

**Referência para Citação:**

COSTA, R. S., FREITAS, H. Compras de novas tecnologias da informação: um estudo exploratório do impacto da demonstrabilidade da ti na decisão. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2009.

---

**NEW INFORMATION TECHNOLOGY BUYING PROCESS: AN  
EXPLORATORY STUDY ON IT DEMONSTRABILITY IMPACT ON DECISION**

**Ricardo Simm Costa** (Doutorando do PPGA/EA/UFRGS, RS, Brasil) – [rscosta@ea.ufrgs.br](mailto:rscosta@ea.ufrgs.br)

**Henrique Mello Rodrigues de Freitas** (Professor do PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq, RS, Brasil) – [hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br)

**Abstract:** It is well known that investments in Information Technology (IT) need to be studied more carefully. However, the acquisition decision for this kind of product is complex. In this context, the demonstrability has an important role. Considering that, based on a theoretical model, this article brings up some attributes related to the demonstrability that impact on corporate buying behavior of IT. To achieve this purpose, the study was divided in two main stages. At first, in-depth interviews with executives from the commercial areas of IT companies were carried out. Later, a case study was developed in one of these IT companies, occasion in which it was possible to investigate specific negotiations. As results, demonstrability attributes considered by clients and sellers as important were found. These attributes contributed to the conception of a decision buying model. In the end, some considerations about the application of the model and about the study's field and limitations were made.

**Keywords:** *Buying Process, Information Technology, Corporate Buying Behavior, Demonstrability*

**COMPRAS DE NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO DO IMPACTO DA DEMONSTRABILIDADE DA TI NA DECISÃO**

**Resumo:** Os investimentos em Tecnologia da Informação (TI), apesar de complexos, merecem ser estudados com cautela. Neste contexto, a demonstrabilidade mostra ter um papel importante na decisão. Assim, a partir da construção de um modelo teórico, buscou-se levantar atributos relacionados à demonstrabilidade que influenciam na decisão de compra corporativa de *software*. Para tanto, dividiu-se o estudo em duas etapas. Primeiramente, foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos da área comercial de 6 empresas de TI. Posteriormente, selecionou-se uma das empresas fornecedoras, ocasião na qual se entrevistaram 7 clientes. Como resultados, foram elencados atributos relacionados à demonstrabilidade considerados por clientes e por fornecedores como relevantes na decisão de compra de *software*. Com base nestes atributos, definiu-se um modelo de decisão de compra. Ao final, são feitas algumas considerações sobre a aplicação do modelo, a abrangência do estudo e suas limitações.

**Palavras-chave:** Processo de compra, Tecnologia da Informação, Compra corporativa, Demonstrabilidade

## 1. INTRODUÇÃO

Em entrevista ao jornal *Valor On Line*, o então consultor de negócios da IBM, Sérgio Lozinsky, afirmou que “a busca de critérios de investimentos e a definição de prioridades nos gastos são pontos que preocupam os departamentos de TI das empresas, independente de seu tamanho” (LOZINSKY, 2005). Atualmente, o assunto vem sendo cada vez mais comentado entre gestores da área de TI, que demonstram estar sob “constante pressão para reduzir custos e justificar investimentos” (ÂNGELO, 2006).

Já no final da década de 70, Stair Jr. (1979) destacava que o custo com a aquisição de equipamentos de TI representa menos da metade dos custos totais necessários para torná-los operacionais. Adicionalmente, os gestores reconhecem que as decisões de compra de TI envolvem um nível de risco significativo e, nestas circunstâncias, os modelos de fluxo de caixa descontados e análise de custo/benefício (amplamente utilizados para a tomada de decisão organizacional) sofrem um acréscimo substancial na complexidade (ROSE; ROSE; NORMAN, 2004; LEITE, 2004). No caso específico da compra de *software*, como este não possui um custo histórico que possa ser contabilizado, as decisões são baseadas apenas na estimativa de um valor futuro (HINTON; KAYE, 1996). Consequentemente, a subjetividade do decisor torna-se um elemento fundamental nas estimações de custos e benefícios que compõem o valor percebido.

Frequentemente, são vistos trabalhos na literatura que procuram observar percepções dos indivíduos sobre o impacto da TI no seu trabalho. No entanto, duas correntes são as dominantes: *satisfação do usuário final* e *adoção de novas TIs* (WIXOM; TODD, 2005). Analisando estas duas linhas sob a perspectiva da aquisição, identificam-se preciosas contribuições na compreensão da decisão que, combinadas com as teorias referentes ao comportamento de compra organizacional, podem explicar a atitude de adquirir uma nova TI. Um dos construtos apontados nos estudos de adoção de novas TIs é a Demonstrabilidade, que se refere ao grau no qual uma nova TI pode ser experimentada anteriormente à adoção. Tal dimensão permite ao comprador em potencial verificar como uma determinada inovação funcionaria em uma situação específica de uso (situação esta enfrentada por este comprador em potencial). Inovações mais facilmente demonstráveis tendem a possuir maior taxa de adoção que as inovações não demonstráveis (ROGERS, 1976). Isto porque inovações não demonstráveis estão envolvidas em uma maior incerteza, fato que aumenta os custos psicológicos percebidos em um processo de compra. Nesta linha, More e Benbasat (1991) colocam que a demonstrabilidade relaciona-se com a “tangibilidade dos resultados advindos do uso ou verificação do uso da inovação, incluindo a capacidade de observar e comunicar estes resultados” (p. 203). Assim, a demonstrabilidade tem seu impacto maximizado em compras organizacionais, em função: (1) do poder de persuasão junto ao responsável pela compra; e (2) do respaldo oferecido ao responsável pela compra no seu esforço de persuasão junto aos demais atores envolvidos na compra. A demonstrabilidade envolve, portanto, a necessidade de criação de um contexto semelhante ao qual está inserido o responsável pela compra, porém mais simplificado ou limitado, pois caso contrário o custo de demonstração seria igual ao custo da transação efetiva.

Para que se possa analisar uma negociação para aquisição de novas TIs, é necessário compreender as expectativas e o comportamento dos atores envolvidos nesta relação. Contudo, conforme destaca Sheth (1973), é impossível dissociar o mundo psicológico do indivíduo das decisões de compra. Neste sentido, Harrison,

Mykytyn Jr. e Riemenschneider (1997) colocam que teorias comportamentais e modelos de intenção trazidos pela psicologia social são capazes de prover uma sustentação a pesquisas relacionadas à adoção de TI pelas empresas e ao uso desta TI por parte dos indivíduos. A demonstrabilidade acaba sendo, portanto, uma importante fonte do processo de criação de sentido, pois contribui para a avaliação dos riscos levados em consideração e para a justificativa de uma decisão tomada pelos indivíduos responsáveis por um processo de compra de determinada TI, que envolve cenários futuros que não completamente conhecidos. O sentido não é apenas a compreensão do que é diretamente observável e medido, mas também a consideração do nível de razoabilidade para a situação na qual o criador de sentido necessita (WEICK, 1995). Esta “razão plausível” existe mesmo que o criador de sentido tenha uma compreensão incompleta ou inverificável da situação (ISENBERG apud SELIGMAN, 2000; PEREIRA, 2002).

