

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE
AQUISIÇÃO DE SOFTWARE EM UM CONTEXTO PROFISSIONAL**

RICARDO SIMM COSTA

Proposta de Dissertação de Mestrado
apresentada ao PPGA da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul

PORTO ALEGRE
MARÇO 2006

Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS
LISTA DE QUADROS
LISTA DE TABELAS

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Delimitação do Tema	2
1.2 Definição do Problema	3
1.3 Objetivo Geral	4
1.4 Objetivos Específicos	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Processo de compra	6
2.1.1 Comportamento de Compra Organizacional.....	8
2.1.3 Processo de compra de uma inovação.....	12
2.1.4 Influenciadores envolvidos na compra	15
2.2 Adoção e uso da TI	18
2.2.1 Theory of Reasoned Action (TRA)	20
2.2.2 Theory of Planned Behavior (TPB)	22
2.2.3 Innovation Diffusion Theory (IDT)	23
2.2.4 Technology Acceptance Model (TAM)	26
2.3 Desenvolvimento de um modelo de decisão de compra	27
2.3.1 Inserção do modelo de pesquisa no processo de compra.....	30
3. MÉTODO	32
3.1 Revisão da Literatura	35
3.2 Elaboração do Roteiro das Entrevistas	36
3.3 Validação do Roteiro das Entrevistas em Profundidade	37
3.4 Coleta e análise dos dados	38
3.4.1 Entrevistas em profundidade com clientes da área de TI	40
3.4.2 Análise dos documentos	42
3.4.3. Observação da equipe de vendas	42
3.4.4 Survey Exploratória.....	43
4. CONTEXTO DO CASO.....	45
5. CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS	49

ANEXO A - Cronograma

ANEXO B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade

ANEXO C – Construtos do Estudo

ANEXO D – Lista de Itens dos Construtos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágios do processo de adoção de inovação	15
Figura 2: Modelo de comportamento de compra organizacional	18
Figura 3: Construtos da TRA	21
Figura 4: Construtos da TPB	23
Figura 5: Construtos referentes à adoção de TI	28
Figura 6: Modelo de pesquisa	30
Figura 7: Influenciadores da decisão e seu impacto no modelo	31
Figura 8: Inserção do modelo de pesquisa no processo de compra	31
Figura 9: Desenho de pesquisa	35
Figura 10: Roteiro de planejamento e preparação de entrevistas qualitativas	37
Figura 11: Triangulação dos dados coletados na unidade de análise	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo de compra tradicional e organizacional	12
Quadro 2: Principais custos e benefícios levados em consideração na adoção de novas TIs	28
Quadro 3: Atributos para a condução de estudos de caso com rigor	34
Quadro 4: Vantagens e desvantagens da coleta de dados por entrevista pessoal	36
Quadro 5: Pontos fortes e pontos fracos das fontes de evidências utilizadas no estudo	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Representatividade das regiões no total de produtos/serviços Comercializados	46
Tabela 2: Representatividade dos ramos de atividade no total de produtos/serviços comercializados	47
Tabela 3: Evolução da taxa de sucesso ao longo do triênio 2003-2005	47
Tabela 4: Taxa de sucesso nos diferentes ramos de atividade	48
Tabela 5: Taxa de sucesso por região geográfica	48

1. INTRODUÇÃO

Passou-se o tempo em que os investimentos em Tecnologia da Informação (TI) eram realizados de maneira intuitiva e demasiadamente otimista. A constatação do paradoxo da produtividade (BRYNJOLFSSON *apud* DEHNING et al, 2004), apesar de criticada por teorias atuais que buscam medir o impacto da TI no trabalho, acabou chamando a atenção para a necessidade de os indivíduos e as organizações serem cautelosos nos investimentos realizados em TI. Contudo, já em 1978, King e Scrhems (1978) apontavam a dificuldade de desenvolver uma rigorosa análise de custo-benefício de Sistemas de Informação, focando-se na dificuldade ainda maior de quantificar esta relação em termos monetários. Atualmente, com o advento dos microcomputadores e com o crescimento substancial do número de aplicações e recursos computacionais, a seleção racional e baseada unicamente na comparação de atributos e características torna-se uma atividade ainda mais complicada.

Nesta linha, diversos são os estudos na área que buscam desenvolver instrumentos para medir o impacto da TI e seu valor. Contudo, a maioria dos instrumentos é orientada para medidas de caráter contábil-financeiro. Ainda, tais medidas concentram-se em aspectos tangíveis, que, em muitos casos, não representam os pontos mais relevantes na decisão de aquisição de uma nova TI. Os “outputs” produzidos pela TI costumam ser difíceis de mensurar (QUINN e BAILY, 1994), fato que ressalta a importância da percepção dos indivíduos com relação aos atributos da TI e os impactos que esta nova TI poderia gerar no contexto de suas atividades profissionais na decisão de compra.

Percebe-se, neste ponto, que estudos do comportamento e do processo de compra desenvolvidos pela área de Marketing são capazes de oferecer preciosas contribuições na compreensão dos atributos e elementos levados em consideração pelos consumidores no momento em que estes se envolvem em um processo de negociação e aquisição de novas TIs. Identificar os custos e os benefícios percebidos pelos agentes envolvidos em um processo de compra é um ponto fundamental para compreender a decisão de compra. Ainda, identificar as etapas e a relação existente entre os agentes envolvidos em um processo de compra é uma atividade importante na compreensão de como as percepções levadas em consideração na decisão de compra foram formadas.

1.1 Delimitação do Tema

O segmento do Marketing dedicado ao comportamento do comprador/consumidor estuda a forma como os indivíduos e as organizações tomam decisões de onde alocar seus recursos disponíveis (sejam estes recursos financeiros, de tempo ou de esforço) em itens relacionados ao consumo (SCHIFFMAN e KANUK, 2000). Para que um comprador/consumidor venha a tomar uma decisão de compra, há, em maior ou menor grau, dependendo da complexidade, do impacto e do valor da compra, um conjunto de etapas contínuas e inter-relacionadas que irão respaldá-lo.

Ao longo de todo o processo de compra, o decisor é bastante influenciado por diferentes fatores e agentes. Assim, compreender seus processos psicológicos e as relações sociais implicadas são pontos também essenciais para entender a decisão de compra. Nesta direção, a psicologia social apresenta teorias bastante maduras e já utilizadas por estudos da área de Sistemas de Informação e que serão retomadas neste estudo.

Ainda, no caso de software, diferentes papéis podem ser desempenhados por diferentes agentes durante a compra. Dependendo da natureza, do escopo e do uso pretendido do software, compradores, usuários, pagadores e a área de TI relacionam-se de maneira mais ou menos estreita e podem ter mais ou menos autonomia de decisão. No caso de softwares de apoio a atividades técnicas específicas (tais como sistemas para engenharia, para pesquisa e para medicina, onde usuários são especialistas em suas funções), o peso de suas decisões é maior na decisão final do que no caso da compra de sistemas integrados, onde o peso da decisão final recai sobre a área de TI, pelo conhecimento que esta área possui da infra-estrutura de TI disponível na empresa (WEILL e ROSS, 2004).

Diversos são os trabalhos que evidenciam a satisfação dos usuários finais depois da implantação de uma TI. Contudo, tais trabalhos são orientados a aceitação do sistema depois de sua aquisição e pressupõem a não participação do usuário no processo de compra (COMPEAU e HIGGINS, 1995; DOLL e TORKZADEH, 1988; WOODROOF e KASPER, 1998; VENKATESH, 2003). Como a maioria dos sistemas avaliados por estes autores são sistemas que abrangem mais de uma área da empresa, a decisão de compra de novas TIs acaba restrita à área de TI. Este estudo procura focar-se em sistemas para apoio a atividades técnicas, onde a decisão de adoção não é predominantemente da equipe de TI, mas sim de usuários-especialistas, fato que

apresenta peculiaridades no processo de decisão de compra e de negociação (BUNN, 1994; SHETH, 2001).

1.2 Definição do Problema

No caso específico de software, um bem tipicamente intangível, as dificuldades de apresentar os recursos disponíveis e a utilidade que estes recursos podem ter na atividade do cliente em potencial são obstáculos enfrentados pela equipe comercial das empresas de TI. Nas pequenas empresas de TI, que contam com recursos mais restritos no que se refere à equipe e estrutura comercial e de comunicação, esta dificuldade é ainda mais evidente. Uma consulta informal junto a dois empresários da área revelam que apenas cerca de 15% das negociações convergem para a venda em pequenas empresas de software. Aliada a esta baixa taxa sucesso de negociações destacam-se também os custos envolvidos na elaboração de propostas comerciais na área, já que estas propostas frequentemente exigem, além do setor comercial, um esforço da equipe técnica na análise da estrutura disponível no cliente em potencial e na elaboração de cenários de uso específicos. Assim, é foco deste trabalho identificar os benefícios e os riscos percebidos pelos usuários no momento em que estes se envolvem em um processo de compra de software e a influência destes medos e expectativas na intenção de compra, de modo que se possam buscar subsídios relevantes na condução de uma negociação de software.

Espera-se ao final do trabalho identificar um conjunto de elementos que impactam a intenção de compra de software por parte dos usuários. Mais especificamente, pretende-se definir pontos que possam orientar a equipe comercial de empresas de TI (mais especificamente empresas que comercializem software) na definição de uma melhor abordagem no momento da negociação. Assim, a relevância deste trabalho recai justamente na possibilidade de as empresas de software obterem subsídios para tornarem sua equipe de vendas mais efetiva e atenta aos desejos e necessidades dos diferentes perfis de clientes, buscando contribuir para a redução do número de negociações mal-sucedidas.

Com base no acima exposto, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são as **expectativas**, **riscos** e **benefícios** percebidos pelos usuários-especialistas no momento em que estes se envolvem em um processo de aquisição de uma nova TI em um contexto corporativo e qual é a **influência destes na decisão de**

compra. Diante das questões destacadas na seção anterior, com base na revisão teórica levantada e respaldado pelo método definido, formularam-se os seguintes objetivos de pesquisa.

1.3 Objetivo Geral

Identificar elementos que influenciem a decisão de aquisição de software técnico por parte dos usuários enquanto compradores corporativos.

1.4 Objetivos Específicos

De modo a dar suporte ao objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender modelos existentes na literatura referentes à adoção e uso de novas TIs.
2. Compreender os processos de compra e as relações existentes entre os diferentes atores envolvidos na negociação de software (Usuários, TI e Compras).
3. Identificar a motivação inicial que levou os usuários-especialistas a solicitarem uma proposta comercial e um cenário para uso do software.
4. Identificar elementos no decorrer da negociação que tenham influenciado a decisão de compra (não compra).
5. Apontar elementos que possam explicar o (in)sucesso na negociação de software.

Para o desenvolvimento deste estudo, serão levantados conceitos e embasamento teórico sobre processos de compra, etapas, influenciadores e modelos de adoção e uso de Tecnologias da Informação. Conceitos estes importantes para a compreensão de processos de negociação de software. Na seção 2 apresenta-se o referencial teórico necessário para oferecer subsídios para a condução da pesquisa e compreensão do contexto do estudo. Em seguida, na seção 3 são destacados os procedimentos metodológicos a serem adotados para atingir os objetivos propostos. Na

seção 4, é feita uma contextualização da organização onde será realizado o estudo. Por fim, os resultados esperados são apresentados na seção 5 e um cronograma tentativo no anexo 1.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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. Assim, procura-se ao longo desta seção apresentar algumas teorias que servirão de respaldo para a elaboração do instrumento de pesquisa e para a compreensão do contexto onde será realizado o estudo.

Na primeira parte, são apresentados elementos relacionados ao processo de compra, suas etapas, agentes e influenciadores. Contudo, conforme destaca Sheth (1973), é impossível dissociar o mundo psicológico do indivíduo das decisões de compra. Harrison et al (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 o uso desta TI por parte dos indivíduos. Assim, busca-se na segunda parte 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 TI.

Em função das incertezas envolvidas na adoção de uma nova Tecnologia da Informação, tratar-se-á ao final da revisão da literatura de modelos relacionados à dificuldade de compreensão dos benefícios potenciais de uma nova TI e do risco percebido pelo decisor no momento em que este se envolve em um processo de compra.

2.1 Processo de compra

Basicamente, o processo de compra envolve cinco etapas seqüenciais: (1) reconhecimento da necessidade, (2) busca de informações, (3) avaliação das alternativas, (4) decisão de compra e (5) avaliação pós-compra (SHETH et al, 1999; SCHIFFMAN, 2000).

É no estágio de **reconhecimento das necessidades** que surge a motivação para um comprador/consumidor entrar em um processo de compra. De acordo com Sheth (2001), este reconhecimento pode vir de uma *sensação interna*, ou de *estímulos externos*. No contexto organizacional, identifica-se uma predominância de estímulos externos, principalmente relacionadas à pressão do tempo ou por resultados.

A partir da verificação de uma necessidade, os compradores/consumidores passam a **procurar informações** de como satisfazê-la. A busca de informações pode ser alimentada por cinco fontes básicas (WILKIE, 1994):

- 1) Fontes internas, que acompanham o consumidor em experiências vivenciadas por este no passado. Fazem parte desta fonte informações obtidas em palestras e *workshops*, visitas a outras empresas, etc.;
- 2) Fontes de grupos, que envolvem a opinião de indivíduos que façam parte de um grupo de referência do indivíduo. No caso específico de TIs, o exemplo típico são colegas de trabalho e parceiros de negócio. SHETH (2001) destaca que as fontes de grupos são bastante poderosas na influencia da intenção de compra por serem percebidas como de alta credibilidade e confiabilidade pelo indivíduo;
- 3) Fontes de marketing, que envolvem as informações vindas de ações de marketing, tais como propaganda, exposição em eventos, divulgação de material informativo;
- 4) Fontes públicas, acessíveis a um grande número de consumidores e não ligadas diretamente à organização;
- 5) Fontes de experimentação, onde o consumidor extrai informações do próprio uso do produto. Esta é uma fonte que pode ser usada maciçamente por empresas de TI, principalmente pela divulgação de sistemas de demonstração ou de visitas técnicas.

Com base nas informações advindas destas diferentes fontes, o comprador/consumidor passa a ter um **conjunto de opções de compra** que serão levadas em consideração na sua análise. Neste conjunto evocado (como denomina SCHIFFMAN, 2000), os consumidores passam a identificar as características e os recursos dos produtos individualmente, bem como os esforços necessários para adquiri-los. Identificadas tais propriedades, os consumidores passam a atribuir uma importância, de modo que possam ter uma classificação do seu conjunto evocado com relação ao valor oferecido. Este foi um ponto inclusive levantado no estudo de King e Schrems (1978) acerca da análise do custo-benefício de compra de Sistemas de Informação.

