ano)
DEMP1	Fidelidade dos clientes	Calantone, Cavusgil e Zhao (2002)
DEMP2	Crescimento das vendas	
DEMP3	Rentabilidade	
DEMP4	Retorno sobre o investimento	

Fonte: Adaptado de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002).

A população da pesquisa foi composta por empresas da indústria de móveis e madeira de Santa Catarina. A amostra foi obtida por meio do contato mantido com a Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Santa Catarina [SEF]. A definição da amostra foi intencional, tendo como base os objetivos da pesquisa. Buscou-se selecionar organizações que podem de alguma forma apresentar características que contribuam com a pesquisa a ser realizada, nomeadamente as que possuem atividades de exportação de móveis.

As empresas do setor de móveis selecionadas para esta pesquisa foram aquelas que possuem o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) número 3101-2/00: fabricação de móveis com predominância de madeira (envernizados, encerados, esmaltados, laqueados, recobertos com lâminas de material plástico, estofados, para uso residencial e não residencial); fabricação de esqueletos de madeira para móveis; fabricação de móveis embutidos de madeira e acabamento de móveis (envernizamento, esmaltagem, laqueação e serviços similares).

Para classificação do porte de empresa foi usado o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2005), conforme Tabela 1.

Tabela 1. Critério de classificação das empresas no Brasil pelo SEBRAE

Porte da empresa	Setor	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19 empregados

	empregados	
Organização de pequeno porte	de 10 a 49 empregados	de 20 a 99 empregados
Organização de médio porte	de 50 a 99 empregados	100 a 499 empregados
Organização de grande porte	mais de 99 empregados	mais de 500 empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

A amostra foi não probabilística, por acessibilidade e conveniência. Neste tipo de amostra, o pesquisador utiliza-se de métodos subjetivos para selecionar os elementos da amostra, pois ela “não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população” (Hair *et al.*, 2005, p. 246). Com o intuito de garantir a homogeneidade da amostra, foi incluída uma variável de controle: Tamanho da empresa. No estudo foi utilizada a classificação do [SEBRAE] (2005), que adota o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], classificando as organizações segundo o número de empregados de acordo com o setor de atuação.

A coleta foi realizada em parceria com a SEF. Inicialmente houve um encontro prévio com os gestores da SEF, no sentido de solicitar apoio institucional junto às entidades representativas patronais de classe que estão adstritas ao ramo de fabricação de móveis de madeira de Santa Catarina. As organizações das regiões Oeste, Norte e Serrana do Estado de Santa Catarina por serem as principais regiões produtoras de móveis foram abordadas por meio de telefonemas, sendo parte desta atividade realizada pelo pesquisador e parte pela SEF. Uma vez realizado o telefonema, o e-mail com o link da pesquisa foi enviado para o endereço indicado pela empresa. Foi entregue uma carta de apresentação da pesquisa com o intuito de fomentar a maior participação possível de empresas respondentes informando que os dados obtidos seriam tratados e analisados de forma confidencial e que os resultados seriam divulgados de forma agregada com o intuito a preservar a identidade dos respondentes.

O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado por meio de um *link* do *Google Docs* que foi encaminhado por *e-mail* para as organizações. Durante o progresso dos contatos para coleta de dados verificou-se dificuldade na disponibilização de tempo por parte dos gestores para responderem aos questionários, mesmo com o auxílio da SEF de Santa Catarina entrando em contato com centenas de empresas, houve 63

respondentes.

3.1 Perfil da Indústria

Observa-se uma participação significativa de Santa Catarina no cenário nacional de produção de móveis, possuindo fatias importantes no número de indústrias, trabalhadores empregados, produção, importações e especialmente as exportações, correspondendo a quase 30% das exportações Brasileiras do setor moveleiro. Os dados do período de 2010 até 2014 que o Inteligência de Mercado [IEMI] (2015) apresenta para Santa Catarina possuem a mesma tendência de crescimento anteriormente demonstrada para o mesmo período no cenário nacional, ou seja, teve crescimento em termos de unidades produtoras, pessoal empregado, valor de produção. No entanto, no que diz respeito aos valores em dólares de exportação houve um recuo de 20,4% apesar de participação no mercado ter crescido de 25,6% em 2012 para 29,3% em 2014, o que revela questões a serem exploradas para explicarem esse aumento de participação, mas recuo de faturamento em dólares.

A análise dos dados de exportação Santa Catarina esteve em 2014 (e desde 2012) em segundo lugar no *ranking* nacional, com 29,3% do mercado, ficando atrás apenas do Rio Grande do Sul com 32,1%. O Paraná, terceiro colocado com 14,1% fica consideravelmente atrás nessa disputa. Os três estados do Sul são os principais vetores das exportações representando 75,5% das exportações Brasileiras (IEMI, 2015). As unidades produtoras da indústria de móveis de Santa Catarina são distribuídas por todas as regiões do estado, mas existem dois polos, um em São Bento do Sul e outro em Chapecó que correspondem a 11,5% e 5,7% das 2356 unidades produtoras existentes em Santa Catarina em 2014 (IEMI, 2015).