Assim, o propósito deste estudo é levantar atributos de compra relacionados à demonstrabilidade, verificando o seu papel na decisão de compra corporativa de *software*. Para tanto, partiram-se de quatro teorias de adoção e uso da TI, com base nas quais se desenvolveu um modelo de decisão, verificando-se dentre os construtos do modelo, o papel da demonstrabilidade. Com base no exposto, buscou-se, na seção 2, compreender as atitudes de adoção e uso de novas Tecnologias da Informação, evidenciando algumas teorias comportamentais advindas da psicologia social e já respaldadas por estudos na área de Sistemas de Informação (KARAHANNA; STRAUB; CHERVANY, 1999; VENKATESH *et al*, 2003; MOORE; BENBASAT, 1991; MATHIESON, 1991). Na seção 3, são apresentadas algumas informações sobre a construção do modelo de pesquisa que orientou a concepção do instrumento de pesquisa. Na seção 4, discorre-se sobre o método utilizado e, na seção 5, apresentam-se os resultados consolidados. Por fim, na seção 6, são tecidas algumas considerações finais sobre ajustes no modelo de pesquisa, escopo, limites e pesquisa futura.

## 2. PROCESSO DE COMPRA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Os motivos para utilização da Tecnologia da Informação vem sendo objeto de estudo desde o final da década de 70 (KING; SCHREMS, 1978; ROGERS, 1976). Ao longo destes 30 anos, diferentes teorias acerca do processo de adoção de novas TIs no ambiente de trabalho vem sendo desenvolvidas, com orientações muitas vezes bastante particulares, envolvendo situações específicas de implantação (VERVILLE; HALINGTEN, 2003).

Venkatesh *et al* (2003), na tentativa de unificar as teorias mais utilizadas referentes à adoção e do uso da TI, aborda cada uma destas oito teorias mais influentes (na visão do autor), apresentando seus construtos e operacionalização. Para corroborar a unificação proposta entre estas 8 teorias, o autor realiza uma *Survey* em 4 organizações que já haviam adquirido uma determinada TI, mas que estavam introduzindo esta tecnologia aos usuários.

Levando em consideração o contexto do estudo realizado por Venkatesh *et al* (2003), que se focaram no uso de uma TI já adquirida, identificou-se dentre as oito teorias descritas pelos autores àquelas capazes de oferecer suporte ao estudo de uma situação de aquisição de uma TI (e não de uso de uma TI já adquirida). Buscou-se, assim, entre as teorias destacadas por Venkatesh *et al* (2003), as que evidenciavam a influência da **percepção** do usuário na atitude de adotar uma nova TI (MOORE; BENBASAT, 1991). Complementarmente, Karahanna, Straub e Chervany (1999), por meio da realização de um estudo longitudinal envolvendo pré e

pós-adoção, identificam que, no momento da pré-adoção (estágio no qual surgem os elementos levados em consideração na decisão de adoção), as variáveis relacionadas a **normas subjetivas** possuem um impacto significativo na intenção de adoção.

Por meio de seus estudos empíricos, comprovam que o impacto das normas subjetivas é maior na intenção de adoção do que na intenção de continuar usando a TI. Assim, buscou-se entre as teorias evidenciadas por Venkatesh *et al* (2003), aquelas que abordavam percepção e normas subjetivas. Quatro teorias apresentam pelo menos um destes elementos e foram, portanto, consideradas. A IDT traz uma forte contribuição no momento em que se dedica profundamente à adoção de produtos inovadores, carregada de incerteza. A Theory of Reasoned Action (TRA) e a Theory of Planned Behavior (TPB) foram aqui utilizadas em função de seu forte embasamento nas expectativas sociais que envolvem as decisões estratégicas de adoção de TI. A Technology Acceptance Model (TAM), por convergir com dois dos construtos da IDT (MOORE; BENBASAT, 1991), foi abordada neste estudo de maneira complementar.

## 2.1 Innovation Diffusion Theory (IDT)

Originalmente concebida por Rogers (1976), esta teoria foca-se em **como** a atitude do indivíduo é formada e como ela influencia na decisão de adoção ou rejeição de uma inovação (caracterizada pela incerteza). Rogers (1976, 1995), Moore e Benbassat (1991), Karahanna, Straub e Chervany (1999) utilizam esta teoria em seus estudos e apresentam com bastante clareza os cinco construtos definidos (a seguir explicitados).

*Vantagem relativa:* de acordo com Rogers (1995), a vantagem relativa é o grau com o qual uma inovação é percebida como sendo melhor que a antecedente. Este construto envolve, portanto, benefícios não apenas econômicos, mas também sociais e técnicos considerados pelo decisor.

*Compatibilidade:* este construto refere-se à relação de consistência que a inovação possui junto aos valores existentes na organização, experiências anteriores, necessidades do(s) adotante(s) em potencial e dos demais envolvidos. A compatibilidade não somente está relacionada às dificuldades manifestadas no uso (ou a percepção destas dificuldades), mas também pode estar relacionada com o uso inadequado de uma inovação, fato que pode fazer com que uma inovação seja percebida como menos benéfica do que realmente é. No caso específico de software, este é um problema bastante comum, já que todas as organizações carregam consigo processos de trabalho, muitas vezes específicos (VERVILLE; HALINGTEN, 2003).

*Complexidade:* A complexidade indica o grau de dificuldade percebido no momento da compreensão e do uso dos recursos da inovação em questão. Novamente as diferenças individuais são evidentes na percepção de complexidade. Inovações tidas como claras para determinado usuário podem ser complexas para outros.

*Visibilidade dos resultados:* Este construto refere-se ao grau no qual os resultados da adoção de uma inovação são visíveis a outros, seja ao público interno da organização ou ao público externo. No caso de Sistemas de Informação, a apresentação dos resultados não se referem apenas aos relatórios (*outputs*) gerados pelo sistema, mas também à alteração do processo de trabalho necessário para gerar tais *outputs*, equipe envolvida, tempo despendido na criação destes relatórios, etc. (DOLL; TORKZADEH, 1991).

*Demonstrabilidade*: é o grau no qual uma inovação pode ser experimentada anteriormente à adoção. Tal propriedade permite ao comprador em potencial verificar como uma determinada inovação funcionaria em uma situação específica de uso (situação esta enfrentada pelo comprador em potencial). Inovações mais facilmente demonstráveis tendem a possuir maior taxa de adoção que as inovações não demonstráveis. Isto, pois, inovações não demonstráveis possuem um maior risco de adoção implícito, fato que aumenta os custos psicológicos percebidos em um processo de compra (WILKIE, 1994).

Complementarmente, Moore e Benbasat (1991) incluem mais dois construtos aos cinco originalmente propostos por Rogers (1976): *imagem* e *voluntariedade de uso*. O construto *imagem* refere-se ao grau no qual a adoção de uma inovação melhora a imagem ou o status do decisor no sistema social ao qual este está inserido. Rogers (1995), em uma reflexão sobre seu modelo, trata a imagem como parte do construto *vantagem relativa*. Com relação ao construto *voluntariedade de uso*, pela existência de diretrizes e normas organizacionais que precisam ser obedecidas pelos membros da organização e levadas em consideração na decisão de compra, pode-se incluí-la no construto *compatibilidade*, o qual trata também de normas sociais.