Ligadas ao valor percebido pelo consumidor, há custos não financeiros que precisam ser levados em consideração principalmente em compras organizacionais. O oferecimento de serviços que transcendem a simples comercialização do produto é uma poderosa fonte de vantagem competitiva. No caso específico de softwares, o suporte técnico, a consultoria na implantação e o treinamento dos usuários são pontos que impactam expectativa e a intenção de compra dos usuários (Venkatesh, 1999), muitas vezes mais do que o próprio custo financeiro.

Definido e classificado um conjunto de opções de compra, o comprador/consumidor pode **escolher** se executa ou não uma compra, assim como por definir (em caso positivo) qual a opção que melhor lhe atende.

Com a aquisição do produto, os compradores/consumidores passam a **avaliar o resultado da compra**. Kotler (2000) e Sheth (2001), definem que a avaliação pós compra concentra-se no fato de os consumidores terem ou não recebido o valor que atribuíram ao produto em sua avaliação de alternativas. Wilkie (1994), apresenta destaca que este estágio tem um forte poder de oferecer ao consumidor informações para decisões de compra futuras. No caso específico da adoção de novas TIs, esta é uma etapa bastante complexa e que tem recebido especial atenção dos estudiosos da área (DOLL e TORKZADEH, 1988; AU et al, 2002; COMPEAU e HIGGINS, 1995; KARAHANNA et al, 1999; ROGERS, 1976; VENKATESH, 1999; VENKATESH et al, 2003).

As etapas do processo de compra acima sofrem alterações dependendo da natureza do bem em questão e do contexto da compra (SHETH, 1973, 2001; SCHIFFMAN, 2000; WILKIE, 1994). Com relação ao contexto da compra, muitas são as diferenças existentes entre os compradores organizacionais e os compradores individuais (SILVEIRA, 2000). Assim, apresentam-se em seguida algumas peculiaridades da compra organizacional, foco deste estudo.

2.1.1 Comportamento de Compra Organizacional

Silveira (2000) destaca como uma das diferenças principais entre a compra tradicional e a compra organizacional, os objetivos da compra. Neste ponto, Wilkie (1994) coloca que o comprador industrial adquire produtos para atender a diferentes finalidades, já que este se envolve em (1) compras de produtos que compõe o produto

final da empresa, (2) em produtos que podem ser revendidos a outros clientes ou ainda (3) em compras de produtos relacionados à manutenção do negócio da empresa ou à manutenção de uma vantagem competitiva. Como a compra de TI na maioria dos casos caracteriza-se por atender à terceira finalidade, serão apresentadas aqui as diferenças que afetam este tipo de compra especificamente.

Com relação à comunicação, Silveira (2000) destaca que as empresas que ofertam bens destinados a compradores intermediários baseiam-se fortemente nas vendas pessoais, utilizando-se de malas diretas, anúncios em revistas de negócios, vendedores visitantes. Ainda, justamente pela característica de venda pessoal, o canal de distribuição acaba sendo mais curto, o que torna o grau de relacionamento com o fornecedor maior em compras organizacionais. Este grau maior de relacionamento faz com que os compradores esperem dos fornecedores um maior ajuste de suas ofertas às suas necessidades, fato que envolve o desenvolvimento de propostas individualizadas, um maior esclarecimento quanto às especificações técnicas dos produtos, entrega e suporte pós-venda.

As compras realizadas pelos consumidores finais buscam suprir necessidades individuais ou de membros os quais estes consumidores finais possuem relações, ao passo que as compras organizacionais possuem objetivos mais elaborados, geralmente relacionados à eficiência no uso dos recursos. Contudo, não se identifica diferenças significativas entre o processo de compra individual e organizacional quando a compra individual é realizada para fins profissionais (no caso de profissionais autônomos), sendo, neste caso, semelhante à compra organizacional na sua estruturação e diferenciando-se apenas no número de participantes na tomada de decisão.

A literatura referente ao comportamento de compra organizacional é farta (SHETH, 1996). Contudo, a predominância dos estudos foca-se em compras de caráter rotineiro e na compra de matéria prima. A compra de bens relacionados à infra-estrutura de TI não possui um caráter rotineiro e, portanto, os elementos críticos da compra são distintos dos relacionados à compra de matéria-prima (WILKIE, 1994).

Especificamente, com relação à compra de bens relacionados à TI, Verville (2003), destaca a escassez de literatura referente a processos de compra organizacionais desta natureza. Nas palavras do autor:

While this literature (referente à compra organizacional) is rich..., none of these studies has focused on the actual acquisition

process itself, not to mention the acquisition of IT or ERP packaged software. The current focus of Organizational Buying Behavior continues to be the same, largely ignoring the advent of IT (p.586).

Alguns elementos destacados por Verville (2003) que precisam ser levados em consideração na análise do processo de compra de TI são: suporte técnico; habilidade de atender a demandas futuras; reputação; processo de implementação; demonstração de conhecimento técnico; possibilidade de customização; segurança do software e interface (facilidade de uso).

As compras organizacionais, independente de seu grau de estruturação e de formalização, são realizadas por indivíduos e estão, portanto, sujeitas também a influências de uma série de fatores psicológicos, sociológicos e antropológicos trazidas por estes indivíduos (BUNN, 1994; SILVEIRA, 2000). Assim, é inocente falar que a compra empresarial seja completamente pautada na racionalidade econômica, uma vez que, além das variáveis individuais existem ainda variáveis ambientais, organizacionais e interpessoais que refletem na decisão de compra (WILKIE, 1994; SHETH, 1973).

2.1.2 Processo de compra organizacional

O processo de compra organizacional, em função das diferenças apresentadas na seção anterior possui algumas peculiaridades, principalmente relacionadas ao maior grau de estruturação e de formalização. A seguir são apresentados os oito principais estágios da compra organizacional na visão de Bouchard e Pelletier (*apud* SILVEIRA, 2000):

1) Antecipação e reconhecimento da necessidade: Geralmente a manifestação da necessidade vem do usuário de um determinado produto ou de um indivíduo ou departamento de dentro da organização que identifica que suas atividades poderiam ser facilitadas por meio de um produto. Esta necessidade pode surgir em função de um desconforto no processo de trabalho (sem ter o conhecimento do produto capaz de solucionar este desconforto) ou por meio da identificação de uma oportunidade de facilitação no processo de trabalho trazidas pelo contato com um produto e suas funcionalidades (já conhecendo, portanto, o produto alvo do processo de compra). Esta etapa relaciona-se fortemente com o **reconhecimento das necessidades** evidenciada na seção 2.1. A diferença é justamente a maior

formalização aqui destacada pela descrição dos aspectos importantes que devem ser considerados na compra.

2) Identificação das características e das quantidades dos produtos desejados: Neste estágio são definidos os parâmetros da compra referentes à quantidades e especificações técnicas. Relaciona-se com a busca de informações evidenciada na seção 2.1.

3) Descrição das quantidades e das características dos produtos desejados aos potenciais fornecedores: De posse das especificações dos produtos capazes de atender a necessidade manifestada na etapa 1, são buscadas informações junto a fontes externas e até mesmo junto aos fornecedores em potencial, Neste estágio, conforme destaca Silveira (2000), a política de comunicação os cenários de uso apresentados pelos fornecedores podem afetar a intenção de compra de um produto em específico.

4) Busca de informações sobre os fornecedores potenciais: Com base na análise das informações são identificados neste estágio os fornecedores mais aptos a atender à demanda manifestada pela organização. Este estágio relaciona-se a posse de um conjunto de opções de compra destacado na seção 2.1.

5) Coleta e análise das propostas dos fornecedores: Neste estágio são buscadas as propostas formais do fornecedor já com as quantidades e com as especificações específicas ao contexto de uso da organização compradora.

6) Avaliação e escolha do fornecedor: As propostas solicitadas são avaliadas para que seja escolhido o fornecedor responsável pelo fornecimento à organização.

7) Compra: Os procedimentos para compra são então realizados neste estágio. A concepção da ordem de compra e o envio ao fornecedor escolhido são procedimentos deste estágio. Em função da formalização este é um estágio basta distinto do estágio de decisão individual, embora sua finalidade seja a mesma.

8) Pós-compra: Neste estágio são avaliados os padrões de qualidade, serviço e pontualidade de entrega do fornecedor, de modo a definir eventuais futuras compras. No caso da compra de software, o envolvimento da equipe técnica e o suporte acabam tendo uma importância bastante grande na avaliação pós-compra (VENKATESH, 1999).

O quadro abaixo ilustra as correspondências entre as etapas do processo de compra tradicional e do processo de compra organizacional.

Processo de compra tradicional	Processo de compra organizacional
1) Reconhecimento das necessidades	1) Antecipação e reconhecimento da necessidade
2) Busca de informações	2) Identificação das características e das quantidades dos produtos desejados 3) Descrição das quantidades e das características dos produtos desejados aos potenciais fornecedores
3) Desenvolvimento de um conjunto de opções de compra	4) Busca de informações sobre os fornecedores potenciais 5) Coleta e análise das propostas dos fornecedores
4) Decisão de compra	6) Avaliação e escolha do fornecedor 7) Compra
5) Avaliação do resultado da compra	8) Pós-compra

Quadro 1: Processo de compra tradicional e organizacional

Ainda, o tipo de insumo ou produto a ser adquirido é também um ponto que traz significativas diferenças quanto à forma como é configurado o processo de compras (SHETH, 1996; SILVEIRA, 2000). No caso da TI, além dos custos financeiros, os impactos gerados na equipe, nos processos organizacionais e nos resultados são também bastante significativos. Em função destes impactos e das mudanças necessárias antes e após sua adoção, surgem peculiaridades no processo de compra característicos de uma inovação.

2.1.3 Processo de compra de uma inovação

De acordo com Rogers (1995), a compra de uma inovação é um processo composto de uma série de ações e escolhas ao longo do tempo por meio das quais um indivíduo (ou uma organização) avalia uma idéia nova e decide se incorpora (e quando incorpora) ou não uma inovação às suas práticas correntes. O processo de compra de uma inovação envolve a necessidade de lidar com a incerteza. Deste modo, a percepção de novidade de uma inovação e a incerteza intrínseca envolvida na decisão torna seu processo distinto dos demais processos de compra. Rogers (1995) identifica cinco etapas seqüenciais referentes ao processo de compra de uma inovação:

1) *Conhecimento*: Neste estágio o decisor toma conhecimento de que existe uma inovação e compreende brevemente as funcionalidades desta inovação. Rogers (1995) destaca neste estágio a importância de as organizações desenvolverem canais de comunicação referentes às inovações. Este estágio relaciona-se parcialmente com o reconhecimento da necessidade abordado na seção 3.1. É por meio do contato com uma inovação e de suas funcionalidades que um indivíduo irá abstrair o *como* a inovação em questão pode ser útil em suas atividades. Desta percepção de utilidade surge o reconhecimento de uma necessidade, que pode ou não motivá-lo a seguir adiante no processo de compra. Contudo, pode-se a partir de uma necessidade, desenvolver-se uma inovação, mas neste caso não haveria uma relação fornecedor-consumidor. No caso da TI, esta até pode ser uma das alternativas que motiva o comprador a não realizar a transação com uma empresa fornecedora, uma vez que a área de TI da organização compradora pode ter competência técnica para desenvolver uma solução semelhante internamente. Ainda, para que um indivíduo mantenha-se motivado a seguir adiante no processo de compra de uma inovação, é necessário que no estágio de conhecimento ele perceba a relação desta inovação com a sua atividade e a relevância que esta inovação pode ter em sua situação de trabalho. Perguntas bastante frequentes neste estágio do processo referem-se ao **que é** a inovação, **como** esta inovação **funciona**.

2) *Persuasão*: A atitude favorável ou desfavorável a adoção de uma inovação é formada no estágio de persuasão. A busca de informações torna-se mais intensa e, o indivíduo passa também a abstrair mais profundamente as funcionalidades da inovação para os seus processos e atividades. Assim, o envolvimento psicológico do indivíduo com a inovação torna-se maior e ação dos influenciadores torna-se mais efetiva, muito pela incerteza envolvida no processo, que faz o indivíduo buscar reforços sociais. Nesta linha, Rogers (1995) coloca a importância que pode ter o contato com usuários de uma inovação na ação de seguir adiante no processo de compra. O autor destaca que mesmo mantendo uma atitude favorável à adoção de uma inovação, o indivíduo pode adiar a adoção até que consiga fazer contato com alguém que tenha adotado previamente esta inovação e que esteja satisfeito com sua decisão. Identifica-se que este estágio relaciona-se com a coleta de informações e com a análise destas informações em um conjunto de opções de compra evidenciados no processo de compra tradicional. Perguntas frequentes neste estágio referem-se às conseqüências

da adoção desta inovação e as vantagens e desvantagens das funcionalidades da inovação na situação específica vivenciada pelo indivíduo.

3) *Decisão*: Neste estágio o indivíduo efetivamente toma a decisão de adotar, rejeitar ou postergar a adoção de uma inovação. Rogers (1995) destaca a importância que pode ter a implementação de uma versão reduzida da inovação no contexto da organização. Assim, o oferecimento de versões demonstração ou a implantação de protótipos são argumentos utilizados pela organização fornecedora e que podem impactar na decisão de adoção. Com relação à rejeição de uma inovação, destaca-se que esta pode surgir depois de uma criteriosa análise de informações (rejeição ativa) ou simplesmente pode ser definida por nem levar em consideração a adoção da inovação no contexto da organização (rejeição passiva). No primeiro tipo, o indivíduo passa pelos estágios de conhecimento e de persuasão, ao passo que no segundo tipo de decisão o indivíduo define já no estágio de conhecimento que a inovação não se encaixa à sua situação, mesmo sem analisá-la com maior profundidade. Este estágio converge com o estágio de escolha do processo de compra tradicional.

4) *Implementação*: Após a decisão de adoção, passa-se então à atividade de colocar a inovação em uso. Até este estágio, a inovação encontra-se puramente no plano das idéias (mesmo que esta idéia esteja fundamentada no uso bem sucedido de outros). Além dos problemas técnicos e metodológicos enfrentados neste estágio, existe também a necessidade de convencer outros envolvidos com esta inovação a modificarem suas atividades em convergência aos inputs necessários para por em funcionamento esta inovação. Com relação aos problemas técnicos e metodológicos, destaca-se a importância de o indivíduo receber suporte do fornecedor, já com relação à persuasão dos outros envolvidos na atividade afetada pela inovação, diferentes literaturas focadas no objeto deste estudo tratam do assunto (VENKATESH et al, 2003; HARRISON et al, 1997; DOLL e TORKZADEH, 1991; COMPEAU e HIGGINS, 1995).

5) *Confirmação*: Após a implementação, dependendo do envolvimento existente durante o processo de adoção, o comprador da inovação pode entrar no estágio de análise da situação de compra, reforçando a sua decisão tomada ou rejeitando-a. O reforço da decisão leva o indivíduo a considerar a adoção desta inovação em situações semelhantes à vivenciada ou a sugerir esta inovação a outros que estejam passando por uma situação semelhante. A rejeição da decisão tomada (no

caso desta decisão ter sido a de adotar) pode levar o indivíduo até mesmo a descontinuar o uso da inovação implementada.