3.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados obtidos por meio dos questionários foram tabulados em planilha do *software Microsoft Excel*® e posteriormente exportados para o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 22.0*, sendo esta a ferramenta usada para os cálculos e análises estatísticas iniciais relativas a análise descritiva dos dados referente a caracterização das empresas. Após este trabalho inicial, foi analisada a confiabilidade das dimensões pelo *Alpha de Cronbach*,

Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (AVE).

Com esses procedimentos prévios realizados e tendo por base os estudos de Hult, Huerley e Knight (2004), Alegre e Chiva (2005), Alegre e Chiva (2013) que utilizaram a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), optou-se por essa técnica pois esta permite a verificação de causa e efeito entre os constructos da pesquisa. A MEE foi realizada com o auxílio do *software SmartPLS (Partial least Squares)* que possibilita o trabalho de modelos com amostras consideradas pequenas, segundo Wong (2014), com mínimo de 30 a 100 casos (portanto dentro dos números obtidos nesta pesquisa), de acordo com Chin e Newsted (1998). É por meio desta técnica que é possível avaliar a relação entre os constructos e a contribuição de cada item da escala, bem como averiguar o quanto a escala está medindo o conceito, ou seja, sua confiabilidade na estimação das relações entre as variáveis dependentes e independentes (Kline, 2005).

4 Apresentação e análise dos dados

4.1 Caracterização Das Organizações Pesquisadas

Foi realizada uma verificação de frequência das respostas para possibilitar a identificação do perfil da amostra quanto ao porte e década de fundação. A amostra totalizou 63 respondentes. O primeiro procedimento realizado foi procurar se existiam *outliers* nesta base de dados. Com auxílio do *software SPSS*, foram encontrados 4 respondentes com esta classificação. Desta forma, reduziu-se a base para 59 respondentes. A classificação das empresas quanto ao porte, de acordo com a classificação do SEBRAE (2015) estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2. Distribuição da amostra por porte

Porte	Percentual	Quantidade
Microempresa	28,12%	16
Organização de pequeno porte	42,18%	25
Organização de médio porte	28,12%	17
Organização de grande porte	1,56%	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se na Tabela 2 que a maior parte da amostra são de empresas de pequeno porte,

totalizando 25 com um percentual correspondente a 42,18%. Houve uma distribuição igualitária entre microempresa e empresas de médio porte com 18 unidades cada uma e com um respectivo percentual de 28,12%. No que diz respeito a empresas de grande porte, somente uma respondeu ao questionário, correspondendo a 1.56% da amostra. No que diz respeito ao ano de fundação todas participantes informaram este item e a distribuição do quantitativo por década está na Tabela 3.

Tabela 3. Distribuição das empresas por ano de fundação

Década	Quantidade
1940	1
1950	1
1960	1
1970	5
1980	9
1990	20
2000	7
2010	15

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É possível observar na Tabela 3 que a maioria das empresas que responderam ao questionário se situou com ano de fundação na década de 1990 e 2010, respectivamente.

No que diz respeito aos investimentos com pesquisa em desenvolvimento somente uma empresa respondeu ao quesito, informando que possui um orçamento de 150 mil reais ano destinado a este fim. Com relação ao faturamento, 15 empresas responderam, sendo o valor mínimo de faturamento informado igual a 160 mil reais (ano) e o valor máximo 80 milhões reais (ano).

4.2 Avaliações Do Modelo De Mensuração

Na MEE a primeira fase da avaliação do modelo de mensuração passa pelos seguintes procedimentos: *Average Variance Extracted (AVE)*, *Alpha de Cronbach (AC)*, *Composite Reliability (CR)*, Validade discriminante e testes *T Student* para cada um dos indicadores. Os subitens seguintes irão detalhar cada um destes procedimentos.

4.2.1 Testes de confiabilidade

Os testes de confiabilidade realizados nesta pesquisa foram *Average Variance Extracted (AVE)*, *Alpha de Cronbach (AC)*, *Composite*

Reliability (CR). Uma vez montado o modelo foi necessário iniciar com o processo de purificação dos dados. Este procedimento passou pela análise dos valores das cargas fatoriais que o *SmartPLS* calcula baseado no modelo que foi concebido. O programa determina as cargas fatoriais existentes entre as variáveis latentes e as variáveis observáveis e a partir de um valor de referência estabelecido de 0,5 sugerido por Chin (1998) procedeu-se a verificação, identificação e retirada dos itens que possuíssem como carga fatorial valores inferiores a 0,5.