## 2.2 Theory of Reasoned Action (TRA)

Focada no comportamento individual, a *Theory of Reasoned Action* vem servindo como base para diferentes estudos referentes à aceitação e à intenção de uso de novas TIs (KARAHANNA; STRAUB; CHERVANY, 1999; HARRISON; MYKYTYN Jr.; RIEMENSCHNEIDER, 1997; VENKATESH *et al*, 2003). De acordo com a TRA, a intenção de adotar uma nova TI é determinada pelos **interesses pessoais** e pelas **influências sociais**. A TRA parte do princípio de que o indivíduo terá a intenção de tomar uma atitude (no caso, de adquirir uma nova TI) no momento em que conseguir enxergar os **potenciais** benefícios pessoais que pode ter em suas atividades, sejam estes benefícios advindos de um menor esforço ou por um maior reconhecimento social. Assim, conforme destaca Karahanna, Straub e Chervany (1999), a TRA procura traçar relações **causais** entre expectativas, atitude, normas sociais e intenção. Venkatesh *et al* (2003) apresentam dois construtos fundamentais que compõem esta teoria: *atitude* e *normas subjetivas*.

*Atitude*: a atitude relaciona-se com as expectativas mantidas pelo indivíduo com relação às conseqüências de adotar uma nova TI. Assim, o indivíduo possui uma expectativa de que a adoção de uma nova TI gere conseqüências em sua atividade profissional. A avaliação da importância destas conseqüências pelo indivíduo é que definirá a atitude positiva ou negativa em adotar uma nova TI.

*Normas subjetivas*: este construto relaciona-se com o comportamento e a opinião dos grupos profissionais tidos como referência pelo indivíduo. Na tentativa de estruturar este construto, Mathieson (1991) coloca que as normas subjetivas são o somatório do produto entre a opinião (positiva ou negativa) mantida pelo grupo de referência do indivíduo e a motivação tida por este indivíduo de ajustar sua ação em direção à opinião do grupo de referência.

De acordo com a TRA, estes dois construtos impactam positivamente na intenção do indivíduo de tomar uma determinada ação (aqui definida como comprar ou não um software).

### 2.3 Theory of Planned Behavior (TPB)

Partindo dos dois construtos originalmente definidos na TRA, a TPB complementa a primeira no momento em que inclui um novo construto, denominado de *controle comportamental percebido*. Este construto relaciona-se com a dificuldade de moldar o comportamento (próprio e de outros indivíduos envolvidos no uso) em direção a adoção de uma nova tecnologia. A seguir, apresenta-se uma descrição deste construto:

*Controle comportamental percebido*: refere-se à percepção tida pelo decisor da facilidade ou dificuldade de moldar o comportamento (ou os processos internos da organização) de modo que convirjam com os requisitos da TI no caso desta vir a ser implementada. De acordo com Mathiesson (1991), este construto relaciona-se com as habilidades, recursos e oportunidades percebidas pelo decisor em sua organização no caso da adoção da TI em questão.

Harrison; Mykytyn Jr.; Riemenschneider (1997) destacam alguns pressupostos relacionados ao uso da TRA e da TPB na intenção de adoção de novas TIs. Em primeiro lugar, os autores colocam que tais teorias são aplicadas quando a decisão é **significativa** para o futuro da organização (a TRA e a TPB têm pouco a contribuir na compreensão da decisão de compra de um teclado ou de um mouse, por exemplo). Outro pressuposto é que estas teorias aplicam-se a decisões **individuais**, ou, pelo menos, que a responsabilidade da decisão recaia sobre um indivíduo.

### 2.4 Technology Acceptance Model (TAM)

No estudo desenvolvido por Moore e Benbasat (1991), onde os construtos foram operacionalizados em variáveis de um instrumento, a IDT englobou também os dois construtos originalmente definidos no modelo Technology Acceptance Model (TAM), proposto por Davis (1989): utilidade percebida e facilidade de uso percebida. A primeira encontrou-se relacionada ao construto *Vantagem relativa*, ao passo que a segunda foi englobada pelo construto *Complexidade*. A importância destes dois construtos estarem presentes no contexto da pesquisa aqui realizada é ressaltada também pelos resultados encontrados no estudo de Moore e Benbasat (*apud* KARAHANNA; STRAUB; CHERVANY, 1999), que mostram influência significativa na adoção.

## 3. MODELO DE DECISÃO DE COMPRA DE TI

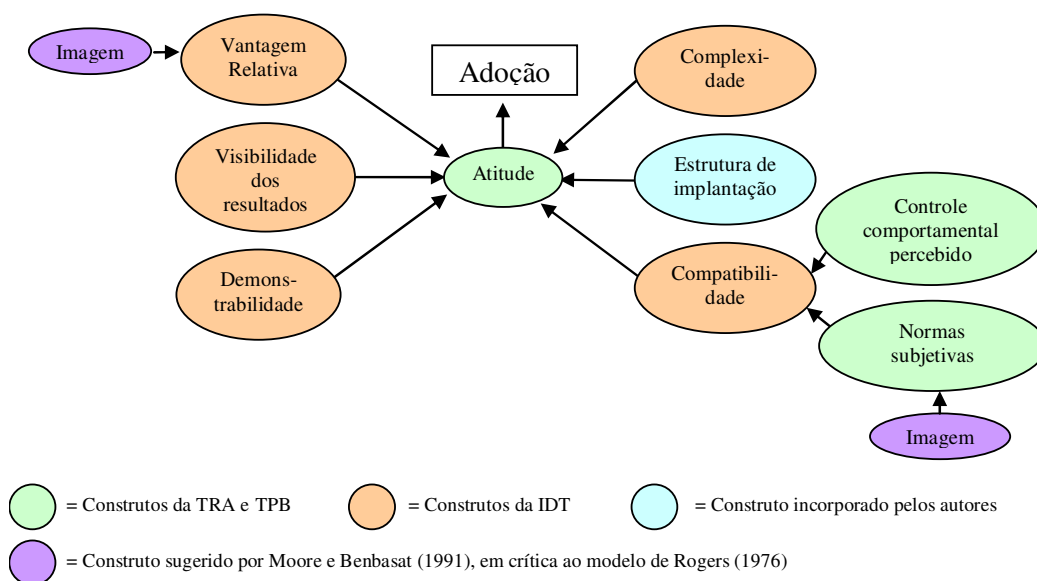
Partindo dos construtos originalmente apresentados por Rogers (1995), é possível definir os seguintes elementos influenciadores na intenção de adoção de novas TIs: *Vantagem relativa*; *Visibilidade dos Resultados*; *Demonstrabilidade*; *Complexidade* e *Compatibilidade*. A TRA e a sua complementar TPB destacam também a influência de três construtos: *Atitude*; *Normas subjetivas* e *Controle comportamental percebido*.

