Adoção de inovações em tecnologia da informação: um estudo baseado nas percepções de clientes e fornecedores

Adoption of innovations in information technology: a study based on the perceptions of customers and suppliers

Marcelo Faoro de Abreu¹
Roberta Rodrigues Faoro²

Resumo

Abstract

O comportamento dos gestores em relação à adoção de inovações em tecnologia da informação (TI) merece estudos mais aprofundados, uma vez que as suas percepções em relação à inovação podem ser um tanto controversas, se considerado o estado da arte da tecnologia. Deste modo, o objetivo principal do estudo é analisar as percepções dos gestores das empresas usuárias de TI e dos seus fornecedores com relação às posturas frente à adoção de inovações em TI. Este trabalho apresenta uma pesquisa de natureza qualitativa, de nível exploratório e a estratégia utilizada é de múltiplos casos. Foi possível observar que os gestores das empresas usuárias se imaginam significativamente mais inovadores do que efetivamente os seus fornecedores os consideram, e que os principais parâmetros de inovação são transmitidos pelos fornecedores aos seus usuários, tendo eles um importante papel de formação de opinião e difusão de inovações.

The behavior of managers in relation to the adoption of innovations in information technology (IT) deserves further study, since their perceptions in relation to innovation may be somewhat controversial is considered state of the art technology. Thus, the main objective of the study is to analyze the perceptions of managers of IT user companies and their suppliers on the front poses the adoption of innovations in IT. This paper presents a qualitative research, exploratory level and the strategy used is multiple case. It was observed the managers of the business users are considered significantly more innovative than they actually consider them their suppliers and that the main parameters of innovation are provided by suppliers to their users they have an important role opinion formation and diffusion of innovations.

Palavras-chave: Inovação. Tecnologia da informação. Adoção. Percepções.

Key-words: Innovation. Information. technology. Adoption. Perceptions

¹ Doutor pela UFRGS – Professor da Universidade Caxias do Sul UCS E-mail: Marcelo.faoro@ucs.br

² Doutora pela Associação PUC/RS-UCS Professora da Universidade Caxias do Sul E-mail: Roberta.faoro@uxs.br

Artigo recebido em: 25 de maio de 2016. Artigo aceito em 01 de maio de 2017.

Introdução

As decisões a respeito da adoção de novas tecnologias de informação, por envolverem aspectos estratégicos e por afetarem os processos de trabalho de praticamente toda a organização, precisam ser tratadas com maior atenção e embasamento pelos gestores (COSTA; FREITAS, 2009). Portanto, compreender as implicações de tais decisões é fundamental para o estabelecimento de controles e medidas relacionadas a esse tipo de decisão (ROSE; ROSE; NORMAN, 2004).

No que se refere à adoção de inovações de TI, o próprio termo “inovação” pode gerar diferentes conceitos e entendimento destes, considerando desde a criação ou lançamento de um novo produto tecnológico até a criação de novos modelos de processos ou novos modelos de negócios. Diante disso, e para maior clareza, neste trabalho é utilizada a expressão “adoção de inovações em tecnologia da informação”, considerando que as organizações podem, ou não, adotar inovações de outras empresas nas suas atividades relacionadas à TI.

Lippert e Forman (2005) afirmam que as barreiras e atitudes humanas que surgem no processo de adoção de tecnologias ainda são um desafio para os gestores de organizações que procuram obter vantagens competitivas por meio da implantação de sistemas de informação estratégicos. Diante disso, antes de implementar qualquer decisão que afete um cliente significativo, como um “cliente-chave”, um fornecedor precisa considerar a provável reação desse cliente. Um “cliente-chave” é considerado qualquer cliente que oferece aos fornecedores o potencial de volume de negócios substancial (STEVENSON, 1980) ou são de importância estratégica por outras razões, como os benefícios reputacionais de ser um fornecedor de um grande cliente (MILLMAN, 1994).

As interações comportamentais são uma característica específica das relações entre empresas, uma vez que o cliente não é tão passivo quanto nas relações entre empresas e consumidores (LEONIDOU, 2005). Idealmente, tanto os clientes-chave quanto os fornecedores devem procurar algum alinhamento de valor (MING-HUEI; WEN-CHIUNG, 2011), mas por causa da assimetria da informação e suas percepções diferentes de seu poder relativo, esse objetivo nem sempre pode ser alcançado (LACOSTE; BLOIS, 2015).