Os indicadores identificados e posteriormente retirados foram: para dimensão Fontes de Inovação: Fontes1, Fontes2, Fontes3, Fontes7. Para o Desempenho Inovador: Eficácia3, Eficácia4, Eficácia6, Eficácia7, Eficiência4. Na dimensão OE, foi retirado somente a variável, OE4. Na Tabela 4, é possível observar os valores de *Alpha de Cronbach (AC)*, *Composite Reliability (CR)*, *Average Variance Extracted (AVE)* e na coluna número de itens, o valor entre parênteses indica o número de itens que permaneceram no modelo após a exclusão dos itens com carga fatorial inferior a 0,5.

Tabela 4. Testes de confiabilidade dos constructos da pesquisa

Constructo	Número de Itens	AC	CR	AVE
OE	5 (4)	0,756	0,845	0,581
Fontes de inovação	8 (4)	0,758	0,847	0,583
Desempenho Inovador	12 (7)	0,842	0,881	0,515
Inovação Produto (eficácia)	8 (4)	0,844	0,894	0,681
Inovação Processo (eficiência)	4 (3)	0,783	0,851	0,535
Desempenho Organizacional	4 (4)	0,807	0,886	0,722

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao observar os dados da Tabela 4 é possível evidenciar que no que diz respeito ao critério de AVE todos os constructos situaram-se acima de 0,5 indicando desta forma segundo Heseler, Ringle e Sinkovics (2009) boa confiabilidade nos dados. O constructo que apresentou a maior validade convergente foi Desempenho Organizacional (0,722) o que indica uma relação positiva, confiável para fidelidade de clientes, crescimento

nas vendas, rentabilidade e retorno sobre investimentos.

Todos os constructos apresentaram boa confiabilidade dos dados uma vez que os valores de *Alpha de Cronbach (AC)* foram acima de 0,7, em conformidade com a classificação de Hair Jr. et al. (2014). No que diz respeito à *Composite Reliability (CR)*, todos os valores ficaram acima de 0,7 o que atesta a boa confiabilidade dos dados segundo. O constructo Inovação Produto (eficácia) apresentou os maiores valores entre os demais constructos com um valor de *AC* igual a 0,844 e *CR* igual a 0,894. É importante ressaltar que a maioria dos indicadores que permaneceram possuem valores de cargas superiores a 0,7 apresentando patamares elevados, desta forma, reforçando que o modelo proposto teve sua purificação alcançada e valores de qualidade de ajuste (Ringle, Silva & Bido, 2014).

4.2.2 Validade Discriminante

A validade discriminante foi verificada segundo duas formas: primeiro pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e segundo pelo modo das cargas cruzadas (Chin, 1998). Este tipo de validade indica como os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (Ringle, Silva e Bido, 2014). A Tabela 5 evidencia os resultados obtidos de acordo com Fornell e Larcker (1981).

Tabela 5. Critério de Fornell e Larcker (1981)

Constructo	Desempenho Organizacional	Fontes de Inovação	Inovação Processo	Inovação Produto	OE
Desempenho Organizacional	0.825				
Fontes de Inovação	0.073	0.764			
Inovação Processo	0.307	0.503	0.850		
Inovação Produto	0.273	0.473	0.595	0.769	
OE	0.078	0.582	0.389	0.538	0.762

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Identifica-se (Tabela 5) que os constructos cumprem com o critério de Fornell e Larcker (1981). Neste quesito, de acordo com Ringle, Silva e Bido (2014) são comparadas as raízes quadradas dos valores da AVE dos constructos com as

correlações (*Pearson*) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os constructos. O valor destacado em cada coluna é maior que os valores abaixo dele para todos os constructos, atestando desta forma o cumprimento do requisito. O segundo critério utilizado, Tabela 6, foi o das cargas cruzadas, conhecido como *Cross Loading* (Chin, 1998).

Tabela 6. Validade Discriminante segundo o critério *Cross Loading*

Constructos	Des. Org.	Fontes de Inovação	Inovação Processo	Inovação Produto	OE	
Des.Org.	Des1	0.712	0.005	0.107	0.298	0.147
	Des2	0.863	0.040	0.180	0.169	0.053
	Des3	0.847	0.072	0.268	0.182	-0.016
	Des4	0.867	0.102	0.384	0.240	0.075
Fontes de Inovação	Fon4	-0.117	0.809	0.379	0.333	0.451
	Fon5	0.075	0.646	0.320	0.463	0.537
	Fon6	0.238	0.790	0.379	0.263	0.380
	Fon8	0.045	0.798	0.445	0.356	0.387
Inov. Proc.	Efici.1	0.220	0.496	0.818	0.478	0.366
	Efici.2	0.188	0.532	0.861	0.465	0.296
	Efici.3	0.365	0.269	0.870	0.569	0.330
Inov. Prod.	Eficá1	0.187	0.369	0.430	0.824	0.529
	Eficá2	0.139	0.223	0.329	0.755	0.447
	Eficá5	0.325	0.415	0.486	0.748	0.424
	Eficá8	0.181	0.429	0.564	0.747	0.262
OE	O_E.1	-0.022	0.416	0.254	0.372	0.630
	O_E.2	-0.066	0.316	0.194	0.334	0.732
	O_E.3	0.060	0.522	0.358	0.456	0.874
	O_E.5	0.208	0.481	0.342	0.453	0.792