De modo a ilustrar os processos de compra de uma inovação propostos por Rogers (1995), apresenta-se a seguinte figura:

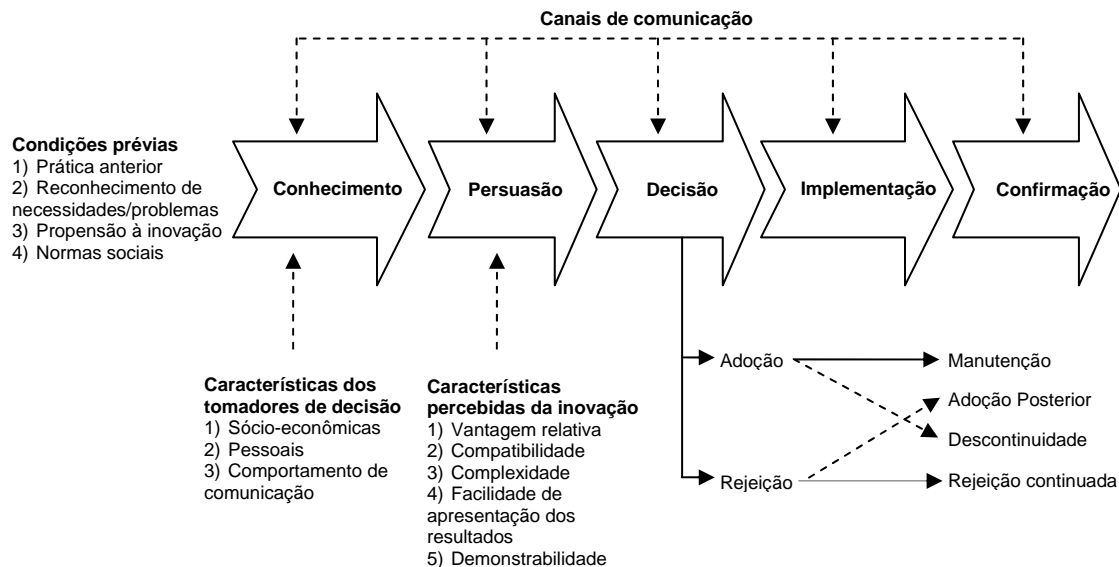


Figura 1: Estágios do processo de adoção de inovação

Fonte: Rogers (1995, p. 163)

O processo de compra é, portanto, complexo, podendo envolver diferentes indivíduos, com papéis distintos e relacionados. Aliada a complexidade de compra, tem-se a complexidade envolvida na adoção de uma TI, em função dos diferentes agentes implicados na seleção, implementação e uso desta. Assim, não se pode deixar de considerar os diferentes influenciadores e o seu papel na decisão de compra, principalmente quando o bem em questão é complexo, como no caso da TI.

2.1.4 Influenciadores envolvidos na compra

A compra organizacional é resultante de uma cadeia de decisões tomadas durante o processo de compra vivenciado pelas organizações. Diversos autores são categóricos em afirmar que diferentes pessoas na organização envolvem-se neste processo e estão sujeitas a influências de diversas variáveis (SHETH et al, 2001;

SHIFFMAN, 2000 SILVEIRA, 2000; BUNN, 1994). Em uma revisão do processo de compra organizacional, Silveira (2000) identifica quatro grandes grupos de variáveis que influenciam a compra e que precisam ser acompanhadas pelos potenciais fornecedores para que alcancem uma maior efetividade na negociação.

1) **Variáveis ambientais:** Este grupo compreende as variáveis externas à organização e, justamente em função disso, são extremamente difíceis de controlar, sendo, na maioria dos casos apenas monitoráveis. Variáveis econômicas, políticas, legais, tecnológicas e culturais fazem parte das variáveis ambientais.

2) **Variáveis organizacionais:** Sheth, Mittal e Newman (2001) destacam quatro características organizacionais que influenciam o processo de compra das organizações: (a) *tamanho da empresa*, (b) *estrutura*, (c) *recursos de compras* e (d) *orientação de compras*.

a) Segundo os autores, o *tamanho da empresa* define o grau de formalização do processo de compra, indicando que quanto maior o tamanho da empresa, mais formalizados tendem a ser seus processos de compra.

b) A *estrutura organizacional* está relacionada com o número de pessoas envolvidas no processo, a autonomia e a competência técnica do comprador. Tais características organizacionais acabam por impactar no tempo envolvido em um processo de compra.

c) Os *recursos de compras* acabam por influenciar a decisão de não compra (que também é uma das resultantes do processo de compra) e estão relacionadas não somente à disponibilidade de recursos financeiros para a aquisição, mas também com a estrutura física e de pessoal dos setores ou departamentos envolvidos na compra ou no uso. No caso de bens relacionados à TI, a estrutura física (WEIL e ROSS, 2004) e o pessoal existente na organização (são elementos bastante importantes na decisão de compra (WEIL e ROSS, 2004; DOLL e TORKZADEH, 1991).

d) A *orientação de compras* refere-se à importância que a organização atribui à compra que está sendo realizada e o impacto que esta compra pode ter no negócio da organização.

Estes quatro elementos acima descritos acabam por definir as políticas, regras e procedimentos existentes na organização que balizam o processo de compra organizacional.

3) **Variáveis interpessoais:** Levando em consideração que as compras organizacionais envolvem diferentes pessoas da organização, é necessário atentar para os interesses, níveis de autoridade e personalidades destas diferentes pessoas. Esta não é uma tarefa fácil, já que o vendedor não tem uma convivência tão próxima com a organização compradora a ponto de identificar estas sutilezas. Contudo, o vendedor é capaz de identificar o decisor durante uma negociação e a ele oferecer argumentos que possam auxiliá-lo na relação com os demais envolvidos na compra.

4) **Variáveis individuais:** Conforme destaca Silveira (2000), “a personalidade do indivíduo afeta significativamente a forma como este irá desempenhar a sua função no processo de compras” (p. 21). A autora cita dois casos onde a influência das variáveis individuais no processo de compra é evidente. Segundo ela:

“Pessoas mais rígidas e autoritárias tentarão sempre defender a sua opinião, considerando a decisão em grupo ou as reuniões com fornecedores como um confronto que precisa ser vencido. Pessoas mais flexíveis certamente estarão mais propensas à negociação e ao consenso” (SILVEIRA, 2000, p.21).

Outro aspecto que interfere fortemente no processo de decisão de compra é a natureza da compra. Sheth et al (2001) elencam algumas características da compra que influenciam no processo de decisão, a saber: (1) classe e situações de compra; (2) pressão do tempo; (3) risco percebido, (4) importância em complexidade da compra.

De modo a refletir as diferentes influências ao longo do processo de compra e a interação entre as principais variáveis do comportamento de compra organizacional, apresenta-se a seguir o modelo desenvolvido por Sheth (1973), que ilustra estes elementos influenciadores e o momento do processo de compra onde estas influências se fazem mais intensas.

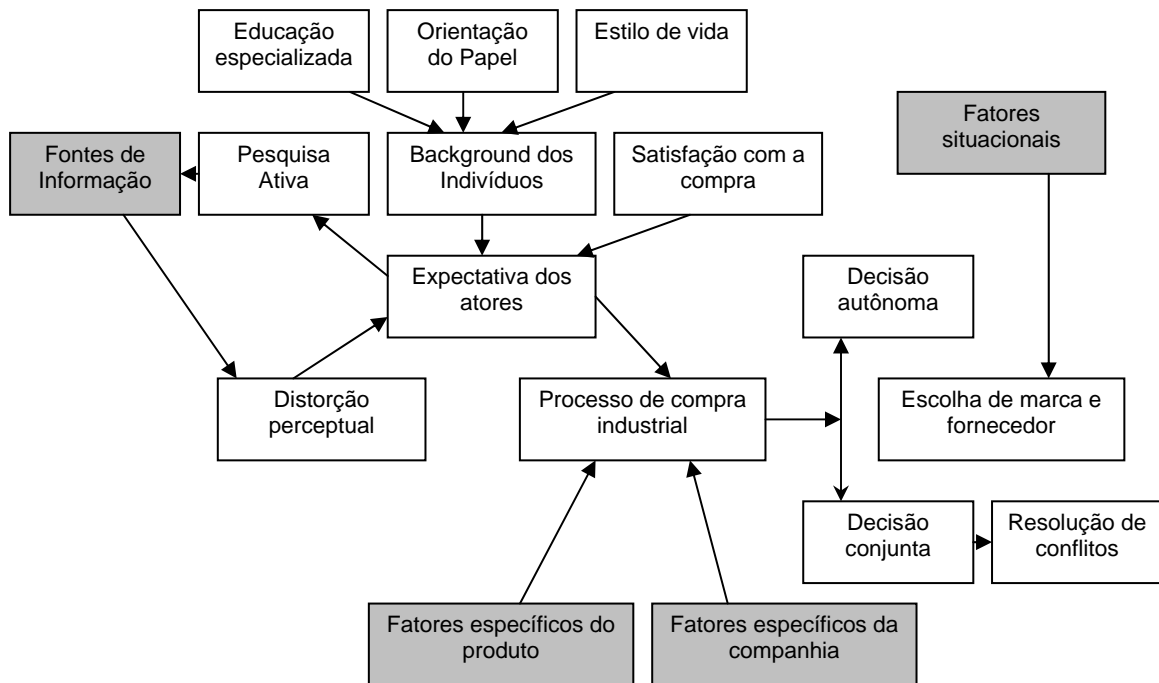


Figura 2: Modelo de comportamento de compra organizacional

Fonte: Sheth (1973, p. 51)

O processo de compra é deste modo complexo, e seu desenrolar depende de uma série de fatores. Entre estes fatores é latente que o tipo de produto alvo do processo de compra exerce especial influência (BUNN, 1994). Especificamente com relação à TI, existem uma série de estudos que, embora focados essencialmente na sua adoção pela equipe de usuários já após a sua aquisição, podem oferecer subsídios para a compreensão do processo de compra de uma nova TI.

2.2 Adoção e uso da TI

Os motivos para utilização da Tecnologia da Informação vem sendo objeto de estudo desde o final da década de 70 (KING E 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 (VERVILLE e HALINGTEN, 2003; NESBARY, 2001).

Venkatesh et al (2003), na tentativa de unificar as teorias mais utilizadas referentes à aceitação 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 na ocasião introduzindo esta tecnologia aos usuários.

Levando em consideração o contexto do estudo realizado por Venkatesh et al (2003), que se focou 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 e BENBASAT, 1991). Complementarmente, Karahanna et al (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 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 serão a seguir descritas. A *Theory of Reasoned Action* e a *Theory of Planned Behavior* foram aqui utilizadas em função de seu forte embasamento nas expectativas sociais que envolvem as decisões estratégicas de adoção de TI. A *Innovation Diffusion Theory* traz uma forte contribuição no momento em que se dedica profundamente à adoção de produtos inovadores, carregados de incerteza com relação ao potencial de contribuição que estes podem trazer. No caso de software, por mais consolidado que este esteja no mercado, sempre traz mudanças nos processos internos da organização e são (justamente pela mudança trazida) fontes de incertezas podem se encaixar como uma inovação. A *Technology Acceptance Model*, por convergir com dois dos construtos da *Innovation Diffusion Theory* (MOORE e BENBASAT, 1991), foi abordada neste estudo de maneira complementar.

2.2.1 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 et al, 1999; HARRISON et al, 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 adotar 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 (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: (1) *atitude* e (2) *normas subjetivas*.

1) *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. Mathielson (1991) procura estruturar uma equação para definir atitude. Na visão do autor a atitude é o somatório do produto entre crença que o indivíduo tem daquela conseqüência se confirmar e a avaliação dessa conseqüência.

$$\text{Atitude} = \sum_{i=1}^{nc} cc_t ic_t \quad , \text{ onde}$$

cc_t = crença do indivíduo com relação à probabilidade de ocorrência da conseqüência

ic_t = avaliação do indivíduo com relação ao impacto da conseqüência

nc = número de conseqüências

2) *Normas subjetivas*: O segundo construto a influenciar a ação de se envolver em um processo de compra de uma nova TI relaciona-se com o comportamento e a opinião dos grupos profissionais tidos como referência pelo indivíduo. Identifica-se neste

construto a influência social sobre o comportamento destacada no modelo de Sheth (1973) apresentado na página 18. 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.

$$\text{Normas subjetivas} = \sum_{i=1}^{ni} or_i mo_i, \text{ onde}$$

or_i = opinião mantida pelo grupo de referência com relação a adoção de uma nova TI

mo_i = motivação do indivíduo em ajustar-se a opinião mantida pelo grupo de referência

no = número de objetos nos quais o grupo de referência possui opinião formada

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). A figura abaixo ilustra a relação entre estes construtos e a ação.

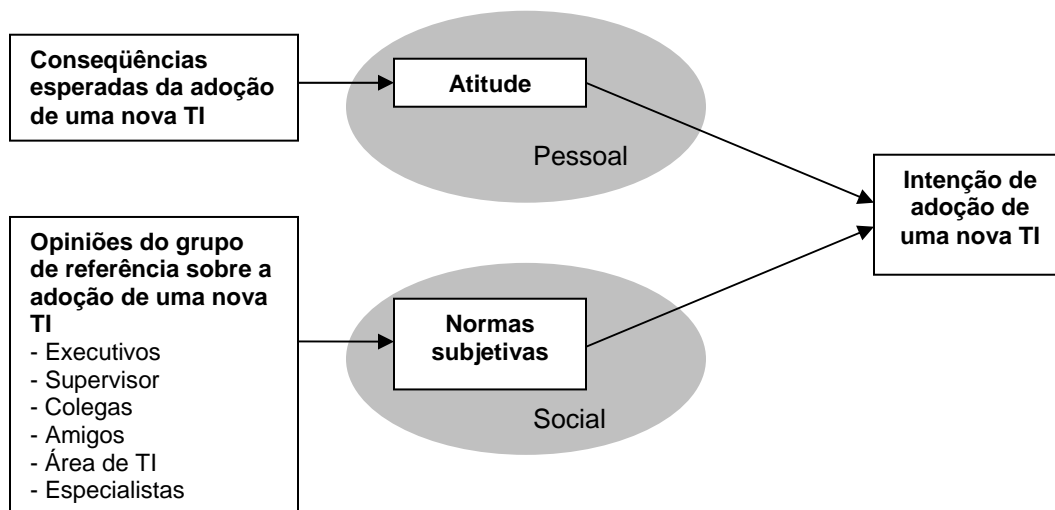


Figura 3: Construtos da TRA

Adaptado de: Karahanna et al (1999)

Harrison et al (1997) destacam alguns pressupostos relacionados ao uso da TRA na intenção de adoção de novas TIs. Em primeiro lugar, os autores colocam que a TRA é aplicada quando a decisão é **significativa** para o futuro da organização (a TRA pouco tem a contribuir na compreensão da decisão de compra de um teclado ou de um mouse, por exemplo). Outro pressuposto é que a TRA aplica-se a decisões **individuais**,

ou, pelo menos, que a responsabilidade da decisão recaia sobre um indivíduo. No caso da comercialização de software para especialistas, a responsabilidade pela decisão de compra acaba sendo de um indivíduo (logicamente que este indivíduo pode sofrer influências de outros indivíduos durante o processo de compra, mas a decisão é sua).