Levando em consideração que todos os construtos destacados por Rogers (1995) impactam a avaliação realizada pelo decisor com relação às conseqüências de adoção de uma TI, inclui-se o construto *Atitude* como conseqüência dos cinco construtos e, assim, sendo influenciada pela avaliação do decisor acerca de cada destes. O construto *Normas subjetivas*, por estar amplamente relacionado com as resistências e incentivos advindos de outrem e percebidas pelo decisor no caso de adoção de uma nova TI, faz parte da *Compatibilidade* definida por Rogers (1976), uma vez que os incentivos e resistências são fortemente impactados por valores e por experiências anteriores trazidas pelos indivíduos, bem como por valores e

princípios externalizados pelas organizações. O *Controle comportamental percebido*, por referir-se às dificuldades de implantação de novas TIs, relaciona-se explicitamente com o construto *Compatibilidade* proposto por Rogers (1976).

Ainda, levando em consideração que a TI necessita de uma estrutura prévia, tanto física (WEILL; ROSS, 2004) quanto humana (VENKATESH, 1999), não se pode deixar de considerar no modelo os *Custos de implantação* de uma nova TI, seja com aquisição de infra-estrutura, seja com treinamento, capacitação ou consultorias de implantação ou gestão de processos. Os construtos advindos da TAM foram incorporados indiretamente ao modelo, conforme os resultados apontados por Moore e Benbasat (1991) em sua pesquisa. O construto *Utilidade percebida* foi incorporado à *Vantagem relativa* e o construto *Facilidade de uso percebida* na *Compatibilidade*.

Com relação ao construto *Imagem*, proposto por Moore e Benbasat (1991) a partir de uma reflexão do estudo de Rogers (1976), pode-se identificar que sua dupla influência. Este não somente pode ser considerado parte da *Vantagem relativa*, conforme destacado posteriormente pelo próprio Rogers (1995), mas ainda, em função da influencia da opinião de diferentes grupos sociais no comportamento do decisor, este construto relaciona-se também com o construto *Normas subjetivas* destacado pela TRA e pela TPB. Com base nos elementos apresentados, chega-se ao seguinte modelo preliminar.



**Figura 1:** Organização dos construtos para concepção do modelo

Fonte: Elaborada pelos autores

Com base no modelo de decisão de compra esboçado, focou-se na dimensão demonstrabilidade em função do impacto que esta dimensão possui na tangibilidade dos resultados. Zaltman, Duncan e Holbek (1973) colocam que “quanto mais propensa à demonstração uma inovação é, mais visíveis são suas vantagens e mais chances de ser adotada esta inovação possui” (p.39).

#### 4. MÉTODO DE PESQUISA

Buscando atingir o objetivo proposto, estruturou-se o estudo em duas etapas. A etapa inicial foi conduzida para oferecer subsídios na construção do modelo de decisão de aquisição de novas TIs. Como fonte de pesquisa, realizou-se uma revisão da literatura (apresentada na seção 2), fundamental na definição do modelo

(seção 3). Com base no modelo teórico, elaborou-se um roteiro utilizado na segunda etapa, onde se entrevistaram indivíduos de dois públicos distintos: (1) executivos da área comercial de empresas de TI e (2) profissionais responsáveis pela aquisição de novas TIs. Buscou-se, com a composição destas duas amostras, analisar o processo de compra em diferentes perspectivas. O foco da análise foram as negociações mantidas pelas empresas de TI com os clientes em potencial.

#### **4.1 Elaboração do roteiro das entrevistas em profundidade**

Com base na revisão da literatura, definiram-se as dimensões que compunham o modelo de decisão de compra, as quais foram levadas em consideração na construção do roteiro das entrevistas em profundidade. O roteiro foi realizado para apoiar a condução de entrevistas semi-estruturadas, sendo, portanto, na visão de Mason (1996), parcialmente flexível, uma vez que a estrutura do roteiro foi bem definida, mas a sua condução ficou a critério do entrevistador, em função da forma como se desenrolava a entrevista.

As questões permitiam que o entrevistado abordasse mais de uma dimensão em sua resposta. Para orientar o entrevistador ao longo da condução da entrevista, foram definidas palavras-chave em cada questão, de modo a verificar se o entrevistado abordou todas as dimensões consideradas. A primeira questão da entrevista (questão de abrangência genérica e referente às políticas da empresa e ao processo de negociação) permitiu esta liberdade na condução das demais questões, a partir da abordagem que o entrevistado utilizou para comentá-la.

O roteiro abordou elementos relacionados a cada uma das dimensões levantadas na revisão da literatura e levadas em consideração no modelo teórico estabelecido, de modo a verificar relações da demonstrabilidade com as demais dimensões do modelo. A opção por entrevistas com roteiro semi-estruturado se deu em função de três vantagens apontadas por Silverman (1993, p. 95): (a) permite que os respondentes usem suas próprias definições sobre um tema (fato que proporciona maior riqueza); (b) cada entrevistado pode definir a ordem na qual irá abordar os temas (fato que permite aumentar o poder de argumentação do entrevistado); e (c) permite que os respondentes abordem assuntos não contemplados inicialmente no roteiro.

De modo a verificar se o roteiro elaborado para a condução das entrevistas contemplava os principais elementos relacionados à negociação de software, foi realizada uma entrevista piloto com um profissional que atua há mais de 20 anos na comercialização de novas TIs. Buscando respaldar o profissional envolvido na realização do pré-teste, realizou-se previamente uma reunião, ocasião na qual se mostrou a revisão da literatura e os critérios para elaboração do modelo teórico e do roteiro das entrevistas em profundidade. Adicionalmente, foi apresentada previamente ao profissional uma tabela contendo os construtos do estudo, e solicitou-se que este manifestasse sua compreensão a respeito da definição de cada uma das dimensões a analisadas.

#### **4.2 Entrevistas com fornecedores de TI**

Os executivos convidados a participar das entrevistas em profundidade foram selecionados por conveniência, levando em consideração as características da empresa e o tipo de produto comercializado. Assim, foram abordados executivos de empresas que produziam ou comercializavam softwares e que tivessem uma experiência de pelo menos 5 anos de atividade. Foram entrevistados 7 gestores de 6



empresas fornecedoras que trabalhavam diretamente na gestão da área comercial e mantinham contato com clientes e prospectos.

O convite à participação das entrevistas foi realizado via telefonema, ocasião na qual foram explicados os objetivos da pesquisa e o enfoque da entrevista. Foi solicitada aos executivos no momento do convite a permissão para gravação da entrevista (para uso do autor e para finalidades exclusivamente acadêmicas). Todos os entrevistados permitiram a gravação. No entanto, em duas entrevistas, optou-se, ao final, por desligar o gravador, de modo a abordar assuntos de forma mais informal e buscando informações adicionais sobre a condução do processo de negociação e sobre seus clientes e prospectos. As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos cada.

### **4.3 Entrevistas com compradores de TI**

As questões consideradas nesta etapa foram adaptadas a partir dos enunciados construídos para os executivos da área comercial de empresas de TI. Foram abordados para participação na entrevista os responsáveis pelo processo de compra nas organizações. Considerou-se como responsável pela compra, não necessariamente o indivíduo que a concretiza, mas sim os indivíduos que têm um maior envolvimento com os resultados proporcionados pela eventual aquisição da TI. Estes indivíduos possuem, em compras de caráter estratégico, grandes possibilidades de contribuição, pois são os mais engajados na decisão, embora não sejam necessariamente os únicos decisores (SILVEIRA, 2000). De modo a facilitar a abordagem, selecionou-se um dos fornecedores participantes da primeira etapa (em função da abertura dada) e entrevistaram-se 7 clientes deste fornecedor.