Desse modo, compreender as diferenças de percepções dos gestores das empresas em relação às percepções dos especialistas da área de TI a respeito da adoção de inovações em TI poderá fornecer importantes subsídios para a compreensão do processo de inovação em tecnologia da informação. Neste trabalho é, portanto, apresentado um estudo comparativo entre as percepções dos gestores de quinze empresas e as percepções de três fornecedores de recursos de TI para essas mesmas empresas acerca do momento de adoção de inovações em TI, com base na classificação de Rogers (1995), o qual classifica os adotantes de inovações em: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários.

Assim sendo, o objetivo principal do estudo é analisar as percepções dos gestores das empresas usuárias de TI e dos seus fornecedores com relação às posturas frente à adoção de inovações em TI. Em outras palavras, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: “Como gestores de empresas usuárias de TI e seus fornecedores percebem as posturas de adoção de inovações em TI?”

Para responder a essa indagação, foi realizado um estudo de múltiplos casos, no qual foram entrevistados gestores de quinze empresas usuárias de TI e os gestores de três empresas fornecedoras de *hardware*, *software* e serviços *web* para as mesmas empresas e, com base nessas entrevistas, foi estabelecida uma comparação entre as percepções dos gestores.

Por fim, este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, a revisão da literatura sobre inovação (2.1), inovação em TI (2.2), adoção de inovações de TI (2.3) e percepções de clientes e fornecedores (2.4). Na seção 3, os procedimentos metodológicos adotados são abordados. Na seção 4, os casos são apresentados, e na seção 5, os dados são analisados e os resultados são discutidos à luz da teoria. Por fim, na seção 6, as considerações finais são apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

A definição de inovação vem sendo, nos últimos anos, amplamente discutida por inúmeros autores da área de Administração. Na perspectiva de Dosi (1988), o processo de inovação é definido como: busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e

novas formas organizacionais.

Damanpour (1991) argumenta que a inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização. Assim, o autor define a inovação como a adoção de um dispositivo comprado ou produzido internamente, podendo ser um sistema, programa, processo, produto ou serviço que é novo para a empresa adotante.

Schumpeter (1982) cita cinco formas de inovação: a introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

Assim, o conceito de inovação passa a ser definido da seguinte forma:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 46).

Para Drucker (2004), a inovação pode ser introduzida por meio de mudanças capazes de criar novas melhorias de desempenho organizacional, onde a inovação pode ocorrer de forma não homogênea, podendo ser introduzida em diferentes níveis ou graus, desde os níveis mais simples até os mais complexos. Complementando, o autor comenta que a inovação pode ocorrer de duas formas básicas: na forma de mudanças em produtos e serviços e na forma como o produto ou o serviço é produzido ou oferecido.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) definem inovação como um processo que tem como objetivo transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática. Os mesmos autores ainda afirmam que inovação é o ato ou efeito de inovar, ou seja, tornar algo novo; renovar; ou introduzir uma novidade. Ainda para os autores, apesar de a inovação e a tecnologia caminharem lado a lado, a inovação não implica necessariamente a criação, produção e comercialização apenas dos maiores avanços daquilo que é tido como o estado da arte em tecnologia, o que é chamado de inovação radical. A inovação também pode incluir mudanças em pequena escala nas tecnologias já utilizadas atualmente, caracterizando uma melhoria, mudança gradativa ou inovação incremental.

Além disso, o Manual de Oslo (2005) determina que todas as inovações devem conter algum grau de novidade, sendo que três conceitos para a novidade das inovações

são discutidos: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo. Nesse sentido, o requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. Os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria ou no mundo a implantar tal inovação (MARTINS, 2011).

2.2 Inovação em Tecnologia da Informação

Na visão Swanson (1994), as inovações em tecnologia da informação são definidas em termos de certas características fundamentais que incluem as novas tecnologias computacionais (*hardware* e *software* e suas extensões como bases de dados e monitores transacionais) e novas formas de trabalho humano e organizacional, sendo que muitas inovações incorporam as duas características, não necessariamente na mesma proporção.

Segundo Popadiuk e Santos (2006) algumas inovações são dominadas por características de tecnologia da informação, como a adoção e implementação de novos *softwares* ou novos sistemas de bancos de dados, enquanto outras são dominadas por características organizacionais como a implantação de uma metodologia de gestão de projetos.