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A análise das cargas cruzadas descreve mais de uma variável ao mesmo tempo e a frequência da variável é subdividida com os valores das outras variáveis e nela as cargas fatoriais do próprio constructo devem ser maiores que as demais (Chin, 1998) e (Ringle, Silva & Bido, 2014). Para verificar se existe conformidade com relação a esse critério, percorre-se a tabela de forma horizontal, linha a linha, o constructo na vertical com o constructo na horizontal, observando se o valor daquela célula é superior aos valores das demais células na mesma linha. Ao observar os dados constantes da Tabela 6 é possível verificar que existe, pelo método de carga cruzadas, validade discriminante e por consequência validade dos constructos, uma vez

que os valores destacados em cinza permitem demonstrar a superioridade dos valores para cada linha da tabela.

Destaca-se que os valores de cada assertiva de todos os constructos são maiores que 1,96 no teste T de *Student* e inferiores a 0,05 em todas as assertivas relativas à *P-value*, desta forma as correlações e os coeficientes de regressão são significantes. Por conseguinte, mantiveram-se todas as assertivas dos constructos. Na sequência, para avaliação do modelo estrutural realizou-se cálculo e análise dos valores de R^2 (coeficiente de determinação de *Pearson*), Q^2 (relevância ou validade preditiva ou indicador de *Stone-Geisser*) e do f^2 (tamanho do efeito ou indicador de *Cohen*). Com o coeficiente de determinação de *Pearson* (R^2), pode-se avaliar a “porção das variâncias das variáveis endógenas, que são explicados pelo modelo estrutural” (Ringle, Silva & Bido, 2014, p. 65). Adotando-se como base a sugestão de *Cohen* (1988), em que $R^2=2\%$ é classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande. O Q^2 avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado” (Ringle, Silva & Bido, 2014) um modelo perfeito teria Q^2 igual a uma unidade o que significa que o modelo reflete a realidade sem erros (Ringle, Silva & Bido, 2014).

O f^2 é obtido pela inclusão e exclusão dos constructos do modelo (um a um) e avalia-se quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo e também é avaliado pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada ($f^2 = R^2/(1-R^2)$) (Ringle, Silva & Bido, 2014). Valores de f^2 iguais 0,02 são considerados pequenos, 0,15 são considerados médios e 0,35 grandes (Hair *et al.*, 2014). O *software Smart PLS* gerou os valores do R^2 no modo “*PLS Algorithm*”; para os modos Q^2 e f^2 utilizou-se o modo “*Blindfolding*”. Os valores de Q^2 são obtidos pela leitura da redundância geral do modelo e f^2 pela leitura das comunalidades. Na Tabela 7 apresenta-se os valores encontrados.

Tabela 7. Avaliação dos valores de R^2 , Q^2 e f^2

Constructo	R^2	Q^2	f^2
OE	-----	-----	0.289
Fontes de Inovação	-----	-----	0.298
Desempenho Inovador	0.364	0.166	0.326
Inovação Processo	0.777	0.553	0.421

Inovação Produto	0.817	0.467	0.300
Desempenho Organizacional	0.105	0.061	0.456

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os constructos Fontes de Inovação e OE não possuem valor de R^2 e Q^2 porque antecedem aos outros no Modelo de Equações Estruturais. Ao analisar a Tabela 7, no que diz respeito ao R^2 os constructos Desempenho Inovador, Inovação de Processo, Inovação de Produto apresentam efeito grande, e o constructo Desempenho Organizacional efeito aproximado médio. Com relação ao Q^2 todos os constructos apresentam valores superiores à zero demonstrando serem úteis para o ajuste do modelo. No que concerne ao f^2 os constructos desempenho inovador, fontes de inovação, inovação do produto e OE ficaram num nível médio e próximo da referência grande (0,35), enquanto os constructos Desempenho Organizacional e inovação processo ficaram enquadrados como grandes.