Fizeram parte da entrevista indivíduos representantes de organizações que solicitaram recentemente proposta comercial junto ao fornecedor (há menos de 8 meses). As entrevistas foram conduzidas de forma presencial pelo próprio pesquisador. O convite à participação foi realizado via telefone, ocasião na qual foram explicados os objetivos da pesquisa e o enfoque da entrevista.

### **4.4 Análise dos resultados**

Myers (1997) aborda a existência de 3 formas para a realização de uma análise qualitativa: (a) hermenêutica, uma maneira de entender dados textuais, que podem ser transcrições de entrevistas, documentos da organização; (b) semiótica, da mesma forma que a hermenêutica, procura entender símbolos e sinais de textos, podendo agrupar estes a categorias que tenham sido previamente identificadas, faz uso de técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos; (c) narrativa e metáfora, que é justamente o estudo de lendas, histórias, palavras que são utilizadas para representar algo, que não o sentido original. Neste estudo, optou-se pela forma semiótica de análise.

Nesta abordagem de análise, os resultados foram buscados através da análise de conteúdo, utilizando-se mais especificamente a técnica de análise categorial, que se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos (BARDIN, 1977). Estes elementos são chamados por Bardin (1977, p. 104) de “unidades de registro”, que consiste na “unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização”.

O critério de seleção das unidades de registros é o por tema (análise temática). A análise temática visa identificar núcleos de sentidos nas comunicações e, neste caso, nas entrevistas e documentos analisados. Bardin (1977, p. 105)

afirma que o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. Foram definidas como temas as dimensões levantadas na revisão da literatura e consideradas no modelo, de onde se buscou de forma exploratória a relação da demonstrabilidade com as demais dimensões.

## 5. RESULTADOS

Levando em consideração que a unidade de análise são negociações envolvendo aquisição de *software*, optou-se (para facilitar a leitura) por realizar de forma conjunta a análise dos dados coletados junto aos fornecedores e aos clientes.

Foi possível identificar claramente no estudo o impacto da demonstrabilidade na formação de uma atitude positiva em relação à aquisição de uma determinada TI. Verificou-se uma preocupação bastante intensa por parte dos profissionais de empresas de TI em utilizar diferentes recursos para demonstrarem os resultados potenciais de suas soluções. Ao longo das entrevistas com os profissionais das empresas fornecedoras consideradas no estudo, verificou-se o uso de diferentes artifícios para a demonstração de suas soluções. Profissionais de todas as empresas de TI manifestaram utilizar ao longo da abordagem e negociação, mais de um recurso audiovisual. Entre os recursos citados nas entrevistas, encontram-se o fornecimento de uma versão demonstração, o uso de vídeos, *cases*, apresentações por meio do *software* MS *Power Point* e confecção de aplicações de pequeno porte focadas no cliente.

Um ponto levantado pelos fornecedores de TI foi a importância do estabelecimento de uma interação direta entre fornecedor e cliente durante a demonstração no aumento do grau de demonstrabilidade percebido. Quando questionados sobre a efetividade da demonstração, profissionais de 5 das 6 empresas ressaltaram a necessidade de manter uma interação instantânea durante a exposição da tecnologia. Esta interação permite assegurar a compreensão dos recursos da TI em questão e como estes recursos podem impactar os processos e resultados do cliente. Assim, observou-se a importância de uma comunicação síncrona no momento em que se apresenta uma demonstração a um cliente em potencial, principalmente para evitar que dúvidas ao longo da experimentação deixem de ser identificadas e resolvidas, fato que contribuiria para o aumento dos riscos percebidos (MITCHELL, 1999). Durante a entrevista, o profissional da empresa caso destacou que:

O nosso site tem uma versão de demonstração para *download* e teste, que permite o desenvolvimento de uma aplicação pequena utilizando o *software*. O que ocorre é que a maioria das pessoas tem um bloqueio de mexer em alguma coisa nova. Ninguém gosta de ler manual de instruções. (FORNECEDOR 1)

De fato, analisando os registros gerados pelo site no momento em que há o cadastro para acessar a versão demonstração e em contato com os atendentes da empresa, foi possível perceber que na grande maioria dos casos, os indivíduos que fizeram o *download* do demo acabaram não o utilizando para o seu contexto de uso.

Tal fato pode ser corroborado posteriormente, por meio das entrevistas com os clientes e por meio do cotejamento com os vendedores da empresa foco. Durante as entrevistas em profundidade com os clientes da empresa foco, apenas um dos entrevistados afirmou ter utilizado a versão demonstração disponível no *website* da empresa, mas, quando questionado sobre a forma de uso, verificou-se que o contato

com a versão demonstração foi bastante básico e insuficiente para, isoladamente, passar a dimensão dos potenciais impactos do software.

[...] eu cheguei a acessar a demo, fiz a instalação aqui na minha máquina, mas não usei muito [...] vi que tinha algumas pesquisas de demonstração junto com o demo e acabei dando uma mexida nelas [...] não cheguei a simular nada para mim, só tentei fazer uma importação de uma base de dados que eu tinha, mas não cheguei a mexer. Eu tinha assistido uma apresentação e vi que era possível fazer o que eu queria. (CLIENTE 7)

Quando questionados sobre os meios de comunicação utilizados para demonstração, os profissionais de TI ressaltaram a relevância do contato pessoal na demonstração. Apenas uma das empresas de TI levadas em consideração no estudo ressaltou utilizar o telefone como uma única forma de estabelecer uma comunicação síncrona na maioria dos casos.

A gente tentou fazer isso [a apresentação por *e-mail*, telefone] mas não funcionou, tem que ser presencial. Nosso negócio é muito virtual. [...] é difícil as pessoas se darem conta de como podemos agregar somente enviando material. (FORNECEDOR 4)

Complementarmente, profissionais de 5 das 6 empresas destacaram que a visita é o meio mais utilizado para o estabelecimento de um contato inicial, e, destes, 4 afirmaram realizar mais de uma visita na maioria das negociações mantidas. Nesta linha, de modo a facilitar o estabelecimento de contatos pessoais em regiões geograficamente distantes, profissionais de duas das seis empresas afirmaram utilizar uma rede de parceiros para o estabelecimento de contato pessoal com interessados. O profissional de uma das empresas entrevistadas aborda a sua forma de atuação, conforme segue abaixo:

Temos parceiros em 8 Estados. Fora da nossa área de alcance direto, a gente se utiliza de uma rede de parceiros comerciais, em diferentes estágios. Alguns são usados apenas para dizer existe uma solução, outros que fazem uma 'mostração', que já mostra um *Power Point*, com as funcionalidades, mas sem mostrar o produto. Depois, nós temos alguns capazes de fazer uma demonstração da tecnologia e, por fim, aqueles que são capazes não só de mostrar a tecnologia, mas também de implantar no cliente. Nós entendemos que é a melhor forma de atuar, em uma maior área de influência, já que nosso produto é abstrato. (FORNECEDOR 5)