Para Clemons e Weber (1990), uma organização que rejeita um novo investimento em TI corre o risco de se tornar um “seguidor” naquela tecnologia, no caso de seus competidores realizarem o investimento. Em uma tentativa de ganhar vantagem competitiva, existe um grande apelo para que a empresa seja a primeira a implementar uma nova tecnologia. Contudo, como os custos associados à tecnologia da informação apresentam um rápido declínio ao longo do tempo, também há um apelo para que sejam postergados os investimentos. A avaliação do *trade-off* entre as vantagens de ser pioneiro ou seguidor em TI atribui à decisão sobre o investimento um cunho estratégico, que não é contemplado em análises financeiras tradicionais.

Além disso, cada vez mais, as empresas estão dependendo de fontes externas de tecnologia para impulsionar inovações (CHESBROUGH, 2003). A dependência da inovação impulsionada externamente permite que as empresas se concentrem nas competências essenciais e minimizem o investimento interno em pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que melhoram o desempenho em inovação

(MCIVOR; HUMPHREYS, 2004). Como resultado, as empresas estão cada vez mais buscando alavancar as capacidades inovadoras de seus fornecedores (SLOWINSKI et al., 2009). Ou seja, olhar para as inovações dos fornecedores faz sentido, pois os fornecedores representam uma fonte chave de inovação tecnológica para as empresas (ELLIS; HENKE Jr.; KULL, 2012).

Desse modo, à medida que os produtos se tornam mais complexos e os fabricantes terceirizam mais componentes, há uma tendência crescente de usar os fornecedores como fontes de novas ideias para melhorar os produtos e desenvolver soluções técnicas para problemas de projetos difíceis (SWINK; MABERT, 2000). O acesso às inovações e tecnologias de fornecedores pode permitir que as empresas compradoras preencham lacunas de tecnologia em seu portfólio de produtos (GIANIODIS; ELLIS; SECCHI, 2010), melhorem a qualidade dos projetos novos de produtos (PRIMO; AMUNDSON, 2002), e ganhem vantagens no mercado (HARTLEY, ZIRGER, KAMATH, 1997). Sendo assim, as empresas compradoras estão cada vez mais procurando fornecedores com inovações tecnológicas que melhorem a posição competitiva de seus novos produtos (ELLIS; HENKE Jr.; KULL, 2012).

2.3 Adoção de Inovações de TI

Para Rogers (1995), a adoção de uma inovação é um processo onde indivíduos e grupos decidem pelo uso da inovação como melhor opção de ação disponível. Além disso, Perez (2006) reforça que é necessário que a inovação seja adequadamente planejada e implementada para que se torne uma ferramenta capaz de gerar competitividade, caso contrário, as chances de fracasso em projetos envolvendo introdução de inovação aumentam e ao se concretizarem os resultados podem atingir proporções indesejáveis. O autor ainda destaca que depois de implementada uma nova tecnologia, ela deverá ser potencializada ao máximo, o que ocorre quando a inovação é adequadamente adotada pelos indivíduos e grupos que compõem uma organização.

Rogers (1995) aponta o ambiente interno da própria organização como um dos fatores que podem colaborar de forma decisiva para o sucesso ou o fracasso na adoção de uma inovação tecnológica. Na definição de Rogers (1995), é apontado um conjunto de variáveis determinantes na velocidade de adoção de uma inovação pelos grupos sociais (taxa de adoção). Essas variáveis são as seguintes:

Atributos percebidos da inovação: segundo o autor, basicamente cinco

atributos explicam de 49% a 87% da variação da taxa de adoção de inovações, são eles:

- Vantagem relativa – grau que a inovação é percebida como melhor do que a ideia que está sendo substituída. Pode ser medida em função do retorno financeiro, prestígio social, baixo custo inicial, e outros.
- Compatibilidade – é o grau que a inovação é percebida como compatível com os valores existentes, as experiências passadas e as necessidades dos potenciais adotantes. Reduz a incerteza, e não considerá-la pode levar a intensas resistências.
- Complexidade – grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebidos pelos potenciais adotantes.
- Testabilidade – grau que o potencial adotante pode experimentar a inovação antes de adquiri-la. Uma maior testabilidade reduz a incerteza da aquisição, promovendo uma adoção mais rápida.
- Observabilidade – indica o quanto os resultados de uma inovação são visíveis.