4.2.3 Valores Teste T de *Student* e *p-value* entre os constructos

O teste T de *student* e *p-value* entre os constructos procura analisar a relação de relevância entre os constructos. Nesta etapa também se utiliza os valores de T *Student* indicados como referência que devem ser maior ou igual a 1,96 e *p-value* menor que 0,05 (Hair *et al.*, 2014). Na Tabela 8 apresentam-se as relações entre os constructos contemplando o Teste T de *Student*, *p-value* e Coeficiente de Caminho (Γ).

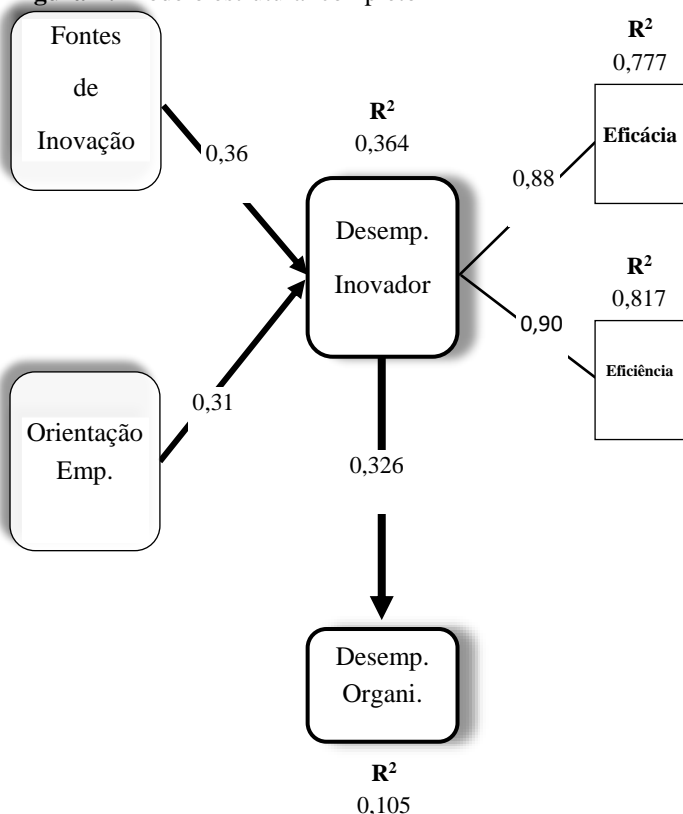
Tabela 8. Teste T de *Student*, Coeficiente de Caminho e *P-value* entre os constructos

Constructos	Test T de <i>Student</i>	<i>P-value</i>	Γ
OE -> Desempenho Inovador	2.322	0.021	0.310
Fontes de Inovação -> Desempenho Inovador	2.892	0.004	0.367
Desempenho Inovador -> Inovação Produto	36.955	0.000	0.324
Desempenho Inovador -> Inovação Processo	23.991	0.000	0.881
Desempenho Inovador -> Desempenho Organizacional	1.959	0.050	0.904

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao analisar os dados da Tabela 8 destacam-se que todas as relações entre constructos, nestes parâmetros, apresentam significância, validando as relações propostas no modelo teórico desta pesquisa. Nesta etapa foi analisado o modelo estrutural completo (figura 2) observando as relações existentes entre os parâmetros identificados nos itens anteriores e também o Coeficiente de Caminho (Γ) procurando discutir as relações evidenciadas. Para essa atividade foi utilizado o modo *PLS Algorithm do SmartPLS*.

Figura 2: Modelo estrutural completo



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme pode ser observado na figura 2 e tabela 10 a OE com coeficiente de caminho ($\Gamma=0.310$) e *p-value* 0.021 apresentou relação positiva e significativa com o constructo Desempenho Inovador. Levando em consideração a revisão da literatura e a opção por considerar a dimensão OE abordada de forma multidimensional pelos autores Lumpkin e Dess (1996), Moreno e Casillas (2008) e que os indicadores da OE selecionados nesta pesquisa foram: Assumir riscos, Inovação/Inovatividade e Proatividade e que procura estabelecer uma relação entre os constructos, é relevante discutir como esses

indicadores podem estar relacionados com o desempenho inovador.

Neste sentido, destaca-se que a inovatividade segundo Lumpkin e Dess (1996) indica a propensão de uma organização em apropriar ideias novas, fluxos criativos e propiciam por meio destas atividades a geração de novos produtos, processos tecnológicos ou serviços. Por outro lado, é relevante resgatar o conceito de Desempenho Inovador utilizado nesta pesquisa onde o mesmo foi dividido nas dimensões eficácia de inovação de produto e eficiência de processo de inovação propostas por Alegre, Lapiedra e Chiva (2006).

Desta forma, tendo como referência a relação positiva entre OE e Desempenho Inovador é possível sustentar que inovatividade possui um papel positivo na inovação do produto e no processo de inovação. Isso indica que esforços no sentido de gerar e implementar a inovatividade, a assumpção de riscos e a proatividade conduzem a resultados positivos no Desempenho Inovador para as empresas.