Ainda relacionado à interação cliente-fornecedor, pôde-se observar a preocupação manifestada pelos fornecedores com o domínio da ferramenta por parte do indivíduo que irá demonstrá-la ao cliente, uma vez que 2 fornecedores abordaram espontaneamente o domínio técnico do demonstrador. No entanto, o que parece preocupar mais aos clientes não é o enfoque nos aspectos técnicos do sistema (salvo quando o interlocutor da negociação advém do setor de TI), mas sim da cobertura oferecida pela TI e pela empresa fornecedora na situação eventual de implementação e uso. Ao relatar a efetividade da demonstração de sua tecnologia, um dos fornecedores destaca que:

Muitas vezes os *softwares* são apresentados com base nos seus menus, nas suas funcionalidades. Nós não apresentamos o nosso *software* assim, mas os processos que o *software* informatizou [...] às vezes até as pessoas que estão assistindo começam a discutir coisas de gestão junto na reunião, e a gente fica só ouvindo, esperando eles terminarem. (FORNECEDOR 6)

Tal aspecto é, inclusive, endossado por outro fornecedor entrevistado:

Geralmente nesses eventos de demonstração ele [o cliente] não mexe. É um tempo muito curto. Isso não é um treinamento, é tu demonstrares a utilidade e como aquilo pode agregar no cliente. (FORNECEDOR 3)

No momento em que há uma apresentação da solução e que a discussão passa a ser sobre o ambiente do cliente, o fornecedor 5 destaca que “você vai entregando a comida conforme a fome”. Neste sentido, pode-se observar a importância de o demonstrador atuar de forma bastante reativa, partindo de uma manifestação do cliente e, a partir daí, mostrar **como** a TI oferecida pode auxiliar. Um dos fornecedores, ao abordar o motivo que fazem os clientes contatarem um determinado fornecedor, coloca que:

[...] os indivíduos têm noção, mas não tem isso claro. Ele tem noção que é um bom caminho, que a tecnologia agrega. No entanto, como ele vai usar ele não tem bem claro. E tem outra coisa, a idéia é boa quando ela é tua. Então, até surgir uma necessidade de fato, ela só ouve. [...] Geralmente, assim, a gente tem casos de quando a pessoa vê a tecnologia funcionando, vê o quanto é simples, então ela começa a maquirar o que pode fazer. Mas aí vai de quem é a pessoa: se é uma pessoa operacional, de um setor, ela vai ter uma visão mais estreita, só dentro do processo dela. Se é uma pessoa com uma visão mais sistêmica, ela consegue ver o impacto geral, e aí ela consegue imaginar as possibilidades de uso dentro da empresa.” (FORNECEDOR 2)

Sob o ponto de vista dos clientes em potencial da empresa foco, percebe-se que as demonstrações são realizadas com o papel de certificação e redução de incertezas quanto à performance, após implementado. É por meio da demonstração que o cliente percebe o suporte que o sistema pode dar a um objetivo que não está claramente definido, mas cuja percepção da utilidade que o *software* teria é evidente. Percebeu-se ao longo das entrevistas que os resultados que o *software* pode trazer vão se concretizando ao longo da demonstração. As seguintes declarações ilustram o impacto progressivo do processo de demonstração.

Uma menina veio e me apresentou o *software*, durante uma hora mais ou menos. Ela trouxe um simulador e me apresentou uma proposta, em função da nossa necessidade. Eu falei um pouco sobre nossa necessidade, e ela foi anotando e me mostrando cada um dos pontos que eu abordei, como o *software* poderia nos atender. Numa hora que eu tive contato com a ferramenta foi possível pegar um encantamento. [...] eu sabia que o *software* poderia ser útil, mas tive depois uma série de idéias para outras pesquisas. (CLIENTE 6)

Eu vi a tecnologia funcionando numa apresentação aqui na Administração da Universidade, que foi a versão com interface com a internet. Fazer a pesquisa, colocar a pesquisa na internet, fazer a página e tudo mais. [...] Como eu já tinha uma experiência com o desenvolvimento de pesquisas de satisfação, eu pude ver na apresentação tudo mais que eu poderia utilizar (montar uma pesquisa, disponibilizá-la na internet e acompanhar os resultados da pesquisa praticamente *online*). Ele se tornou uma ferramenta bastante ágil para isso. (CLIENTE 3)

Neste sentido, pôde-se observar que a demonstrabilidade vai além do contato estabelecido com o fornecedor. Verificou-se na condução das entrevistas com os clientes que outros indivíduos (amigos, colegas de trabalho, conhecidos que trabalham em outras organizações) têm poder de demonstrar a solução e convencer os clientes por meio da demonstração que fazem da TI em questão. Quando questionados sobre a forma como tomaram conhecimento da TI, todos os clientes

que a viram funcionando pela primeira vez através de um indivíduo não ligado à empresa fornecedora destacaram os resultados atingidos e como percebiam os resultados dentro de sua própria organização. Este foi o ponto de maior motivação para entrar em contato com a empresa fornecedora.

Eu vi o *software* funcionando na reunião que tivemos com a Universidade X. Eles vieram aqui nos apresentar os resultados de uma pesquisa que nós encomendamos, mas apenas as tabulações. Aí nós começamos a fazer uma série de perguntas, e eles foram fazendo isso na hora, uma série de cruzamentos, incursões. [...] A possibilidade de gerar novas informações, novas tabelas e novas visualizações, criar perfis. Isso nos provocou, pois a nossa organização trabalha pouco com atividades de pesquisa, e poder fazer este tipo de atividade sem depender de outros nos motiva. [...] Depois que eu vi isso na Universidade X, eu fui buscar alguma outra informação no site. (CLIENTE 1)

No entanto, apesar de os fornecedores reconhecerem que outros indivíduos influenciam a decisão e atuam na motivação inicial do incentivador do processo de compra, viram-se poucas ações por parte dos fornecedores com o intuito de verificar o conhecimento prévio do cliente sobre a TI procurada na abordagem inicial. Nenhum dos fornecedores entrevistados ressaltou perguntar ao cliente sobre o que já conhecia da ferramenta. Apenas questões relacionadas a onde tomou conhecimento do *software*, e como tinha chegado até o fornecedor eram evidenciadas pelos profissionais de TI nas entrevistas.

Com relação à efetividade dos procedimentos de demonstração, percebeu-se que a forma mais eficaz de demonstração depende do prazo de concretização da vantagem percebida. Quando a vantagem percebida com a adoção da TI se relaciona com um impacto a ser sentido no longo prazo, a demonstração a partir do funcionamento da TI é muito mais complicada. Um dos fornecedores, que trabalha com *softwares* para gestão e controle de *websites*, destacou a dificuldade de usar versões demonstração para apresentar a solução.