2.2.2 Theory of Planed Behavior (TPB)

Desenvolvida originalmente por um dos autores da Theory of Reasoned Action, a Theory of Planed Behavior (TPB) é posterior e complementar à TRA. Partindo dos dois construtos originalmente definidos na TRA, a TPB complementa a TRA 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:

3) *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 converjam 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. O autor coloca que o controle comportamental percebido é o somatório do produto entre a percepção de controle dos recursos, habilidades e oportunidades e a facilidade de aproveitamento destas habilidades, recursos e oportunidades.

$$\text{Controle comportamental percebido} = \sum_{i=1}^{nr} p_{c_i} f_{a_i} \quad , \text{ onde}$$

p_{c_i} = percepção de controle dos recursos, habilidade ou oportunidades para implantação da TI

f_{a_i} = facilidade de aproveitamento dos recursos, habilidade ou oportunidades na implantação da TI

nr = número de recursos, habilidades ou oportunidades

Partindo dos construtos definidos na TRA e incorporando o terceiro construto acima descrito, pode-se desenvolver uma ilustração relacionando estes construtos com a intenção de adoção.

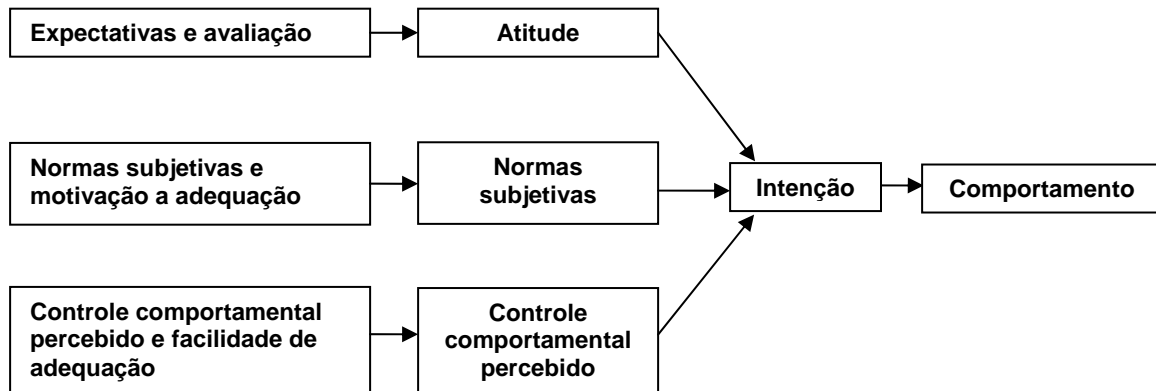


Figura 4: Construtos da TPB

Fonte: Mathiesson (1991, p. 175)

Percebe-se que a TRA e a TPB focam-se estritamente na **intenção**. Como o foco deste estudo é compreender o processo de compra de software, identifica-se que estas duas teorias dão um respaldo bastante consistente no que se refere à intenção de um determinado indivíduo envolver-se em um processo de compra. Conforme destaca Harrison et al (1997), a intenção pode ser o melhor definidor de um comportamento caso não ocorra nada no ambiente que possa interferir nos planos. Voltando ao descrito na seção 2.1, é a identificação da necessidade que faz um indivíduo ter a intenção de envolver-se um processo de compra. Deste modo, identifica-se uma relação bastante estrita entre os construtos destacados na TRA e na TPB e a identificação das necessidades.

2.2.3 Innovation Diffusion Theory (IDT)

Originalmente concebida por Rogers (1973), 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 & Benbassat (1991), Karahanna et al (1999) utilizam esta teoria em seus estudos e apresentam com bastante clareza os cinco construtos definidos:

1) *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. Destaca-se que a percepção de vantagem relativa pode variar de indivíduo para indivíduo e que, portanto, é necessário identificar inicialmente o responsável pela compra para então buscar os benefícios relacionados à vantagem relativa que mais o impactam e que, por consequência, mais impactam em sua decisão de compra.

2) *Compatibilidade*: a compatibilidade envolve a relação de consistência que a inovação possui junto aos valores existentes na organização, experiências anteriores e necessidades do(s) adotante(s) em potencial. 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, 2003). Ainda, o uso de Sistemas e de Tecnologias da Informação anteriores interfere muito no método de trabalho da organização, fato que pode trazer um maior grau de incompatibilidade em organizações já possuidoras de SI e de TI do que em organizações ainda não informatizadas. Nesta linha, Rogers (1995) destaca que insucessos ocorridos em função de incompatibilidades na adoção de inovações passadas influenciam a intenção de adoção de inovações futuras. O esforço de vendas da equipe comercial pode também ser uma importante fonte de quebra da incompatibilidade percebida (ROGERS, 1995).

3) *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. Assim, a abordagem comercial mostra-se um recurso capaz de reduzir a complexidade percebida e pesar positivamente na decisão de compra.

4) *Facilidade de apresentação 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. De acordo com Rogers (1995), este construto relaciona-se positivamente com a taxa de adoção de uma inovação, ou seja,

quanto mais fácil de apresentar os resultados de uma inovação, maior é sua taxa de adoção. No caso de Sistemas de Informação, a apresentação dos resultados não se refere 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. Daí reside, conforme ressalta Rogers (1995) a maior dificuldade de apresentação dos resultados advindos da adoção de software, já que nem sempre a mudança ocasionada pelo software refere-se diretamente ao *output* produzido, mas sim à forma como este *output* é produzido.

5) *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). A demonstrabilidade envolve, portanto, a necessidade de criação de um contexto semelhante ao qual está inserido o comprador em potencial, porém mais simplificado ou limitado, caso contrário o custo de demonstração seria igual ao custo da transação efetiva. 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.

Complementarmente, Moore e Benbasat 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. Assim, levando em consideração a importância do sistema social na decisão de adoção, este construto será igualmente considerado, apesar de Rogers (1995) tratá-lo como parte do construto *vantagem relativa*. O construto *voluntariedade de uso* não será abordado neste estudo, uma vez que o foco aqui dado é na pré-adoção, não fazendo sentido, portanto, evidenciar uma compra obrigatória de um software o qual justamente quem realiza a compra é quem percebe a necessidade. Contudo, não desprezar que existem diretrizes e normas organizacionais que precisam ser obedecidas pelos membros da organização e levadas em consideração na decisão de compra. Deste modo, inclui-se a *voluntariedade de uso* no construto *compatibilidade*, o qual trata também de normas sociais.

Levando em consideração os construtos abordados na IDT, identifica-se que estes envolvem uma análise mais aprofundada dos atributos do produto em questão. Fazendo um paralelo com o processo de compra descrito na seção 2.1, pode-se apresentar que os construtos da IDT estão mais presentes e são de mais fácil mensuração a partir do estágio de busca de informações. Apesar de o indivíduo envolvido na compra fazer esforço de identificação dos atributos do(s) produto(s) no momento em que identifica a necessidade (KARAHANNA et al, 1999), este esforço ainda é pequeno em função de o foco no primeiro estágio estar no problema ou oportunidade identificada pelo indivíduo, e não no produto capaz de auxiliá-lo. Assim, ilustra-se a relação dos construtos da IDT com o segundo e o terceiro estágio do processo de compra.

2.2.4 Technology Acceptance Model (TAM)

No estudo desenvolvido por Moore & 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 (*apud* Venkatesh, 2003): 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, 1999), que mostram influência significativa na adoção.

Os diferentes estudos referentes à adoção e uso da TI trazem importantes contribuições na compreensão da decisão de compra. Com base nas diferentes teorias, procurou-se estruturar um modelo que pudesse orientar o autor na condução da pesquisa e na análise dos resultados. A seguir, são detalhados os procedimentos realizados para a elaboração do modelo desenvolvido.

2.3 Desenvolvimento de um modelo de decisão de compra

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 influencia 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 e 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.

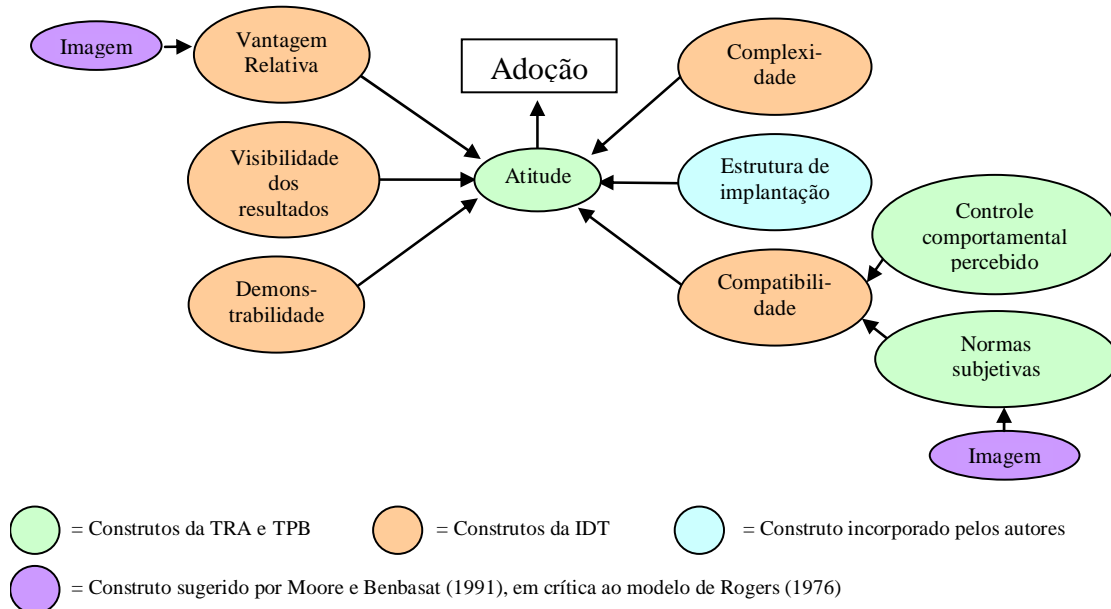


Figura 5: Construtos referentes à adoção de TI

Em uma linha mais ligada à racionalidade econômica, King e Schrems (1978) apresentam a decisão de adoção de novas TIs a partir da análise do custo-benefício. Na tentativa de estabelecer um valor monetário que pudesse ser descontado em um fluxo de caixa, os autores chamam a atenção para alguns benefícios e custos levados em consideração durante o processo de aquisição.

Benefícios	Custos
Redução do tempo da atividade	Custos de equipamentos
Acesso facilitado a dados	Custos de estrutura
Seleção de dados	Custos do projeto
Facilidade na reestruturação de dados	Custos de funcionamento
Facilidade de ilustração e simulação	
Controle	

Quadro 2: Principais custos e benefícios levados em consideração na adoção de novas TIs
Adaptado de: King e Schrems (1978)

Apesar de estarem fortemente ancorados no princípio da racionalidade econômica, King e Schrems (1978), ao tentarem estabelecer um valor monetário do impacto da TI e o desconto deste valor em um fluxo de caixa, acabam chamando a

atenção para a identificação de custos e benefícios de modo que se possa, posteriormente, colocá-los em uma balança. Assim, procurou-se identificar entre os construtos definidos na figura 5, aqueles que eram percebidos pelos decisores como fontes de empecilhos ou custos de aquisição e aqueles que representavam fontes de benefícios trazidos pelas conseqüências da aquisição de uma TI.

Os seguintes elementos foram destacados como custos:

Complexidade: este elemento, por representar as dificuldades percebidas pelos decisores na compreensão das conseqüências de implantação de uma determinada TI, exige do decisor um maior esforço cognitivo, fato que acarreta em custos psicológicos (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Compatibilidade: levando em consideração que a TI gera mudanças em processos de trabalho, identifica-se a compatibilidade como fonte de custos em função da necessidade percebida pelo decisor de realizar um esforço de persuasão junto à equipe de modo a conseguir apoio ou reduzir resistências na adoção e no posterior uso da TI em questão.

Estrutura de implantação: a percepção do decisor da necessidade de aquisição de produtos e serviços adicionais para o correto funcionamento da TI sempre é um elemento que traz empecilhos ao andamento do processo de decisão de aquisição.

Os seguintes elementos foram identificados como benefícios:

Vantagem relativa: é bastante direta a relação do construto vantagem relativa com os benefícios percebidos. No momento em que um decisor percebe que a TI em questão é capaz de agregar melhorias aos atuais processos de trabalho, este sujeito identifica os benefícios que pode ter com a sua aquisição.

Visibilidade dos resultados: no momento em que os resultados da adoção de uma TI são mais explícitos, o decisor consegue identificar mais facilmente como estes resultados podem contribuir na satisfação de uma necessidade e persuadir com mais facilidade os demais envolvidos no processo de aquisição e uso. Tal fato traz, portanto, repercussões positivas no andamento do processo de compra.

Demonstrabilidade: a possibilidade de experimentar uma TI no contexto real permite ao decisor visualizar os benefícios efetivos de sua adoção e se assegurar das vantagens que pode ter com esta adoção, fato que facilita o andamento do processo de compra.

Levando em consideração que o processo de decisão de compra é fortemente baseado na percepção (WILKIE, 1994), a diferença entre os custos e os benefícios

percebidos envolve um grau de risco (SAMPAIO et al, 2005). No caso da decisão de aquisição de uma TI, este risco refere-se à diferença entre os benefícios reais e os custos reais ser negativa ou menos positiva que a diferença entre os benefícios percebidos e os custos percebidos. Em um processo de compra, Sampaio et al (2005) afirmam ainda que mais importante do que o risco real é o risco percebido e que este risco percebido depende de avaliações referentes à magnitude da consequência e do grau de certeza de a consequência inesperada ocorrer. Assim, procurou-se incluir o risco como um elemento adicional no modelo, principalmente em função da natureza do bem, que envolve incertezas com relação aos impactos dos resultados e às mudanças internas necessárias para sua adoção.

A partir dos elementos acima, pode-se chegar ao seguinte modelo de pesquisa.