Tipo do processo de decisão-inovação: é o processo pelo qual o indivíduo passa do conhecimento da inovação à formação de uma atitude em direção à adoção ou rejeição da mesma. Esse processo se dá em tempos diferentes para cada indivíduo, conforme suas características de personalidade, status socioeconômico e mecanismos de comunicação.

Canais de comunicação: sua importância reside no fato de conectar os indivíduos que já têm conhecimento sobre a inovação e os que ainda não o têm. Podem configurar-se em canais de massa, mais rápidos e difusores da existência da inovação, ou interpessoais, mais eficientes para convencer um indivíduo a aceitar uma nova ideia. Por essa diferença e complementaridade, ambos os canais devem ser utilizados para levar ao sucesso da difusão.

Natureza do sistema social: o padrão de comportamento estabelecido pelos membros de um sistema social irá definir uma postura de abertura ou resistência às mudanças. Em geral, a comunicação dentro dos sistemas sociais se dá de forma homófila, ou seja, propagando-se entre indivíduos similares. Destaca-se novamente a atuação do líder de opinião que, por seu maior conhecimento e status, geralmente é procurado para esclarecimentos e orientações quanto à adoção de uma inovação.

Extensão dos esforços promovidos pelo Agente de Mudanças: Atuando

juntamente ao líder de opinião, o agente de mudança pode acelerar ou retardar a adoção de uma inovação, conforme as conveniências. Ele seleciona as informações mais relevantes para o cliente adotante potencial, promovendo uma articulação eficaz fonte-cliente e fortalecendo o vínculo entre clientes.

No que se refere às posturas adotadas pelas organizações em relação à adoção de inovações, Rogers (1995) as classifica em cinco categorias principais:

- **Inovadores** (*innovators*): caracterizados pelo interesse em novas ideias, pouca aversão ao risco, habilidade de aprender e aplicar conhecimento técnico. Assim, o inovador pode ser visto como um elemento que apresenta novas ideias para o sistema. Essa categoria representa aproximadamente 2,5% dos indivíduos.
- **Adotantes Iniciais** (*early adopters*): são mais integrados ao sistema social local, apresentam um maior grau de liderança, são respeitados por seus pares. Eles contribuem para a diminuição da incerteza sobre novas ideias, adotando-as e ajudando seus pares a adotarem. Os adotantes iniciais colocam sua “estampa de aprovação” nas inovações e representam aproximadamente 13,5% dos indivíduos.
- **Maioria Inicial** (*early majority*): adotam novas ideias antes da metade dos membros do sistema. Eles interagem frequentemente com seus pares, mas raramente apresentam posições de liderança no sistema. A maioria inicial segue a deliberação de adotar a inovação, mas dificilmente lideram o processo. Essa categoria representa cerca de 34% dos indivíduos.
- **Maioria Tardia** (*later majority*): adotam novas ideias após a maioria dos membros do sistema tê-las adotado. São seguidores natos que representam em torno de 34% dos indivíduos.
- **Retardatários** (*laggards*): são os últimos num sistema social a adotar uma inovação e praticamente não apresentam opinião, nem liderança. Os retardatários tendem a suspeitar da inovação e dos agentes de mudança. Seu processo de decisão pela inovação, geralmente, é lento e raramente apresenta atitude proativa. Representam 16% dos indivíduos.

As cinco posturas quanto à adoção de inovações propostas por Rogers (1995) são representadas na distribuição da adoção da inovação, apresentada na Figura 1. Na curva, é possível verificar, nitidamente a maior concentração de posturas entre a maioria

inicial e a maioria tardia, representando juntas, em torno de 68% dos indivíduos.

Figura 1 – Categoria dos adotantes da Inovação

Fonte: Rogers (1995, p. 162).

2.4 Percepções de clientes e fornecedores

Atualmente, com o ambiente de mercado turbulento e a alta concorrência, as empresas precisam personalizar a gama oferecida de produtos para as preferências dos clientes, como a introdução de serviços ao cliente e sua prestação de acordo com as necessidades e desejos dos mesmos. Desse modo, é essencial integrar e envolver os clientes na criação do sistema de atendimento ao cliente e cuidados ainda mais profundos na cooperação dos fornecedores e intermediários para ter clientes satisfeitos. O nível dessa interconexão mútua é dado principalmente pelo fato de que os fornecedores conhecem seus clientes, suas necessidades, requisitos e preferências (LOSTAKOVA; PSORN, 2016).