Hoje a gente tem 2 ou 3 *softwares* que já têm uma área de experimento, mas os resultados disso ainda são muito pobres, é necessário mais tempo para se perceber que ele funciona. A gente não gosta muito de demonstrar o *software*. A gente mostra a ferramenta, mas não se foca na ferramenta em si. [...] A tecnologia em si é bem fácil de usar e implementar, o que fica mais complicado é eles perceberem o que ela produz de resultados. [...] Os gerentes e diretores ainda não têm uma cultura digital, como eu costumo dizer. (FORNECEDOR 4)

A partir da análise de documentos utilizados pelo fornecedor em questão durante a abordagem para demonstração, pôde-se verificar um apelo bastante forte acerca de como a solução auxiliou e auxilia organizações já clientes, bem como na manutenção de dados de contatos deste fornecedor. Viu-se, neste sentido, a necessidade de se buscar outros apelos, externos ao funcionamento da solução, para mostrar a utilidade em impactos que se manifestam no longo prazo.

Os principais elementos relacionados à percepção de demonstrabilidade estão sintetizados no quadro 1 a seguir. Procurou-se sintetizar a influência de cada aspecto na percepção dos clientes sobre a demonstrabilidade (segunda coluna), e o uso, identificação ou importância atribuída pelos fornecedores (terceira coluna). Utilizaram-se as seguintes combinações de critérios no estabelecimento da influência:

a) para a coluna 2 (Clientes/Prospectos): (1) número de clientes entrevistados no estudo de caso que destacaram o aspecto e (2) intensidade com a qual os

fornecedores entrevistados destacaram que a presença do aspecto nas negociações com seus clientes;

b) para a coluna 3 (Fornecedores de TI): (1) número de fornecedores que destacaram o aspecto e (2) referência do aspecto nos materiais de apresentação fornecidos aos clientes (website e folders).

Os atributos relacionados à Demonstrabilidade podem ser sintetizados da seguinte forma:

<b>Demonstrabilidade: atributos relacionados</b>	<b>Cientes / Prospectos</b>	<b>Fornecedores de TI</b>
Uso de diferentes recursos audiovisuais na demonstração	Influente	Muito influente
Versão demonstração	Influente (desde que mantida comunicação direta com fornecedor)	Influente
Vídeos de demonstração	Moderadamente influente	Moderadamente influente (embora pouco utilizado - apenas um fornecedor, em alguns casos específicos)
Relatos de cases (alusão a cenários de uso de outros clientes)	Muito influente (para impactos de longo prazo)	Muito influente (embora pouco utilizado)
Aplicações de pequeno porte	Muito influente	Influente
Comunicação síncrona durante a demonstração	Muito influente	Influente
Demonstração em contexto não comercial (colegas de trabalho, outras empresas usuárias)	Muito influente	Muito influente (embora pouco utilizado em função da difícil percepção)
Conhecimento técnico do demonstrador	Pouco influente	Influente

**Quadro 1: Atributos relacionados à demonstrabilidade**

Fonte: elaborado pelos autores

## 5.8 Aderência dos resultados ao modelo teórico proposto

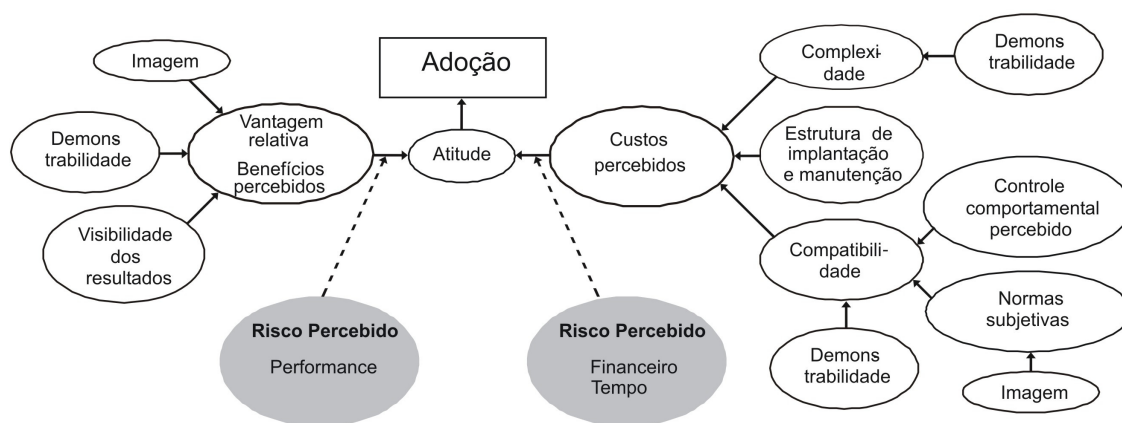
Da análise dos dados das entrevistas com os fornecedores e com os clientes, emergiu um conjunto de aspectos relacionadas ao processo de compra e às decisões inerentes a este processo. Com base nestas informações, foi possível ajustar o modelo proposto (no que se refere à demonstrabilidade e sua relação com as demais dimensões) de forma a torná-lo mais representativo dos processos psicológicos envolvidos na avaliação dos atributos e na formação de uma atitude referente à aquisição.

Analisando as dimensões *Demonstrabilidade* e *Visibilidade dos resultados*, verificou-se que estas dimensões impactam na forma como os adotantes em potencial percebem a *Vantagem relativa*, não apenas no que se refere aos tipos de vantagem, mas ainda com relação à clareza na percepção dos tipos de vantagem. Assim, julgou-se mais conveniente inserir as dimensões *Demonstrabilidade* e *Visibilidade dos resultados* como intermediárias na formação da *Vantagem relativa* percebida (tal como a dimensão *Imagem do Fornecedor*, que traz aspectos relacionados às informações sobre o fornecedor e sobre as soluções deste fornecedor).

Com base no exposto, as dimensões *Imagem do fornecedor*, *Demonstrabilidade*, *Visibilidade dos resultados* impactam nas vantagens percebidas pelo adotante em comparação com a TI vigente, as quais compõem os benefícios percebidos em uma eventual adoção.

Especificamente no que se refere à dimensão da *Demonstrabilidade* (originalmente considerada apenas no eixo dos benefícios percebidos), foi possível identificar uma tripla influência. Alguns dos atributos relacionados à *Demonstrabilidade*, além de impactarem nas vantagens percebidas com a adoção de determinada TI, interferem na percepção da *Complexidade* e da *Compatibilidade* da TI em questão. A dimensão da *Demonstrabilidade* passa a ser considerada no modelo também como intermediária na formação da *Complexidade* e da *Compatibilidade* percebidas.

Partindo dos tipos de risco identificados por Laroche *et al* (2004), verificou-se que os riscos de performance, de tempo e financeiros são os considerados diretamente pela avaliação do adotante. Assim, consideraram-se estes riscos como influenciadores da atitude de adoção de determinada TI. Com base nas considerações acima e partindo do modelo teórico apresentado anteriormente, formulou-se o seguinte modelo de decisão.



**Figura 2:** Modelo de decisão de compra (adaptado com base nos resultados do estudo)  
Fonte: Elaborada pelos autores

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As decisões de compra de bens estratégicos são envoltas em incertezas e, por esta razão, a percepção é um elemento importante. As decisões não se baseiam nos impactos reais da TI, mensurados após a sua adoção, mas sim na forma como os decisores percebem tais impactos a partir do que lhes é demonstrado. Assim, a utilidade presente estudo recai na busca de atributos relacionados à demonstrabilidade que podem influenciar na percepção dos envolvidos no processo de compra sobre os impactos da adoção de uma dada TI. Explorou-se neste estudo especificamente a dimensão da demonstrabilidade sua relação com as demais dimensões apresentadas no modelo. Nossas contribuições acadêmicas residem na verificação dos atributos de compra referentes à demonstrabilidade a partir da definição de um modelo de decisão de **aquisição** de novas TIs, o qual foi baseado na triagem e na unificação de teorias existentes na área e usadas em estudos prévios sob outra perspectiva da adoção (**uso**).