Wiklund e Sheperd (2005) argumentam que a OE pode funcionar como um elemento para superar os problemas existentes em ambientes monótonos, onde existe dificuldade no acesso a recursos financeiros e com poucas oportunidades no mercado de atuação, melhorando os resultados da empresa. Desta forma, a figura do empreendedor pode desempenhar uma função fundamental no encaminhamento de soluções para melhoria dos resultados das pequenas empresas uma vez que nessas organizações a OE, geralmente está centrada no dono da empresa.

A dimensão eficiência, isto é, a dimensão que estuda o processo de inovação que é executado nas fronteiras internas da organização, apresentou maior correlação com o desempenho inovador, com um coeficiente padronizado de $\Gamma = 0,904$. Constou-se que as organizações estão preocupadas com o custo e o tempo do projeto despendido com o desenvolvimento da inovação (Alegre, Lapiedra & Chiva, 2006). Os resultados maiores na dimensão Eficiência, refletem a preocupação com o custo e com o tempo gasto no desenvolvimento dos projetos de inovação.

Podem ser observados na figura 3 que o constructo Fontes de Inovação com (apresentou relação positiva e significativa com o constructo Desempenho Inovador ($\Gamma=0.367$ e *p-value* 0.004). Primeiro, ao relembrar o conceito vinculado a fontes de inovação é relevante diferenciar as fontes

internas (normalmente desenvolvidas pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento da organização) e externas (instituições públicas de pesquisa nacionais ou internacionais) de mudança (OCDE, 2005).

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, ABDI (2009) a experiência recente dos principais países produtores de móveis mostra que o acesso aos mercados (variável externa) e a habilidade de reagir (variável interna) rapidamente às mudanças em termos de hábitos e preferências de consumo nesses mercados constituem fatores determinantes do sucesso competitivo das empresas líderes nesse setor.

Para Schoenmakers e Duysters (2006) as rápidas mudanças na tecnologia, muitas vezes, forçam as empresas a depender de conhecimentos e habilidades externas, além dos recursos tecnológicos internos. Muitas empresas estão dependendo mais extensivamente de relações externas para adquirir novos conhecimentos tecnológicos usando estratégias como fornecedores, clientes, concorrentes.

Os órgãos governamentais devem dar maior ênfase à criação de mecanismos ou políticas institucionais eficazes para facilitar a rede de cooperação e estabelecer uma plataforma estável de cooperação. Por exemplo, o apoio numa forma de subsídio financeiro às organizações que conduzem a cooperação em matéria de inovação constitui uma política de incentivos eficaz. (Hemmert, 2004) e (Tsai, 2009). As organizações devem procurar uma maior cooperação com outros parceiros, tais como clientes, universidades, por meio do estabelecimento de redes de cooperação. (Zeng *et al.* 2010).

Ainda, de acordo com a figura 3 o constructo Desempenho Inovador apresentou relação positiva e significativa ($\Gamma=0.324$ e $p\text{-value} = 0.050$) com o Desempenho Organizacional. De acordo com Neely *et al.* (1995) analisar o Desempenho Organizacional permite disponibilizar ao gestor condições para medir as ações que estão sendo tomado na organização, nível de eficácia e eficiência dos processos, resultados de vendas, portanto, existem diversas formas para abordar o desempenho numa empresa. Este resultado está em conformidade com Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), os resultados empíricos dos autores indicaram que que a inovação influencia positivamente o desempenho organizacional.

Em uma visão geral, a comparação dos resultados com a literatura nacional e internacional para o teste de validade e consistência dos índices, todos se mostraram adequados aos referenciais existentes, evidenciando que o modelo proposto alcançou o objetivo proposto. Foram encontradas relações positivas da OE e Fontes de Inovação com o desempenho inovador e conseqüentemente com o Desempenho Organizacional indicando que investir ou reforçar as ações vinculadas a OE e fontes de inovação propicia retorno no desempenho da empresa.

Esta pesquisa apresentou como novidade a proposição de buscar relacionar os fatores facilitadores da inovação - Fontes de Inovação e OE – e sua relação com o Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional (que ainda não tinha sido realizada) que resultou positiva. O que permite ampliar as relações teóricas existentes pois anteriormente trabalhos relacionavam OE e Desempenho Organizacional ou OE e Desempenho Inovador. Desta forma, por um lado confirma as relações da literatura existente e permite avançar no sentido da inclusão de um terceiro constructo.