Diante disso, na interação entre um fornecedor e os seus vários clientes; os clientes podem recorrer aos vários elementos dos recursos e atividades do fornecedor, relacionados com as vendas, os fornecimentos, a informação, a tecnologia ou o desenvolvimento. Utilizando atividades e recursos específicos para o intercâmbio físico, os parceiros interagentes construirão interdependências interorganizacionais, que são específicas e exclusivas de relacionamento. Assim, a empresa fornecedora pode agir e reagir de forma distinta em diferentes relações com o cliente, a fim de atendê-los da melhor maneira possível. As interdependências específicas de relacionamento terão uma influência nas opções e reações estratégicas que cada parceiro pode ver para desenvolver essa relação específica ou para mudar a sua posição em um contexto de

rede mais amplo (MUNKSGAARD, 2010).

Durante o curso da interação, cada parte interpretará e construirá uma percepção das interdependências na relação específica, bem como, em relação ao contexto de rede mais amplo. O conhecimento e a comunicação relacionados às interdependências afetarão a percepção dos atores sobre a contraparte e outros terceiros conectados (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995, p. 32). A percepção e a interpretação das interdependências de uma empresa se refletem em como ela vê o que está acontecendo ao seu redor e o que deve e pode ser feito. As interdependências das empresas em redes significam que uma parte importante de fazer negócios envolve reagir às ações dos outros (FORD et al., 2003, p. 190). Como a empresa vê e percebe essas interdependências está, portanto, relacionado com as opções que são vistas para as reações e tomadas de decisões estratégicas. Em outras palavras, as percepções dos parceiros sobre interdependências estarão relacionadas às opções estratégicas vistas. Além disso, parte da percepção das interdependências da empresa estará relacionada a uma avaliação da intenção dos outros ou a uma avaliação das percepções dos outros sobre as mesmas interdependências (MUNKSGAARD, 2010).

Ainda assim, é importante compreender o cliente e suas principais preocupações, problemas e questões estratégicas. Concentrar-se no que eles veem como importante e o que cria valor para eles. Essa identificação depende fortemente do conceito de mutualidade de dependência. Também é importante desenvolver uma cultura de compromisso com o cliente principal da conta. Conhecer e compreender o que os clientes esperam dos seus fornecedores. Isso exige que todos os funcionários compreendam as necessidades do cliente (ABRATT; KELLY, 2002).

Por fim, o estudo de Abratt e Kelly (2002) identificou que há percepções semelhantes dos fatores chave de sucesso nas parcerias cliente-fornecedor, e é apenas o grau e ranking dos fatores de sucesso que diferem. Os principais gestores de contas desempenham o papel mais importante na parceria fornecedor-cliente. Eles formam a ligação vital entre a empresa fornecedora e o cliente da conta-chave. Há seis fatores fundamentais de sucesso que poderiam auxiliar a gerência na criação de relacionamentos sustentáveis. São, a adequação do gestor de conta chave, o conhecimento e a compreensão dos negócios do cliente chave, o empenho na parceria, a entrega de valor, a importância da confiança e a correta implementação e compreensão do conceito gestão de conta chave.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa é qualitativa de caráter exploratório (MAANEN, 1979; GIL, 1995), onde a estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de múltiplos casos (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987). Essa estratégia permite examinar os fenômenos no seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informações sobre uma ou mais variáveis. Logo, esta pesquisa é um estudo de múltiplos casos (MERRIAM, 1998). Para Richardson et al. (1999), a pesquisa qualitativa é a mais adequada para pesquisas que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. A respeito de pesquisas exploratórias, Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que elas são indicadas quando se deseja ampliar a familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos e para obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa acerca de um contexto particular.

A partir do levantamento teórico, foi elaborado um protocolo preliminar (DUBÉ; PARÉ, 2003), que foi submetido a dois especialistas da área de sistemas de informação a fim de detectar eventuais inconsistências, redundâncias ou outros problemas. A partir do retorno dos comentários, sugestões e críticas feitas pelos especialistas, o instrumento foi revisado e reencaminhado aos mesmos especialistas para uma análise final.