A convergência de estudos em 2 áreas distintas (Marketing e Sistemas de Informação) acerca de um processo com finalidades semelhantes (a adoção/aquisição de uma determinada TI) dá continuidade a uma maior interdisciplinaridade entre áreas para a compreensão de fenômenos. Isso reforça a consolidação da área de Sistemas de Informação como uma disciplina de referência,

capaz de contribuir com outras disciplinas e de buscar respaldo em teorias de outras áreas na compreensão de temas comuns (BASKERVILLE; MYERS, 2002).

Algumas escolhas precisaram ser feitas durante a realização deste estudo. Ao mesmo tempo em que permitiram chegar aos resultados apresentados, trouxeram algumas limitações, tais como: (a) não foram considerados no estudo clientes organizacionais que realizassem compras por meio de licitação; (b) as entrevistas com os clientes foram realizadas predominantemente na região metropolitana de Porto Alegre; e (c) entrevistaram-se clientes de somente uma das empresas fornecedoras consideradas na primeira etapa.

Levando em consideração a natureza exploratória do estudo, não foi foco deste trabalho mensurar o impacto dos atributos relacionados à demonstrabilidade elencados pelos entrevistados, mas sim identificá-los e detalhá-los. Contudo, a partir dos atributos identificados, abrem-se oportunidades para o desenvolvimento de estudos futuros de natureza conclusiva, focados na mensuração de impactos e (mais adiante) na predição da intenção de compra. Um estudo em fase de desenvolvimento baseado nos aspectos identificados está sendo realizado para operacionalizar um instrumento capaz de identificar a intensidade com a qual os atributos aqui identificados se manifestam. A partir do modelo de decisão proposto neste estudo, e com base em um instrumento definido, seria possível examinar, por meio de técnicas de regressão e de modelagem de equações estruturais, as relações de dependência do modelo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÂNGELO, F. **Análise de ROI vira artifício de vendas**. COMPUTERWORLD, São Paulo, IDG Brasil, 14/09/2006. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/gestao/2006/09/14/idgnoticia.2006-09-14.0603426560>>. Acesso em: 15/09/2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASKERVILLE, R. L.; MYERS, M. D. Information Systems as a Reference Discipline. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.26, n.1, Mar 2002, p.1-14. **rs Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

DOLL, W. J.; TORKZADEH, G. A Congruence Construct of User Involvement. **Decision Sciences**, v.22, n.2, Spring 1991, p.443-453.

DAVIS, F. D. Perceived Usefulness, Perceived Easy of Use, and User Acceptance of Information Technology, **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.13, n.3, Set 1989, p.319-339.

HARRISON, D. A.; MYKYTYN Jr., P. P.; RIEMENSCHNEIDER, C. K. Executive Decisions About Adoption of Information Technology in Small Business: Theory and Empirical Tests, **Information Systems Research**, v. 8, n.2, Jun 1997, p.171-195.

HINTON, M.; KAYE, R. Investing in information technology: A lottery?, **Management Accounting**, v.74, n.10, Nov 1996, p.52-54.

KARAHANNA, E.; STRAUB, D. W.; CHERVANY, N. L. Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.23, n.2, Jun 1999, p.183-213.

KING, J. L.; SCHREMS, E. L. Cost-Benefit Analysis in Information Systems Development and Operation. **Computing Surveys**, v.10, n.1, Mar 1978, p.19-34.



- LAROCHE, Michel; McDOUGALL, Gordon; BERGERON, Jasmin; YANG, Zhiyong. Exploring How Intangibility Affects Perceived Risk. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, Apr 2004, p.373-389.
- LEITE, J. C. Decisão de investimentos em TI. In: ALBERTIN, Alberto L.; MOURA, Rosa M. (Org.). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 75-94.
- LOZINSKY, S. **Empresas estão mais criteriosas com gastos em TI, diz IBM**. Entrevistador: Taís Fuoco. Comandatuba: Valor online, 07/04/2005. Entrevista concedida durante o IT Fórum 2005. Disponível em: <http://www.valor.com.br/noticias/?show=showNot&n=&id=2951873>. Acesso em: 11/04/2005.
- MASON, J. **Qualitative Researching**. London: Sage Publications, 1996.
- MATHIESON, K. Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior, **Information Systems Research**, v.2, n.3, Sep 1991, p.173-191.
- MITCHELL, Vincent-Wayne. Consumer Perceived Risk: Conceptualisations and Models. **European Journal of Marketing**, v. 33, n.1/2, 1999, p.163-195.
- MOORE, G. C.; BENBASAT, I., Development of na Instrument to Measure the Perceptions of Adopting na Information Technology Innovation, **Information Systems Research**, v.2, n.3, Sep 1991, p.192-222.
- MYERS, Michael D. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Jun 2000. Disponível em: [http://www.misq.org/discovery/MISQD\\_isworld/index.html](http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html). Acesso em: 12 jun 2006.
- PEREIRA, Rex Eugene. An adopter-centered approach to understanding adoption of innovations, **European Journal of Innovation Management**, v.5, n.1, 2002, p.40-49.
- ROGERS, E. M. New Product Adoption and Diffusion. **Journal of Consumer Research**; v.2, n.4, Mar 1976, p.290-302.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press, 1995.
- ROSE, J. M.; ROSE, A. M.; NORMAN, C. S. The Evaluation of Risky Information Technology Investment Decisions. **Journal of Information Systems**; v.18, n.1, Spring 2004, p.53-66.
- SELIGMAN, Larry. Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process, **European Journal of Innovation Management**, v.9, n.1, 2006, p.108-120.
- SHETH, J. N. A Model of Industrial Buyer Behavior, **Journal of Marketing**, v.37, n.4, Oct 1973, p.50-56.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 475 p.
- SILVEIRA, R. F. da. **Análise das Variáveis Organizacionais do Comportamento de Compra das Grandes Empresas Industriais do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction**. Londres: SAGE Publications, 1993.
- STAIR Jr, R. M. Acquiring Computer Programs and *Software* for the Small Business; **Journal of Small Business Management**, v.17, n.4, Oct 1980, p.37-42.
- VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.27, n.3, Set 2003, p.425-478.

VERVILLE, J.; HALINGTEN, A.. A six-stage model of the buying process for ERP software, **Industrial Marketing Management**, v.32, n.7, Oct 2003, p.585-594.

WEILL, Peter; ROSS, Jeane W. **IT Governance – How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995

WILKIE, William L. **Consumer Behavior**. New York: Wiley, 1994.

WIXOM, B. H.; TODD, P. A. A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance, **Information Systems Research**, v.16, n.1, Mar 2005, p.85-102.

ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert; HOLBEK, Jonny. **Inovations and Organizations**, Wiley and Sons, New York, 1973.