5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo avaliar a influência dos fatores facilitadores do desempenho inovador e desempenho organizacional, por meio das Fontes de Inovação e da OE em empresas da indústria de móveis de madeira do estado de Santa Catarina. Constatou-se que as fontes de inovação influenciam positivamente a inovação de produto e também possuem papel relevante como indicador do esforço para obtenção do sucesso em inovação, ou seja, no processo de inovação. É importante considerar que os resultados mostraram a baixa influência das instituições públicas (Universidades, Agências de fomento) na geração da inovação no setor de móveis em Santa Catarina. Como essas Instituições deveriam ter um papel importante no fomento da Inovação, existe uma lacuna provocado por este fato, que dificulta o incremento de inovação no setor.

O Desempenho Inovador foi dividido nas dimensões eficácia de inovação de produto e eficiência de processo. Com base nos resultados da pesquisa é possível sustentar que os indicadores presentes na OE (Assumir riscos, Inovação/Inovatividade e Proatividade) possuem

um papel positivo na inovação do produto e no processo de inovação. Isso significa que a empresa ao assumir riscos, ser inovadora e ser proativa gera consequências positivas no Desempenho Inovador.

Verificou-se que a inovação de produto (eficácia) e inovação de processo (eficiência), conduz a resultados positivos no Desempenho Organizacional, nomeadamente na fidelidade dos clientes, crescimento das vendas, rentabilidade, retorno sobre o investimento, que foram os indicadores utilizados nesta pesquisa.

No geral, pode-se concluir que as Fontes de Inovação e a Orientação Empreendedora são importantes facilitadores do Desempenho Inovador e consequentemente do Desempenho Organizacional. Isso ocorre porque a Orientação Empreendedora incorpora as qualidades de proatividade, agressividade e iniciativa que podem impulsionar a organização na direção de novos projetos de inovação. A evidência empírica da pesquisa mostra que tais inter-relações servem para proporcionar vantagem sustentada às organizações e, portanto, são importantes para os gestores que almejam maiores resultados na inovação. Isso se torna mais relevante no setor de Móveis de Madeira que busca inovar constantemente.

6 Implicações e Pesquisas futuras

A implicação acadêmica deste trabalho foi a aplicação de uma pesquisa que buscou relacionar Fontes de Inovação, OE, Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional, pois não foram encontrados trabalhos considerando estes constructos em simultâneo. Desta forma procurou-se analisar os fatores que influenciam o desempenho inovador de produtos e processos e em que dimensão o Desempenho Organizacional é afetado por estes e também em que medida as fontes de inovação e a OE pode contribuir para o desempenho inovador.

Conforme resultados empíricos, pode-se constatar a relação positiva entre OE, Fontes de Inovação e o Desempenho Inovador. Por sua vez o Desempenho Inovador também apresentou uma relação positiva com os constructos de segunda ordem Inovação de Produto e Inovação de Processo. Finalmente, o Desempenho Inovador apresentou uma relação positiva com o Desempenho Organizacional. Desta forma, o modelo proposto no início da pesquisa foi comprovado.

Além das relações propostas terem se mostrado positivas um aspecto que merece destaque é a questão da centralidade da OE no empreendedor (dono ou gerente), deste modo, nesta pesquisa o Desempenho Organizacional está intimamente ligado a figura do empreendedor e portanto na presença de Orientação Empreendedora nesta pessoa. Outro dado que reforça essa dependência de resultados empresariais com o empreendedor foi a identificação que os resultados mostraram que a OE teve maior influência no desempenho inovador e consequentemente no Desempenho Organizacional.

Como contribuição gerencial, os dados desta pesquisa, propiciam um conjunto de informações que servem de apoio à tomada de decisões para a área de gestão das empresas de móveis. Por conseguinte, é possível definir com maior propriedade suas metas e necessidades de melhoria de produtos e processos e cogitar ampliar a sua participação em termos de resultados financeiros, no mercado nacional.

No transcorrer da pesquisa algumas limitações foram encontradas. A primeira foi que maioria das empresas não responderam a questões como faturamento, gastos com pesquisa e desenvolvimento, números relativos à atividade de exportação e outras questões. Outra limitação a ser destacada foi a aplicação do questionário somente aos gestores, desta forma, ficaram de fora informações que poderiam ser coletados de chefias intermediárias e dos colaboradores em geral. No entanto, essa opção foi feita porque entende-se que os métodos de trabalho e produção no setor de móveis são bastante rígidos, fechados, com pouca penetração para que essas pessoas que exercem atividades intermediárias possam ser criativas, inovadoras, empreendedoras.

Para pesquisas futuras sugere-se ampliar os esforços no sentido de captar empresas de maior porte, pois entende-se que, devido ao fato destas empresas possuírem um perfil ligado a exportação e com estruturas de gestão mais profissionalizadas, poderão conduzir a resultados que permitam compreender as questões relativas à internacionalização de empresas de móveis. Ainda, pode-se sugerir que esta pesquisa seja aplicada aos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, o que permitirá traçar um perfil mais abrangente da indústria de móveis brasileira uma vez que juntamente com Santa Catarina, estes Estados

representam a maioria das empresas deste setor. Outro aspecto que pode ser melhor explorado no futuro é procurar identificar quais os motivos da baixa influência das instituições públicas na geração da inovação no setor de móveis em Santa Catarina e porque os mecanismos de inovação não estão sendo acionados por estas organizações.