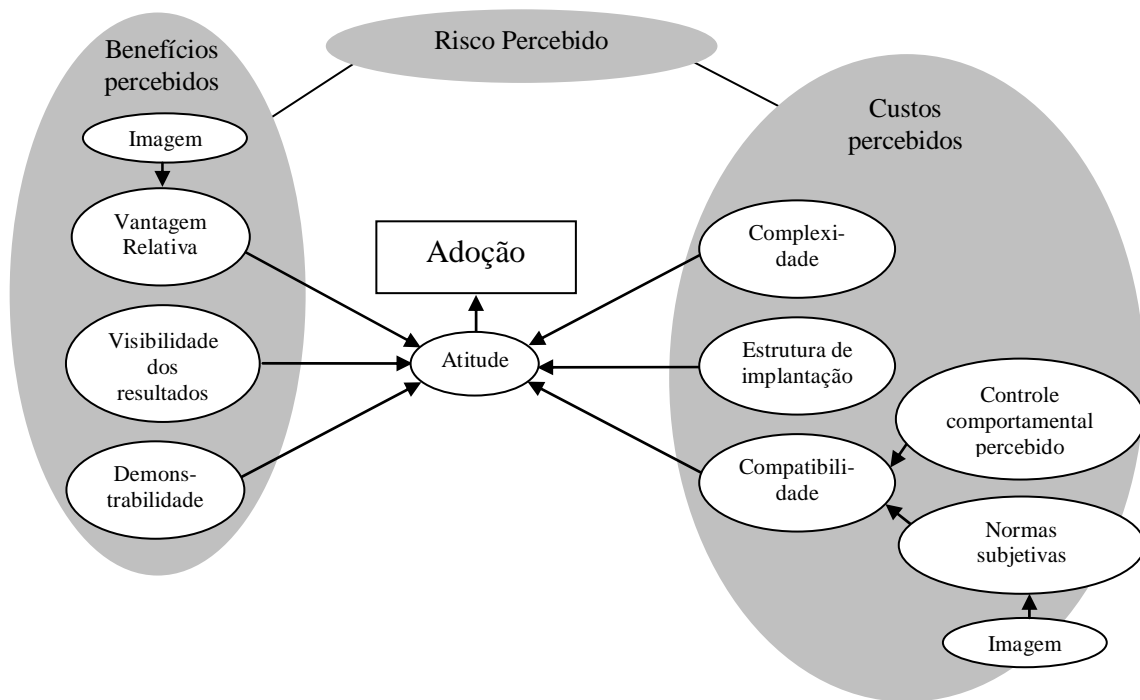


Figura 6: Modelo de pesquisa

2.3.1 Inserção do modelo de pesquisa no processo de compra

Os estudos do processo de compra chamam a atenção para os influenciadores da decisão de compra (ou não compra). Assim, procurou-se incluir no modelo exposto

os influenciadores destacados originalmente por Sheth (1973) e aprofundados posteriormente por Wilkie (1994) e Silveira (2000). A figura 7 ilustra o modelo.

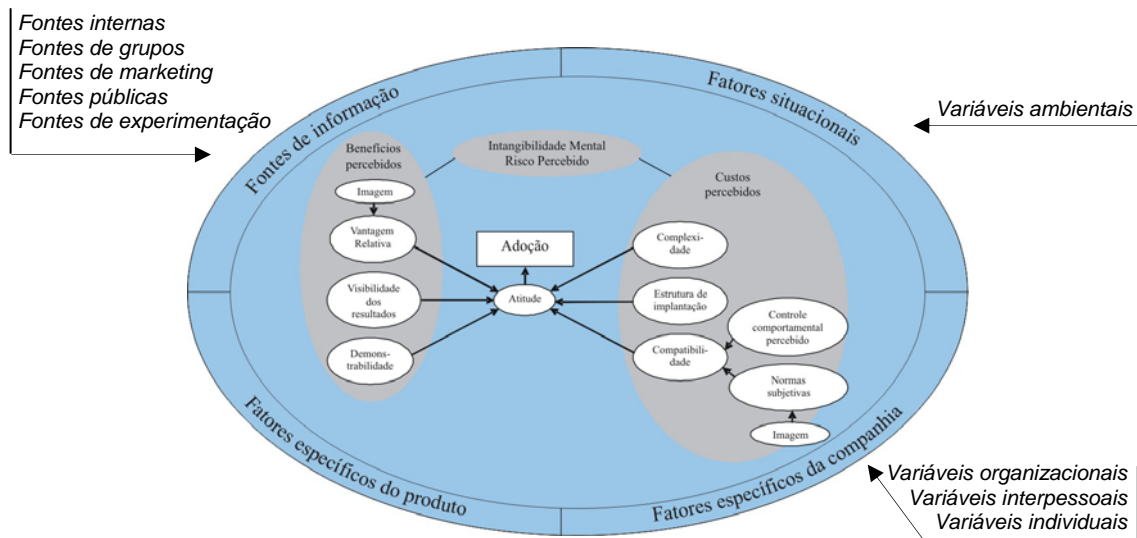


Figura 7: Influenciadores da decisão e seu impacto no modelo

Com base nas etapas do processo de compra descritas na seção 2.1, verifica-se que o modelo desenvolvido insere-se tanto na busca de informações quanto na definição de um conjunto de opção de compras. Nestes dois estágios os decisores realizam avaliações referentes às necessidades, aos fornecedores, ao produto e à viabilidade da compra (SCHIFFMAN e KANUK, 2000). A figura 8 ilustra a inserção do modelo de pesquisa no processo de compra organizacional.

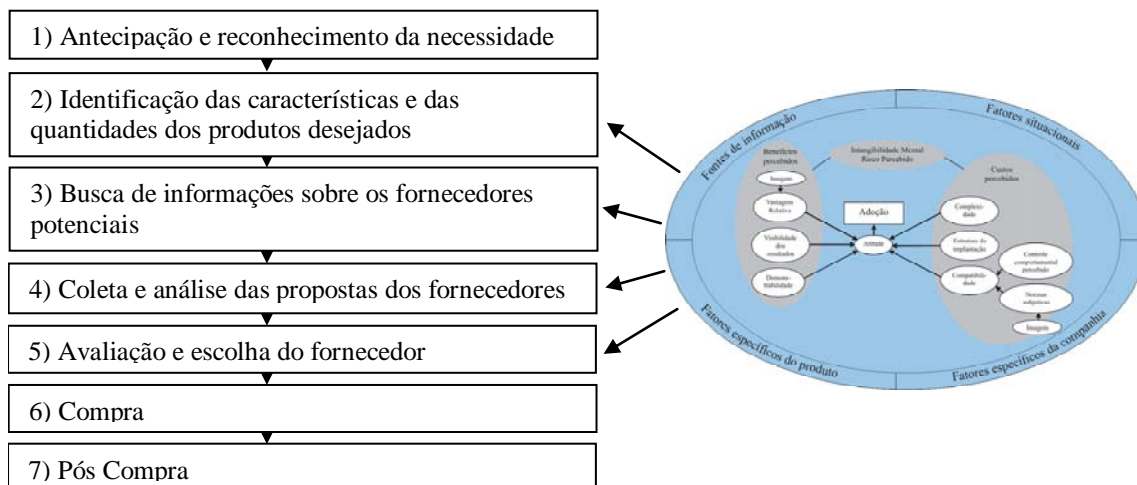


Figura 8: Inserção do modelo de pesquisa no processo de compra

3. MÉTODO

Levando em consideração o foco do estudo em elementos de negociação e compra de software, pretende-se conduzi-lo por meio de uma pesquisa de natureza exploratória, buscando, assim, desenvolver proposições, aprofundar e buscar conceitos em seu contexto real (Hoppen et al, 1997; Pinsonneault e Kraemer, 1993). Na visão de Benbasat et al (1987), a adoção de métodos qualitativos se justifica sempre que (1) o estudo precisa ser realizado no seu contexto real; (2) precisa-se de respaldo científico para compreender situações onde a prática se antecipa à teoria; (3) o estudo envolver fenômenos complexos, nos quais os fatores contextuais devem ser exaustivamente analisados e a resposta a questões do tipo *como* e *porquê* acerca da natureza e da complexidade dos processos observados. Os autores ainda acrescentam que a realização de estudos de caso é pertinente quando: (1) existe a possibilidade de estudar o fenômeno no contexto onde ocorre; (2) os dados são coletados utilizando múltiplos meios e; (3) a complexidade da unidade de análise é intensivamente estudada. Malhotra (2001) acrescenta ainda que pesquisas de natureza exploratória são mais pertinentes onde as informações a serem buscadas são menos explícitas e mais sutis, exigindo uma participação maior do pesquisador.

Especificamente com relação à adoção e uso da TI, Paré e Elam (1997), ao analisarem estudos sobre a implementação de TI nas organizações, destacam que os estudos de natureza exploratória contribuem sobremaneira na compreensão da **relação** entre os fatores críticos de sucesso já identificados em estudos descritivos.

Entre os métodos de pesquisa qualitativa, ressaltam-se o estudo de caso, a observação e a pesquisa-ação. Levando em consideração que a comercialização de software envolve cenários bastante particulares, optou-se pela adoção do estudo de caso como método predominante, uma vez que este “examina um determinado fenômeno em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidência (indivíduos, grupos, organizações), empregando métodos diversificados de coleta e análise de dados, tais como entrevistas, surveys, dados secundários como atas, relatórios, memorandos, etc.” (HOPPEN et al, 1997, p. 9). Os autores destacam ainda que, em algumas ocasiões, o pesquisador poderá adotar mais de uma metodologia (estudo de caso, observação participante, etc.), para reunir um maior número de informações pertinentes e melhor analisar o objeto do estudo. Assim, pretende-se realizar um estudo de caso em uma empresa que comercializa softwares de apoio a atividades técnicas,

fazendo uso de diferentes fontes de evidências (detalhadas adiante). Yin (2003), mesmo ao definir que se deve buscar a condução de estudo de casos múltiplos, coloca que isto não é possível em todas as situações de pesquisa e, em algumas situações específicas, nem mesmo pertinente. A opção pela condução de um estudo de caso único deveu-se à dificuldade de encontrar organizações que disponibilizassem ampla abertura aos dados comerciais e acesso à carteira de clientes e prospectos, condições estas necessárias para o desenvolvimento do estudo. Ainda, por meio do acesso aos clientes e prospectos do caso, será possível acessar informações bastante sutis e reveladoras de diversas unidades de análise e contrapô-las com dados obtidos de dentro da organização. Assim, pretende-se realizar um **estudo de caso incorporado**, onde será dada atenção a diversas subunidades. Um cuidado destacado por Yin (2003) que precisa ser tomado na condução de um estudo de caso incorporado é a dificuldade de manter a análise no plano geral, e não nas diferentes subunidades estudadas. Assim, uma precaução que será tomada pelo pesquisador é a condução, ao final, de uma survey a partir dos elementos encontrados nas diferentes subunidades e a apresentação dos resultados a outros empresários da área de TI para discussão e validação dos resultados.

Dubé e Paré (2003) chamam a atenção para uma série de atributos necessários para o desenvolvimento de um estudo de caso com rigor científico. Especificamente com relação a estudos de caso únicos e exploratórios, os autores destacam os seguintes atributos, apresentados no quadro 3, os quais buscar-se-ão levar em consideração neste estudo.

ÁREA 1 Desenho de Pesquisa	Questões de pesquisa claramente definidas
	Especificação a priori dos construtos
	Reflexão teórica clara
	Natureza do desenho de caso único
	Possibilidade de replicação lógica para múltiplos estudos de caso
	Unidade de análise
	Piloto do estudo de caso
	Apresentação do contexto do Caso
	Envolvimento de mais de um indivíduo na pesquisa
	Elenco de considerações de diferentes investigadores
ÁREA 2 Coleta de dados	Descrição dos procedimentos de coleta dos dados
	Múltiplos métodos de coleta dos dados
	Mix de dados qualitativos e quantitativos
	Triangulação de dados
	Criação de um protocolo do estudo de caso
	Criação de uma base de dados do estudo de caso
ÁREA 3 Análise dos dados	Descrição do processo de análise dos dados
	Manutenção de notas de estudo
	Codificação e checagem para validação
	Organização dos resultados em display
	Processos flexíveis e oportunos
	Encadeamento lógico de evidências
	Construção de explicações
	Quotas para demonstração de evidências
	Revisão do projeto
	Comparação com a literatura de base

Quadro 3: Atributos para a condução de estudos de caso com rigor

Adaptado de: Dubé e Paré (2003)

Dentro do estudo de caso a ser desenvolvido, pretende-se coletar dados de diferentes fontes, por meio de realização de entrevistas em profundidade com indivíduos que tenham recentemente entrado em contato e solicitado uma proposta comercial junto a empresa-caso, observação direta da abordagem e da atuação da equipe comercial da empresa durante o processo de negociação e envio de proposta comercial e, por fim, a análise dos documentos comerciais enviados e registros gerados internamente a partir da negociação.

Buscando atingir os objetivos propostos, pretende-se estruturar este estudo em duas etapas: a etapa inicial será conduzida para oferecer subsídios para uma maior compreensão acerca do processo de negociação de uma nova TI. Na segunda etapa pretende-se realizar um estudo de caso de modo obter um conhecimento aprofundado e focado em negociações para aquisição de um software de apoio a atividades técnicas. O desenho de pesquisa a seguir apresentado ilustra os procedimentos de campo a serem realizados neste estudo exploratório.

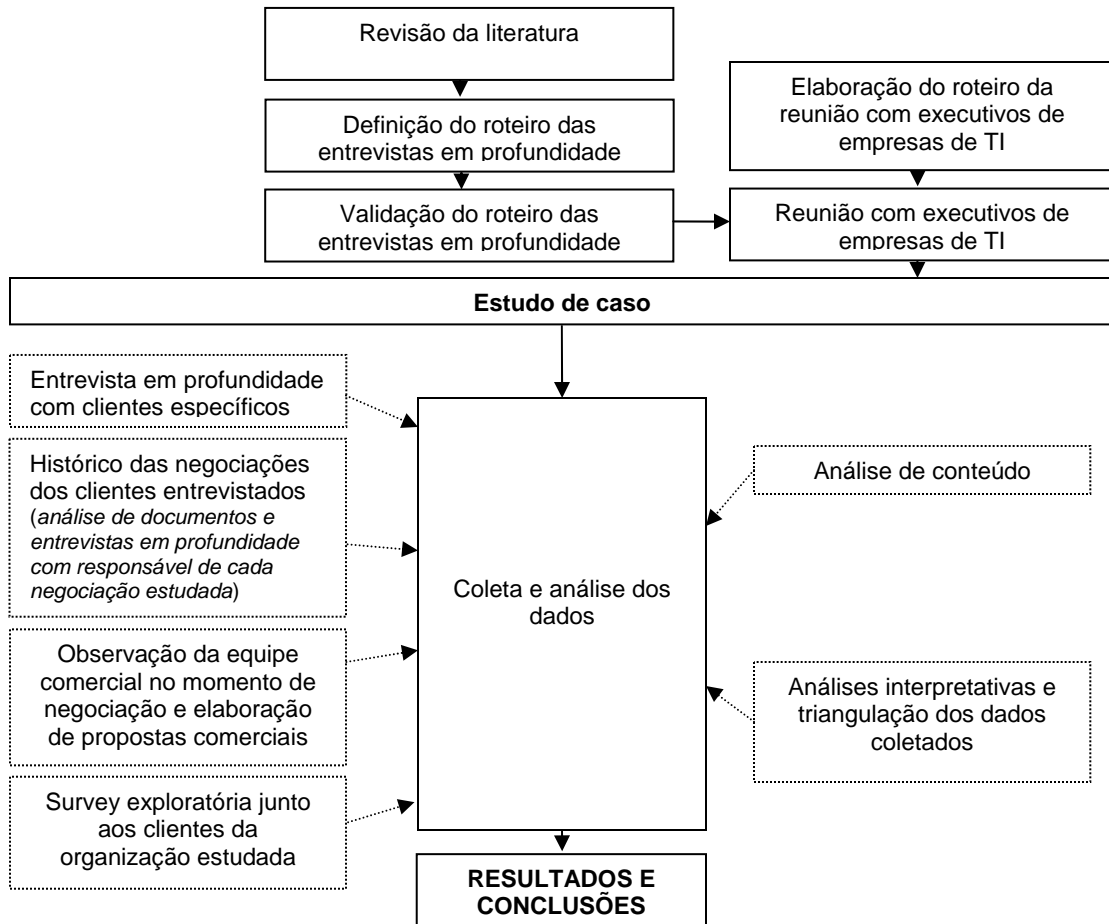


Figura 9: Desenho de pesquisa

A seguir, são descritas cada das etapas envolvidas na pesquisa.