Após a validação do protocolo pelos especialistas, foram selecionadas três empresas fornecedoras e quinze empresas usuárias de TI para a realização dos estudos de caso. O critério para a seleção das empresas foi, em primeiro lugar, a diversidade de segmentos de atuação das empresas para, com isso, tentar evitar a contaminação pelas características especiais de cada segmento de atuação, ou seja, tentar reduzir algum viés relacionado aos segmentos de atuação das empresas. Outro critério utilizado para a seleção das empresas foi a existência de relações comerciais estáveis com os mesmos fornecedores pesquisados.

Foram entrevistados os responsáveis pela área de TI e os executivos de cada uma das organizações selecionadas. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e, posteriormente transcritas literalmente. Além das entrevistas também foram utilizados dados secundários como documentos internos, sites e outros visando a triangulação dos dados e maior confiança dos resultados. Após a realização

dos estudos de caso, eles foram analisados individualmente, foi feita uma análise comparativa desses casos, buscando neles convergências e divergências, tentando estabelecer um perfil de comportamento quanto à adoção de novas TIs.

O processo de análise de dados foi por meio da técnica de análise de conteúdo, e seguindo o proposto por Bardin (2006), foram analisadas as informações obtidas por meio das entrevistas. Para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. A análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Para essa análise de conteúdo, foi utilizado um *software* MAXQDA[®] que preparou os dados para que eles pudessem ser analisados com maior precisão. O *software* permitiu que as entrevistas fossem analisadas individualmente, e após comparadas, gerando uma visão mais ampla a respeito de cada empresa e permitindo chegar a conclusões mais concretas acerca do tema abordado.

Determinados fatores encontrados em uma pesquisa deste tipo, como o contexto qualitativo, a subjetividade dos dados e o uso de múltiplos casos, são tidos como prejudiciais para o rigor científico (TRIVIÑOS, 1987). Entretanto, com a intenção de sanar tais problemas, na realização desta pesquisa, foram tomados alguns cuidados e procedimentos que aumentarão a validade e a confiabilidade da pesquisa, conforme proposto por Benbasat, Goldstein e Mead, (1987) e Yin, (2001), utilização de um protocolo do estudo de caso com várias fontes de evidências (entrevistas, análise de documentos e observação direta durante as visitas às empresas), utilização de um *software* para auxiliar na análise dos dados, todas as gravações realizadas durante as entrevistas foram arquivadas, assim como os documentos, gráficos, e-mails, anotações, todo o material coletado na pesquisa, que poderá ser novamente analisado, além dos casos seguiram a sequência lógica definida pela teoria.

4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Para a realização desta pesquisa foram entrevistados os gestores de dezoito empresas, sendo quinze usuários de tecnologia de informação e três fornecedores de recursos de TI. Todas as empresas pesquisadas possuem suas matrizes localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Como alguns gestores solicitaram

que os nomes de suas empresas não fossem divulgados, optou-se por não divulgar o nome das empresas pesquisadas, mantendo assim a privacidade de cada uma delas.

4.1 Empresas fornecedoras de TI estudadas

As três empresas fornecedoras de recursos de TI pesquisadas são reconhecidas como líderes de mercado nos seus segmentos e na sua região de atuação e possuem as seguintes características:

a) **Fornecedor de *software*:** essa empresa atua há mais de 20 anos no desenvolvimento de softwares de gestão empresarial e específicos, principalmente direcionados para as áreas de fruticultura, transportes e comércio em geral. Atualmente, a empresa conta com 22 colaboradores. Foram entrevistados para a realização deste estudo o gerente comercial, um analista de suporte e um consultor de negócios.

b) **Fornecedor de *hardware*:** a empresa estudada como fornecedora de hardware atua acerca de 12 anos nesse segmento, fornecendo os mais variados tipos e marcas de equipamentos e periféricos de informática, além de prestar serviços de assistência técnica, projetar e implantar redes e outros serviços de infraestrutura. A empresa conta, atualmente, com um quadro de mais de 30 colaboradores. Para a realização deste estudo, foram entrevistados o diretor-geral da empresa, o supervisor de vendas e o supervisor de serviços.

c) **Fornecedor de serviços *web*:** o fornecedor de serviços web é uma empresa que atua principalmente no fornecimento de *links* de internet via *wireless* para o mercado corporativo, hospedagem de sites e portais corporativos (data center), consultoria em segurança na internet e desenvolvimento de aplicativos de comércio eletrônico e sites corporativos. Fundada há mais de 10 anos, essa empresa conta atualmente com uma equipe composta por cerca de 20 pessoas. Neste estudo, foram entrevistados a diretora-geral da empresa, o gerente comercial e o gerente de tecnologia.