Referências

- Alegre, J., Lapiedra, R., Chiva, R. (2009). Measuring innovation in long product development cycle industries: an insight in biotechnology. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 21, n. 4, pp. 535-546.
- Alegre, J., Lapiedra, R., Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Bakar, A., Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420-435.
- Calantone, J., Cavusgil, T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Chin, W., Newsted, R. (1998). Structural equation modeling analysis with small samples using partials least squares. In: HOYLE, Rick H. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage.
- Chiva, R., Alegre, J. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51, 491-507.
- Chiva, R., Alegre, J. (2005) Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. *Management learning*, 36 (1), 49-68.
- Chiva, R., Alegre, J., Lapiedra, R. (2007) Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 224-242.
- Damanpour, F. (1991) Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34(3), 555-590.
- Fernández-Mesa, A., Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156.
- Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Freeman, C. (1995) The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, 19(1), 5-24.
- George, G., Wood, D. R. Jr, Khan, R. (2001) Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13, 269-285.
- Gomes, G. (2013). *Cultura de inovação e sua influência no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil de Santa Catarina*. 301 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brasil.
- Gunday, Gurhan et al. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Gupta, K., Wilemon, D., Atuahene-Gima, K. (2000). Excelling in r&d. *Research-Technology Management*, 43(3), 52-58.
- Hair, J., Jr (2014) et al. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J., Jr., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos e métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hemmert, M. (2004). The influence of institutional factors on the technology acquisition performance of high-tech firms: survey results from Germany and Japan. *Research Policy*, 33(6) 1019-1039.
- Henttonen, K., Ritala, P., Jauhiainen, T. (2011) Exploring open search strategies and their perceived impact on innovation performance—

- Empirical evidence. *International Journal of Innovation Management*, 15(03), 525-541.
- Heseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hult, G. Tomas M., Ketchen, David J., Arrfelt, Mathias. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035-1052.
- Hult, G., Tomas M., Hurley, Robert F., Knight, Gary A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Inteligência de Mercado. (2016). Recuperado em 20 de janeiro, 2016, de <http://www.iemi.com.br>
- Inkpen, Andrew C., Pien, W. (2006). An examination of collaboration and knowledge transfer: China–Singapore Suzhou Industrial Park. *Journal of Management Studies*, 43(4), 779-811.
- Ireland, R. Duane., Reutzell, Christopher R., Webb, Justin W. (2007). Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, 48(4), 556-564.
- Ireland, R., Duane., Webb, Justin W., Coombs, E. Joseph. (2005). Theory and Methodology in entrepreneurship research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 111-141.
- Kline, R. B. (2005) *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- López, P., Peón, M., José Vazquez Ordás, Camilo. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), 227-245.
- Lumpkin, G. T.; Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miles, Raymond E. et al. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miller, Danny. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 27(7), 770-791.
- Moreno, Ana M., Casillas, José C. (2008) Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Nelson, R. (1991). Why Do Firms Differ and How Does It Matter? *Strategic Management Journal*. 12, 61–74.
- OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo*. 3ed. Finep - tradução português.
- Padrão, Luis Carlos. *Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de produtos de empresas de base tecnológica incubadas*. (2011). 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., Frese., M. (2009). Entrepreneurial Orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurial Theory Practice*. 33, 761-787.
- Ringle, M., Da Silva, D., Bido., Diógenes de Souza. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark*, 13(2), 54.
- Runyan, R., Droge, C., Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, 46, 567–588.
- Serviço Brasileiro de apoio as micros e pequenas empresas. (2016). Recuperado em 21 de janeiro, 2016, de <http://www.sebrae.com.br>.
- Schoenmakers, W., Duysters, G. (2006). Learning in strategic technology alliances. *Technology analysis & strategic management*, 18(2), 245-264.
- Sharma, P., Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-27.

- Thoumrunroje, A., Tansuhaj, P. (2005) Entrepreneurial strategic posture, international diversification and firm performance. *The Multinational Business Review*, 13, 55–73.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Tsai, Kuen-Hung. (2009). Collaborative Networks And Product Innovation Performance: Toward a contingency perspective. *Research policy*, 38(5), 765-778.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wong, Stanley Kam-Sing. (2014). Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 229-249.
- Zeng, S. Xie., Xie, Xue M., Tam., Chi Ming. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3),181-194.
- Zott., C. (2003). Dynamic Capabilities And The Emergence Of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24, 97–125, 2003.