3.1 Revisão da Literatura

Levando em consideração a natureza exploratória, a revisão da literatura tem um papel importante no estudo proposto, uma vez que facilita o esclarecimento e a delimitação do conteúdo a ser estudado (GIL, 1994). Deste modo, pretende-se continuar a exploração das referências bibliográficas até o final do estudo, como apoio e até mesmo generalização analítica dos conhecimentos advindos das demais etapas que constituem este projeto. A revisão da literatura, por envolver conhecimentos advindos de duas áreas distintas (Marketing e Tecnologia da Informação) servirá de apoio tanto na elucidação do processo de compra quanto na identificação de fatores psicológicos e sociológicos envolvidos na aquisição de novas TIs e seu impacto.

3.2 Elaboração do Roteiro das Entrevistas

Com base na revisão da literatura, pretende-se definir os construtos que irão compor o roteiro das entrevistas em profundidade. O roteiro será realizado para apoiar a condução de entrevistas semi-estruturadas, sendo, portanto, parcialmente flexível. Malhotra (2001) destaca que, na condução de uma entrevista em profundidade, “mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço pré-determinado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado” (p. 163). Contudo, apesar da dificuldade de padronização de entrevistas, Mason (1996) destaca a importância de o entrevistador manter um roteiro definido, uma vez que, pela manutenção de um diálogo direto com o entrevistado e pelas incertezas do conteúdo de suas respostas, é bastante difícil que todos os assuntos de interesse do estudo sejam abordados sem o estabelecimento claro de um roteiro.

O roteiro abordará elementos relacionados à condução do processo de compra, características e políticas da organização compradora, uso do produto e importância do produto nas atividades da organização. As vantagens e desvantagens da realização de entrevistas pessoais serão levadas em consideração na definição do roteiro na forma de apresentação das questões aos entrevistados.

COLETA DE DADOS POR ENTREVISTA PESSOAL	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">◆ A entrevistas pode variar de altamente estruturada a não estruturada, dependendo do problema de pesquisa a ser examinado;◆ entrevistado determina quem responde às questões, como a entrevista será conduzida e a ordem e quem as questões serão respondidas;◆ nível de resposta é alto;◆ entrevistador pode coletar informações complementares dos respondentes, incluindo informações básicas e reações espontâneas.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none">◆ podem ter um alto custo, especialmente quando os respondentes estão dispersos geograficamente;◆ as características próprias do entrevistador e técnicas diferentes de entrevista podem influenciar as respostas;◆ a presença do entrevistador pode fazer o respondente sentir-se ameaçado ou intimidado.

Quadro 4: Vantagens e desvantagens da coleta de dados por entrevista pessoal

Fonte: Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996, p.239)

O planejamento das entrevistas em profundidade será baseado no roteiro proposto por Mason (1996) e descrito na figura a seguir:

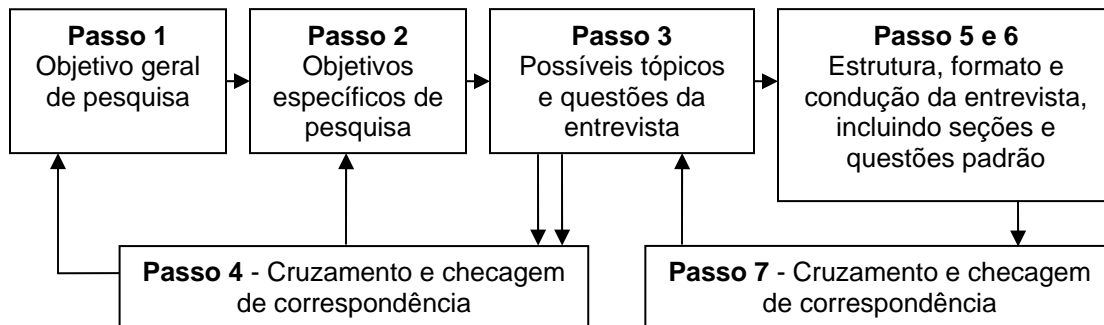


Figura 10: Roteiro de planejamento e preparação de entrevistas qualitativas

Fonte: Mason (1996, p.52)

3.3 Validação do Roteiro das Entrevistas em Profundidade

De modo a verificar se o roteiro elaborado para a condução das entrevistas contempla os principais elementos relacionados à negociação de software, será realizada uma reunião com executivos de empresas da área de TI, ocasião na qual será apresentado o roteiro elaborado para discussão. Ainda, de modo a enriquecer o conteúdo do roteiro, será apresentada previamente aos executivos uma tabela contendo os construtos do estudo, e será solicitado que estes manifestem o que entendem sobre cada dos construtos a serem analisados. A tabela com os construtos encontra-se no anexo C.

A reunião com especialistas será realizada também para levantar informações referentes ao setor de software, estratégias de comercialização adotadas pelas organizações e as dificuldades enfrentadas pela equipe comercial destas organizações na condução de uma negociação.

Os executivos convidados a participar da reunião serão selecionados por conveniência, levando em consideração as características da empresa e o tipo de produto comercializado. Assim, serão inicialmente abordados executivos de pequenas empresas que produzam e/ou comercializem softwares de apoio a atividades técnicas. Pretende-se realizar a reunião com um número que varia entre 4 e 6 executivos, uma vez que se pretende “realizar uma investigação mais extensa sobre um tema bastante delimitado” (MALHOTRA, 2001, p. 161), e a reunião de um número maior de

participantes pode tornar a condução dos assuntos mais difícil. Levando em consideração o envolvimento de assuntos estratégicos das organizações na reunião, não participarão da reunião executivos de empresas que sejam concorrentes diretas, já que tal situação poderia reduzir a abertura de informações e tornar a reunião improdutiva. Ainda, de modo a reduzir o constrangimento dos executivos em abrir informações estratégicas, o executivo da organização onde será realizado o estudo de caso participará da reunião e será convidado a falar inicialmente caso ninguém se pronuncie.

A reunião será conduzida pelo próprio pesquisador com base na seguinte ordem: (1) abordar inicialmente as informações referentes às empresas e seus procedimentos comerciais; (2) apresentar os construtos do estudo; e (3) apresentar o roteiro das entrevistas.

Será informado aos executivos no momento do convite de que se pretende gravar a condução da reunião para uso do autor e para finalidades exclusivamente acadêmicas.

3.4 Coleta e análise dos dados

Partindo da linha tênue entre a subjetividade do pesquisador e a objetividade necessária para o desenvolvimento de estudos científicos ainda menos acentuada em estudos de qualitativos, pretende-se por meio do uso de diferentes métodos de coleta de dados, buscar o cruzamento de informações advindas de diferentes fontes de coleta em uma triangulação de dados e de informações. Na visão de Hoppen (1997), “um certo controle do campo de observação (*natural setting*) pode ser obtido cruzando informações de mais de um terreno de observação e acompanhando mudanças naturais sofridas por algumas variáveis. A presença deste tipo de controle no desenho de pesquisa aumenta, consideravelmente, o grau de validade interna do estudo” (p. 10). Ainda, Yin (2003) destaca que a triangulação de dados pode aumentar sobremaneira a qualidade do estudo de caso e sua possibilidade de generalização analítica. O autor aponta alguns princípios que precisam ser levados em consideração para melhorar a qualidade dos resultados do estudo de caso, a saber: (1) utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma; (2) criação de um banco de dados para o estudo de caso e; (3) manutenção de um encadeamento de evidências.

A seguir, são apresentados os principais pontos fortes e pontos fracos destacados por Yin (2003) com relação às três fontes de coleta de dados a serem utilizadas neste estudo.

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ estável – pode ser revisada inúmeras vezes ✓ discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso ✓ exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ✓ ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ capacidade de recuperação – pode ser baixa ✓ seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa ✓ relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor ✓ acesso pode ser deliberadamente negado
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso ✓ Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vieses devido a questões mal formuladas ✓ Respostas viesadas ✓ Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado ✓ Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real ✓ Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consomem muito mais tempo ✓ Seletividade – salvo ampla cobertura ✓ Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado ✓ Custo – horas necessárias pelos observadores humanos

Quadro 5: Pontos fortes e pontos fracos das fontes de evidências utilizadas no estudo

Adaptado de: Yin (2003, p. 113)

A unidade de análise no estudo de caso são as propostas comerciais elaboradas pela organização alvo do estudo de caso. Assim, pretende-se realizar a triangulação entre os resultados das entrevistas com os potenciais compradores, o resultado das entrevistas com o vendedor responsável em cada negociação com os potenciais compradores entrevistados e os documentos de proposta enviados.

Posteriormente, os elementos surgidos do estudo das propostas comerciais serão corroborados através de uma *survey* exploratória direcionada aos clientes e prospectos cadastrados em um banco de dados utilizado pela equipe comercial da empresa.

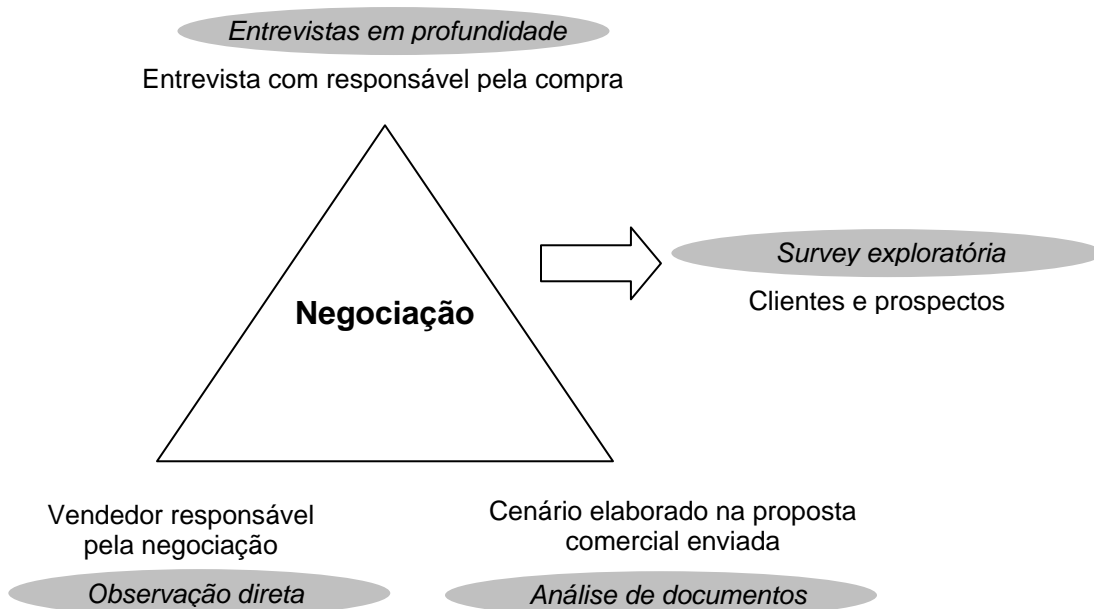


Figura 11: Triangulação dos dados coletados na unidade de análise

3.4.1 Entrevistas em profundidade com clientes da área de TI

A partir do roteiro desenvolvido e validado por executivos da área de TI, serão realizadas as entrevistas com indivíduos representantes da organização solicitante da proposta. Farão parte da entrevista organizações que tenham solicitado recentemente proposta comercial junto à empresa-caso. Ainda, buscando enriquecer o elenco de elementos evidenciados pelas organizações parceiras, serão entrevistados representantes de organizações que tenham adquirido o software e representantes de organizações que, depois de terem recebido a proposta, não tenham adquirido a oferta realizada. Serão abordados para participação na entrevista os responsáveis pelo uso do software nas organizações. Contudo, caso o responsável pelo uso não seja o responsável pela compra, serão realizadas duas entrevistas na organização: uma como responsável pela compra e outra com o responsável pelo uso.

As entrevistas serão conduzidas preferencialmente de forma presencial. Contudo, em função da localização de alguns clientes, eventualmente serão realizadas entrevistas por telefone.

Todas as entrevistas serão conduzidas pelo próprio pesquisador o qual solicitará, no início da entrevista, permissão para gravação. Busca-se gravar e

transcrever as entrevistas pois este procedimento, na visão de Freitas e Janissek (2000) e Mason (1996), constitui um processo rico de aprendizado e permite ao entrevistador direcionar sua atenção para a condução da entrevista, e não para a anotação dos assuntos abordados.

Os resultados serão 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 e à contagem frequencial”. 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 transcritas. 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.

Bardin (1977) define como regra de enumeração o modo de contagem das unidades de registros. Como possíveis regras de enumeração, o autor cita a presença (ou ausência), a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção e a ordem. Nesta análise, optou-se pela regra de frequência, aceitando o postulado de que “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição” (BARDIN, 1977, p.108). Esse processo será realizado com o auxílio de software específico, tomando-se as precauções para o correto uso da ferramenta na análise de conteúdo, conforme Freitas e Janissek (2000). Na categorização serão buscadas exclusivamente categorias definidas *a posteriori*, após leitura atenta e codificação. Tais categorias serão posteriormente comparadas com elementos evidenciados na revisão da literatura.

O número de entrevistas será definido com base na exaustividade dos conteúdos explorados. Assim, pretende-se realizar número de entrevistas suficiente para captura exaustiva dos elementos levados em consideração no processo de decisão de compra. Estima-se que o número de entrevistas gire em torno de quinze, desconsiderando entrevistas complementares a serem realizadas se os usuários do software não estiverem envolvidos na compra.

3.4.2 Análise dos documentos

Para cada das organizações representadas nas entrevistas em profundidade serão buscadas informações complementares sobre a condução da negociação por meio da análise de documentos. O uso mais importante dos documentos, conforme destaca Yin (2003) é “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (p. 112). Assim, serão analisadas as propostas comerciais enviadas a cada das organizações entrevistadas, bem como os folderes e documentos enviados pelos vendedores contendo informações sobre a empresa e o software comercializado, na busca de elementos que possam complementar as análises das entrevistas.

Ainda, a empresa alvo do estudo de caso mantém uma base de dados alimentada pelos vendedores que contém registros referentes à negociação com os diferentes clientes. Tais registros serão utilizados também para identificar informações adicionais inseridas pelos vendedores com relação às negociações com as organizações entrevistadas.

As informações buscadas nesta etapa serão mantidas no banco de dados do estudo de caso, conforme sugere Yin (2003).

3.4.3. Observação da equipe de vendas

Utilizar-se-á a técnica de observação direta para visualizar o fenômeno no local de estudo, especialmente com relação à comportamentos e condições ambientais. Assim, a observação da equipe de vendas na condução de uma negociação será especialmente útil na identificação dos procedimentos comerciais adotados e argumentos evidenciados, os quais, comparados com as evocações dos solicitantes de propostas, permitirão a identificação de boas e más práticas de abordagem e negociação da equipe comercial. Ainda, o acompanhamento das negociações específicas dos entrevistados junto à empresa alvo do estudo de caso poderá trazer elementos bastante explicativos a serem utilizados na triangulação dos dados. Com relação ao último procedimento e levando em consideração a predominância de negociações telefônicas, pretende-se utilizar uma extensão telefônica que permita ao pesquisador acompanhar o diálogo e a argumentação mantidos entre o vendedor e o comprador potencial. Isto exigirá, contudo, que o pesquisador permaneça um tempo bastante significativo do estudo na própria empresa durante os meses destinados a coleta destes dados.

3.4.4 Survey Exploratória

Posteriormente à condução das análises das subunidades do estudo de caso incorporado, será desenvolvida uma survey exploratória (um levantamento) lançada aos clientes e prospectos da empresa. Por meio da realização desta etapa será possível corroborar os elementos identificados ao longo das análises junto a outros clientes e prospectos e contrastá-los com as percepções dos vendedores da empresa alvo do estudo e com as opiniões mantidas por executivos da área de TI de outras empresas.

Todas as propostas solicitadas são cadastradas pela equipe de vendas e compõem um banco de dados com mais de 3000 propostas. No cadastro das propostas, é possível ter acesso a alguns dados de contato (e-mail, endereço e telefone) que poderão ser utilizados para facilitar o contato. O acesso ao banco de dados foi liberado ao pesquisador, que se comprometerá a utilizar os dados apenas no estudo e mantendo o sigilo da identificação dos clientes.

Inicialmente, será realizada um triagem das propostas a serem utilizadas. As propostas que tenham sido elaboradas para organizações que já possuíam o software comercializado pela empresa serão desconsideradas na população-alvo. Pretende-se abordar apenas clientes que tenham conhecido o sistema por meio do esforço de vendas e de comunicação da equipe comercial ou por eventuais contatos que os prospectos tenham tido com clientes que já utilizam o sistema. Este cuidado mostra-se necessário em função de que o instrumento a ser elaborado busca informações mais aprofundadas sobre o processo de compra e, nos casos onde o software já é utilizado, o processo de compra é vivenciado com menor intensidade pelo decisor.

Pretende-se coletar os dados via web (FREITAS et al, 2006), em função da dificuldade de acesso físico aos elementos componentes da amostra, uma vez que a empresa atua no País inteiro. Ainda, a pretensão de utilizar o meio eletrônico se deu em função da possibilidade de controle dos respondentes da amostra por meio de uma senha específica distribuída a cada dos participantes. Buscando aumentar a taxa de resposta, pretende-se incentivar a participação por meio da elaboração de mensagens eletrônicas nominais aos indivíduos cadastrados no banco de propostas da empresa (SCORNAVACCA et al, 2001). Um gerador de e-mails e um algoritmo para preenchimento automático de dois campos (nome do entrevistado e código de acesso) possibilitam realizar este tipo de procedimento com um esforço relativamente baixo. Basta, para tanto, desenvolver uma matriz contendo o nome dos elementos da amostra e o código de acesso ao questionário correspondente. Este e-mail conterá informações

sobre o estudo, bem como a senha individual e o link para acesso ao instrumento de pesquisa.

Em princípio, a *survey* será lançada a todas as organizações cadastradas que tenham entrado em contato com a organização nos anos de 2003, 2004 e 2005 e que não possuíam o software inicialmente. A unidade amostral da pesquisa serão os indivíduos responsáveis na organização pela decisão de compra da TI em questão. Será previsto no instrumento de pesquisa uma primeira parte questionando se o indivíduo cadastrado no banco de propostas (e que teve acesso ao instrumento) seria o responsável pela decisão de compra. Caso o indivíduo cadastrado não seja o responsável pela decisão de compra, será solicitado que ele não responda ao instrumento e que envie ao pesquisador os dados de contato do respondente.

Antes do envio do convite à participação na pesquisa, o pesquisador incluirá uma variável previamente preenchida contendo o código da proposta para posterior identificação e captura de variáveis de interesse já existente (ou dedutíveis) a partir dos dados do cadastro. Posteriormente, após o recebimento do instrumento preenchido, será realizado pelo pesquisador o preenchimento de variáveis referentes ao ramo de atividade do prospecto, tipo de proposta enviada, observações registradas pelo vendedor responsável pela proposta e status da venda. Tais variáveis serão utilizadas para uma exploração mais refinada das considerações feitas pelos respondentes.

Serão enviados periodicamente reforços nominais por e-mail aos indivíduos que ainda não tenham respondido à pesquisa. Como serão criados códigos específicos de acesso à pesquisa, o controle dos não respondentes será facilitado, permitindo o envio de e-mails apenas aos que não tenham respondido à pesquisa até o momento. Imagina-se manter o instrumento acessível pela web por 30 dias com o envio de reforços por e-mail a cada 10 dias aos indivíduos que ainda não tenham respondido.

O instrumento será desenvolvido a partir dos elementos evidenciados na análise das negociações e dos itens dos construtos já definidos em pesquisas anteriores (KARAHANNA et al, 1999; MOORE e BENBASAT, 1991; MATHIESON, 1991). O anexo D apresenta os itens dos construtos utilizados pelos autores na construção de seus instrumentos.

4. CONTEXTO DO CASO

A SPHINX Brasil é uma empresa de pequeno porte situada no Rio Grande do Sul que atua no mercado de software desde o início do ano de 1995. A empresa é licenciada no Brasil e na América do Sul para a comercialização dos softwares para pesquisa e análise de dados Sphinx. Atualmente conta com cerca de 1.000 clientes e mais de 2.500 licenças instaladas, o que representa mais de 8.000 usuários no mercado brasileiro.

Sediada na cidade de Canoas (RS), a empresa teve sua origem na cooperação científica entre seus sócios e os autores do software no início da década de 90. A parceria franco-brasileira é mantida por uma contínua interação tanto no que diz respeito a questões técnicas, de desenvolvimento do software, quanto a formas de comercialização. A política de abordagem e comercialização da empresa é estruturada quase que totalmente via telefone e internet. Em termos de estrutura da equipe brasileira, a empresa conta com cerca de 15 funcionários, divididos entre os setores técnico, comercial, administrativo-financeiro e de comunicação. Especificamente na área comercial, trabalham 2 vendedores, sob a coordenação de uma gerente comercial que também executa atividades de venda nos casos onde a negociação envolve cenários e situações de venda menos rotineiros. Levando em consideração os meios utilizados pela empresa para comunicar, contatar e manter relação com clientes e prospectos, foi necessário que a empresa desenvolvesse uma série de recursos para apresentação do produto, tais como versão de demonstração disponível para *download* no *website*, microvídeos de apresentação do sistema, website rico em imagens e conteúdos, manuais e tutoriais disponíveis em arquivos do tipo pdf, etc. Os clientes da empresa se localizam em maioria na região Sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro) com focos também em Brasília e na região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). A tabela a seguir ilustra a representatividade das regiões no total de produtos/serviços comercializados durante o triênio 2003-2005:

Região	Percentual
Não resposta	2%
Sul	46%
Sudeste	32%
Norte	4%
Nordeste	7%
Centro-oeste	9%
TOTAL OBS.	100%

Tabela 1: Representatividade das regiões no total de produtos/serviços comercializados (triênio 2003-2005)

Com relação à concorrência, o mercado de softwares para pesquisa ou para análise estatística de dados no Brasil é composto basicamente por empresas estrangeiras com atuação mundial, que lideram muitos mercados por serem conhecidas globalmente, mas que comercializam softwares com interface, em sua maioria, excessivamente técnica e em língua estrangeira, fato que os fazem mais difundidos em institutos de pesquisa e no meio acadêmico.

Com a proposta de ser um sistema que possibilita a autonomia do usuário, tornando a tarefa de análise de dados rápida e simples, a equipe comercial da SPHINX Brasil procura enfatizar durante a negociação alguns diferenciais: interface amigável e em português, farta documentação de apoio ao usuário (manuais, dicas, notas técnicas, site, CD, etc.); serviços de suporte técnico via e-mail e telefone. Uma outra característica diferencial enfatizada na negociação é a aplicação gerencial da ferramenta, que não se restringe a análises estatísticas, oferecendo também a possibilidade de elaboração de aplicações relativas ao negócio do usuário.

Além da comercialização de licenças de uso dos softwares, que compõem uma gama de seis sistemas, a empresa também presta serviços, diretamente relacionados à utilização do software Sphinx: treinamento, suporte técnico e pesquisas através da internet. Eventualmente a empresa presta também consultoria e assessoria em método e análise, além de desenvolver aplicações customizadas, baseadas nas necessidades e demandas específicas dos seus clientes.

O público-alvo dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa se divide primeiramente entre empresarial e acadêmico. Dentro de cada área, a atuação é bastante variada. No meio empresarial, engloba desde institutos de pesquisa (marketing, produto, estudos de mercado, pesquisa política, de satisfação, etc.), até grandes e pequenas empresas de diversos ramos, como indústrias, telecomunicações, bancos, hospitais e órgãos públicos (prefeituras, departamentos do exército, marinha e

aeronáutica, etc.). Muitas empresas têm optado por instalar internamente seu departamento de pesquisa, necessitando de ferramentas para apoio às atividades. No meio educacional, a empresa possui clientes predominantemente em cursos de pós-graduação e grupos de pesquisa de diversas áreas: ciências sociais, administrativas, médicas, estatística, etc.

A tabela 2 a seguir apresenta a representatividade dos ramos de atividade no total de produtos/serviços comercializados pela SPHINX Brasil durante o triênio 2003-2005.

Ramo de Atividade	Percentual
Institutos de Pesquisa	21%
Educação	39%
Outros Ramos Industriais	32%
Órgãos/Empresas Públicas	8%
TOTAL OBS.	100%

Tabela 2: Representatividade dos ramos de atividade no total de produtos/serviços comercializados (triênio 2003-2005)

Partindo desta diversidade no que diz respeito à área de atuação da empresa em estudo, pode-se perceber tanto oportunidades quanto ameaças, que exigem uma preocupação por parte dos gestores. As áreas empresarial e educacional possuem processos administrativos bastante distintos no que diz respeito à valorização de ferramentas de TI, avaliação de prioridades, facilidade para aprovação da adoção de novas ferramentas, etc. E sendo assim, os departamentos comercial e de comunicação devem ter a constante preocupação de não deixar de atender nenhuma das peculiaridades que são percebidas.

Com base no cadastro de propostas e de vendas mantidos pela SPHINX Brasil, verifica-se que a taxa de sucesso nas negociações comerciais estabelecidas pela empresa é de 21,3%. Para efeito de cálculo, uma negociação foi considerada bem sucedida quando houve aquisição parcial ou total dos produtos/serviços ofertados na proposta. A tabela a seguir apresenta uma comparação entre o número de propostas elaboradas e o número de negócios fechados durante o triênio 2003-2005.

Ano \ Venda efetuada	Sim	Não	Total	Taxa de Sucesso
2005	155	544	699	22,17 %
2004	134	485	619	21,65 %
2003	160	627	787	20,33 %
TOTAL	449	1656	2105	21,33 %

Tabela 3: Evolução da taxa de sucesso ao longo do triênio 2003-2005

Relacionando o número de propostas e de vendas com os diferentes ramos de atuação da empresa, percebe-se que o segmento acadêmico é o que possui a menor taxa de sucesso. A taxa de sucesso por ramo de atividade durante o triênio 2003-2005 é exibida na tabela 4.

Ramo de atividade \ Venda efetuada	Sim	Não	TOTAL	Taxa de Sucesso
Institutos de Pesquisa	115	346	461	24,95 %
Acadêmico	113	646	759	14,89 %
Outros Ramos Industriais	148	366	514	28,79 %
Órgãos/Empresas Públicas	50	110	160	31,25 %
TOTAL	426	1468	1894	22,49 %

Tabela 4: Taxa de sucesso nos diferentes ramos de atividade

Levando em consideração a distribuição geográfica, percebe-se que as três melhores taxas de sucesso são nas regiões Sul, Centro-oeste e Sudeste, respectivamente, justamente as três regiões mais próximas da sede da empresa, no Rio Grande do Sul. Em contato com a gerência comercial, soube-se que a empresa realizou eventos de demonstração dos seus produtos/serviços em determinadas regiões durante o triênio 2003-2005, os quais se concentravam basicamente em São Paulo e em cidades do Paraná e Rio Grande do Sul. Assim, há indícios (para posterior corroboração) de que a demonstração do produto por parte de um indivíduo da empresa devidamente capacitado pode ser um elemento importante e que influencia a taxa de sucesso. A tabela 5 ilustra a taxa de sucesso das negociações comerciais nas diferentes regiões geográficas no triênio 2003-2005.

Região do Cliente \ Venda Efetuada	Sim	Não	TOTAL	Taxa de Sucesso
Sul	165	513	678	24,34 %
Sudeste	163	601	764	21,34 %
Norte	12	49	61	19,67 %
Nordeste	41	192	233	17,60 %
Centro-oeste	53	176	229	23,14 %
TOTAL	434	1531	1965	22,09 %

Tabela 5: Taxa de sucesso por região geográfica

Os aspectos acima expostos ressaltam a importância potencial do tema na realidade da empresa alvo do estudo de caso, bem como orientam, de certa forma, elementos e conteúdos a se provocar durante as primeiras etapas da pesquisa.

5. CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS

Espera-se ao final do trabalho identificar um conjunto de elementos que impactam a intenção de compra de software por parte dos usuários. Partindo do foco definido neste trabalho, buscar-se-á identificar os benefícios e os riscos percebidos pelos usuários no momento em que estes se envolvem em um processo de compra de software, bem como buscar de que forma estes medos e expectativas impactaram a intenção de compra.

É importante destacar que, ainda que os resultados esperados não possam ser totalmente generalizáveis, eles não deixam de ser válidos como subsídios para a abordagem comercial e condução de negociações de empresas de TI. Paré e Elam (1997) destacam, inclusive, que estudos exploratórios na área de implantação de TI podem ter um grande impacto nas atividades de gestores da área, podendo ser utilizados como guias por estes gestores na busca de resultados mais satisfatórios. Assim, por meio do uso de diferentes fontes de evidências na coleta de dados e pela ampla abertura oferecida pela organização a ser alvo do estudo de caso, pretende-se definir um conjunto de boas (e más) práticas referentes à condução de negociações de novas TIs, especialmente a negociação de software. Pretende-se, portanto, definir pontos que possam orientar tais empresas na definição de uma melhor abordagem no momento da negociação.

Levando em consideração a natureza exploratória do estudo, não é objeto de estudo mensurar o impacto dos elementos elencados pelos entrevistados, mas sim identificá-los. Contudo, a partir do conjunto de elementos aos quais se pretende chegar, espera-se o desenvolvimento de estudos futuros de natureza conclusiva focados na mensuração de impactos e na predição da compra em função da presença ou ausência de um determinado elemento (procedimentos estes possíveis a partir de técnicas de regressão e modelagem de equações estruturais).

Ao final, acredita-se que este proposta esteja de acordo com os objetivos do curso de mestrado acadêmico em Administração. A elaboração da abordagem teórica, a definição do método, concepção e condução das entrevistas, observação e análise de registros e documentos são procedimentos que trarão ao autor uma maior experiência no desenvolvimento de pesquisa na área de Administração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AU, Norman; NGAI, Eric W. T.; CHENG, Edwin T. C. A critical review of end-user information system satisfaction research and a new research framework. **International Journal of Management Science**, v. 30, 2002, p.451-478.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v.11, n.3, Sep, 1987, p.369-386.
- BUNN, Michele D. Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.22, n.2, 1994, p.160-169.
- COMPEAU, Deborah, R.; HIGGINS, Christopher A. Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.19, n.2, Jun 1995, p.189-211.
- DOLL, William J.; TORKZADEH, Gholamreza. The Measurement of End-User Computing Satisfaction. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.12, n.2, Jun 1988, p.259-274.
- DOLL, William J.; TORKZADEH, Gholamreza. A Congruence Construct of User Involvement. *Decision Sciences*, v.22, n.2, Spring 1991, p. 443-453.
- DEHNING, Bruce; DOW, Kevin E.; STRATOPOULOS, Teophanis. Information Technology and Organizational Slack. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 5, 2004, p.51-63.
- DUBÉ, L., PARÉ, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.27, n.4, Dec 2003, p.597-635.
- FRANKFORT-NACHMIAS, Chava.; NACHMIAS, David. **Research Methods in the Social Sciences**. 5. ed. New York: St. Marin's Press, 1996.
- FREITAS, Henrique M. R. ; JANISSEK, Raquel. Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, Sagra Luzzatto, 2000.
- FREITAS, Henrique, JANISSEK-MUNIZ, Raquel, BAULAC, Yves; MOSCAROLA, Jean. **Pesquisa via web: Reinventando o papel e a idéia de pesquisa**. Porto Alegre/RS: Sphinx 2006, 204 p.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HARRISON, David A.; MYKYTYN Jr., Peter P.; RIEMENSCHNEIDER, Cynthia 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.
- HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação: Proposta de um Guia. In: Anais do XXI ENANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- KARAHANNA, Elena; STRAUB, Detmar W.; CHERVANY, Norman 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.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 10. Ed. 764 p.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- QUINN, J. B., BAILY, M. N. Information technology. *Brookings Review*, v. 12, p.36-41, Summer 1994.
- ROGERS, Everett M. New Product Adoption and Diffusion. **Journal of Consumer Research**; v.2, n.4, Mar 1976, p.290-302.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. New York : The Free Press, 1995.
- KING, John L.; SCHREMS, Edward L. Cost-Benefit Analysis in Information Systems Development and Operation. **Computing Surveys**, v.10, n.1, Mar 1978, p.19-34.
- MASON, Jennifer. **Qualitative Researching**. London: Sage Publications, 1996.
- MATHIESON, Kieran. Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior, *Information Systems Research*, v.2, n.3, 1991, p. 173-191.
- MOORE, Gary C.; BENBASAT, Izak, Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation, *Information Systems Research*, v.2, n.3, 1991, p.192-222.
- PARÉ, Guy; ELAM, Joyce J. Using Case Study Research to Build Theories of IT implementation, in: **Information Systems and Qualitative Research**, A. S. Lee, J. Liebenau, and J. I. Gross (eds.), London: Chapman and Hall, 1997, pp. 542-568.
- PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K.L. "Survey Research in Management Information Systems: An Assessment", **Journal of Management Information Systems**, Autumn, 1993.
- SACCOL, A.Z. et al. "Avaliação do Impacto dos Sistemas ERP sobre Variáveis Estratégicas de Grandes Empresas no Brasil". *RAC*, v.8, n.1, Jan./Mar. 2004, p.09-34.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 475 p.
- SCORNAVACCA JR, Eusébio; Becker, João L.; ANDRASCHKO, Rafael. *E-Survey: Concepção e Implementação de um sistema de Survey por Internet*. **Anais XXV ENANPAD** - Administração da Informação, CD-Rom, 2001.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Bruce & NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. A Model of Industrial Buyer Behavior, **Journal of Marketing**, v.37, Out 1973, p.50-56.
- _____. Organizational buying behavior: past performance and future expectations; *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 11, n.3/4, 1996, p. 7-24.
- SILVEIRA, Rosandra Fernandes 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.

VENKATESH, Viswanath; MORRIS, Michael G.; DAVIS, Gordon B.; DAVIS, Fred D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.27, n.3, Set 2003, p.425-478.

_____. Creation of favorable user perceptions: Exploring the role of intrinsic motivation. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.23, n.2, Jun 1999, p.239-260.

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

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

WOODROOF, Jonathan B.; KASPER, George M. A Conceptual Development of Process and Outcome User Satisfaction. **Information Resources Management Journal**, v.11, n.2, Spring, 1998, p.37-43.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade

Explicar que se trata de uma entrevista de aproximadamente 30 minutos, que será conduzida como uma conversa a respeito do processo de compra de Software. Dizer que o pesquisador não tem vinculação com a organização e que a pesquisa é restrita a finalidades acadêmicas

Sobre o Processo de compra

Pedir para o entrevistado discorrer sobre o processo de negociação, desde a motivação inicial, pessoas com quem conversou, de quem recebeu indicações, fornecedores que procurou, fornecedores que ainda mantém negociação.

Questionar sobre como surgiu a motivação inicial para entrar em um processo de compra.

Dada a identificação de uma necessidade ou desejo, perguntar sobre quais eram as alternativas que a pessoa via como viável para satisfazê-las. (*a aquisição do software é **uma** delas*). Como a pessoa analisou estas alternativas.

Perguntar sobre o que a pessoa buscava quando entrou em negociação. O que a motivou a solicitar propostas comerciais.

Quais são os custos (riscos, dificuldades) percebidos por ela na compra?
O que a fez atentar para a existência destes custos (riscos)?

Quais são os benefícios percebidos por ela na compra?
O que a fez atentar para a existência das destes benefícios?

Ainda focado no processo de compra em questão, pedir para a pessoa falar o que, na visão dela, seria um bom produto?

Ainda focado no processo de compra em questão, pedir para a pessoa falar o que, na visão dela, seria um bom fornecedor?

Com relação ao desfecho do processo de compra, a compra foi efetuada?
Se sim, qual o produto escolhido e por que a escolha deste?
Se não, por que?

Sobre a negociação com a empresa-caso

Antes de solicitar uma proposta comercial à empresa alvo do estudo de caso, perguntar sobre o que a pessoa acreditava que o software ofertado possuía como atributos?

Como a pessoa descobriu a empresa-caso.

Especificamente com relação ao software oferecido pela empresa-caso, perguntar quais os itens que este software atendia.

Especificamente com relação ao software oferecido pela empresa-caso, perguntar quais os itens que este software não atendia.

Agradecer a gentileza!

ANEXO C – Construtos do Estudo

Construto	Definição
Imagem	Grau com que uma inovação é percebida como auxiliar na melhora da imagem/status do seu adotante no seu sistema social
Vantagem Relativa	Grau com que uma inovação é percebida como sendo melhor que a sua antecessora
Visibilidade dos Resultados	Grau com que os resultados de uma inovação são percebidos por outros ou demonstráveis a outros
Demonstrabilidade	Grau com que uma inovação pode ser experimentada antes de sua adoção
Complexidade	Grau com que uma inovação é percebida como sendo difícil de utilizar
Estrutura de Implantação	Dificuldades de infra-estrutura física e humana existentes na implantação de uma inovação
Compatibilidade	Grau com que uma inovação é percebida como sendo consistente com valores, necessidades e experiências passadas existentes na organização
Controle Comportamental Percebido	Grau com que um indivíduo acredita controlar o uso de uma inovação. Envolve a presença ou ausência de habilidades, recursos e oportunidades e a facilidade de manipulação destes em favor de um comportamento.
Normas Subjetivas	Grau com que um indivíduo leva em consideração a opinião de outros indivíduos de seu(s) grupo(s) de referência
Risco Percebido	Grau de ignorância das ocorrências e do impacto das consequências das alternativas em questão

ANEXO D – Lista de Itens dos Construtos

Itens do Construto	Autores	
Vantagem Relativa		
Se eu adotasse X, este iria me auxiliar a realizar minhas tarefas mais rapidamente	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, a qualidade das minhas atividades iria melhorar	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, este iria aumentar minha efetividade no trabalho	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, este iria tornar meu trabalho mais fácil	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
As vantagens de adotar X superam de longe as desvantagens		Moore e Benbasat (1991)
Adotando X eu melhoraria minha performance no trabalho		Moore e Benbasat (1991)
X me proporcionaria um melhor controle do meu trabalho		Moore e Benbasat (1991)
Adotando X eu melhoraria minha produtividade		Moore e Benbasat (1991)
Demonstrabilidade		
Antes de decidir pela adoção ou não de X, seria possível usá-lo em uma versão demonstração	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Antes de decidir pela adoção ou não de X, eu conseguiria a versão de demonstração adequadamente	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Eu poderia usar a versão demonstração de X e testar tudo que eu desejasse	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Eu tive oportunidade de testar X em várias aplicações		Moore e Benbasat (1991)
Eu não teria que despender um esforço muito grande para testar X		Moore e Benbasat (1991)
Não seria possível testar X em uma situação concreta de trabalho		Moore e Benbasat (1991)
Existem pessoas o suficiente para testar diferentes aplicações de X		Moore e Benbasat (1991)
Facilidade de Uso		
Seria fácil para mim operar o X	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, seria fácil para mim utilizá-lo	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, seria difícil para mim utilizá-lo	Karahanna et al (1999)	
Usar o X seria um incômodo para mim		Moore e Benbasat (1991)
Seria fácil para mim lembrar como programar tarefas usando X		Moore e Benbasat (1991)
Usar X requer muito esforço mental		Moore e Benbasat (1991)
Usar X é frequentemente frustrante		Moore e Benbasat (1991)

Minha interação com X é clara e compreensível		Moore e Benbasat (1991)
Eu acredito que é fácil conseguir fazer o que eu quero utilizando o X		Moore e Benbasat (1991)
Compatibilidade		
Se eu adotasse X, este seria compatível com a maioria das minhas atividades profissionais	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, este se adaptaria ao meu estilo de trabalho	Karahanna et al (1999)	
Se eu adotasse X, este estaria de acordo com meu estilo de trabalho	Karahanna et al (1999)	
A adoção de X é completamente compatível com minha situação de trabalho atual		Moore e Benbasat (1991)
Facilidade de apresentação dos resultados		
Eu tive dificuldade ao explicar o porquê adotar X seria ou não benéfico	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Eu poderia comunicar aos outros os prós e os contras de adotar X	Karahanna et al (1999)	
Eu não tenho dificuldade de contar aos outros sobre os resultados da adoção de X	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Os resultados de adotar X são aparentes para mim		Moore e Benbasat (1991)
Eu acredito que eu poderia comunicar aos outros as consequências de adotar X		Moore e Benbasat (1991)
Imagem		
Se eu adotasse X, este me traria um maior status dentro da organização	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Se eu adotasse X, eu teria um maior prestígio dentro da organização que as pessoas que ainda não o tivessem adotado	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Ter o X é um símbolo de status na organização onde eu trabalho	Karahanna et al (1999)	Moore e Benbasat (1991)
Pessoas que adotam X tem um perfil melhor na organização onde eu trabalho		Moore e Benbasat (1991)
As pessoas na organização me veriam com maior valor se eu adotasse X		Moore e Benbasat (1991)
Atitude		
	Karahanna et al (1999)	
Seria (extremamente negativo ... extremamente positivo) adotar X em meu trabalho	Karahanna et al (1999)	
Seria (extremamente bom ... extremamente ruim) adotar X em meu trabalho	Karahanna et al (1999)	
Seria (extremamente prejudicial ... extremamente benéfico) adotar X em meu trabalho	Karahanna et al (1999)	
Seria (muito desejável ... muito indesejável) adotar X em meu trabalho		Mathieson (1991)
Seria (muito melhor ... muito pior) adotar X em meu trabalho		Mathieson (1991)

Normas Subjetivas		
A maioria das pessoas que são importantes para mim acham que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	Mathieson (1991)
A maioria das pessoas que são importantes para mim concordam que eu deveria adotar X		Mathieson (1991)
A maioria das pessoas que são importantes para mim me apoiariam se eu decidisse adotar X		Mathieson (1991)
A cúpula da organização onde eu trabalho acha que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	
Meus amigos íntimos acham que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	
Meu superior imediato acha que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	
Meus subordinados acham que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	
O departamento de TI da organização onde eu trabalho acha que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	
Outros especialistas em TI na organização acham que eu deveria adotar X	Karahanna et al (1999)	
Controle Comportamental Percebido		
Eu teria (muito mais ... muito menos) controle sobre o uso de X		Mathieson (1991)
Dados os recursos, oportunidades e conhecimentos necessários para usar X ou os demais sistemas, seria fácil para mim optar por X		Mathieson (1991)
Eu seria (muito mais ... muito menos) capaz de usar X mais que outros sistemas em função das diferenças de recursos, oportunidades e conhecimentos necessários para cada um		Mathieson (1991)
Risco Percebido		
Afinal de contas, sinto que esta compra realmente me causará muitas dificuldades	Sampaio et al (2005)	
De maneira geral, eu tenho certeza que cometerei um erro se fizer esta compra	Sampaio et al (2005)	
Normalmente, tenho certeza que incorrerei algum risco se eu comprar um item deste tipo nos próximos 12 meses	Sampaio et al (2005)	