4.2 Empresas clientes de TI estudadas

Visando estabelecer um paralelo entre as percepções dos gestores das empresas fornecedoras de TI e dos gestores das empresas usuárias de TI frente à postura na adoção de inovações de TI, foram selecionadas quinze empresas clientes das três já descritas. Buscou-se ainda, dentro do possível, selecionar empresas clientes em comum das empresas fornecedoras e de diferentes setores de atuação. No Quadro 1, é

apresentado um resumo do número de clientes em comum entre as empresas fornecedoras de TI. Não foi possível identificar qualquer empresa que seja cliente simultaneamente dos três fornecedores.

Quadro 1 – Distribuição dos clientes entre os fornecedores de TI

Fornecedores	Clientes em Comum
Software x Hardware	2
Software x Serviços Web	4
Hardware x Serviços Web	4
Somente Software	1
Somente Hardware	4
Somente Serviços Web	0

Fonte: Dados da Pesquisa

As empresas usuárias de TI pesquisadas são, de uma forma geral, heterogêneas no que se refere a tamanho, faturamento, número de funcionários e ramo de atividade. Essa heterogeneidade é considerada positiva neste estudo, uma vez que contribui para a redução dos vieses gerados por empresas com características muito semelhantes.

No Quadro 2 é apresentado uma breve caracterização das empresas usuárias pesquisadas, contendo o ramo de atividade, o número aproximado de funcionários e as pessoas entrevistadas durante a realização do estudo.

Quadro 2 – Caracterização das empresas usuárias de TI pesquisadas

Empresa	Ramo de Atuação	Funcionários	Entrevistados
Empresa 1	Fruticultura	1.800	Diretor, Gerente de TI, Gerente de Compras
Empresa 2	Fruticultura	450	Diretor, Gerente Administrativo
Empresa 3	Fruticultura	200	Diretor, Assessor Externo de TI
Empresa 4	Comércio de Vestuário	32	Proprietário
Empresa 5	Comércio de Combustíveis	28	Proprietário, responsável pela TI
Empresa 6	Comércio de Livros	11	Proprietário
Empresa 7	Fruticultura	750	Diretor, Gerente de TI
Empresa 8	Indústria de Equipamentos Eletrônicos	320	Diretor, Gerente de TI
Empresa 9	Indústria Metalúrgica	410	Diretor Administrativo, Supervisor

			de TI, Supervisor de Compras
Empresa 10	Agroindústria	110	Gerente-geral, Gerente de TI
Empresa 11	Transportadora	1.550	Gerente de TI, Gerente Administrativo
Empresa 12	Serviço de Saúde	60	Presidente, Superintendente, Supervisor de TI
Empresa 13	Comércio de Autopeças	15	Proprietário
Empresa 14	Indústria de Autopeças	90	Proprietário, Gerente Administrativo
Empresa 15	Comércio de Veículos	56	Gerente-geral, Responsável pela TI

Fonte: Dados da Pesquisa

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos discursos dos entrevistados possibilitou a realização de algumas inferências em relação às percepções dos gestores das empresas usuárias de TI quanto às suas posturas frente à adoção de inovações de TI, com base na classificação de Rogers (1995). Essas inferências foram comparadas com as percepções que os entrevistados dos fornecedores de recursos de TI têm sobre as mesmas posturas dos seus clientes.

Em geral, foram identificadas significativas diferenças entre as percepções dos entrevistados dos usuários e dos fornecedores. Essas diferenças ficam evidentes nos discursos dos mesmos. Como exemplo, é possível citar alguns trechos das falas dos gestores da Empresa 10, onde foi encontrada a maior discrepância com a percepção dos gestores do fornecedor.

Segundo o Gerente-geral da Empresa 10:

“[...]nós, aqui na empresa, temos como regra ser sempre os primeiros a adotar as novas tecnologias, temos aqui sistemas que por enquanto só nós temos...”.

O Gerente de TI da mesma empresa afirma:

“[...]somos muito inovadores, tudo o que é lançado de novo, se auxiliar nas nossas atividades nós implantamos bem antes dos outros, muitas vezes ajudamos a desenvolver novas tecnologias de TI...”.

Sobre a mesma empresa, o Supervisor de Serviços do Fornecedor de Hardware afirmou:

“[...]eles procuram adquirir máquinas bem configuradas e mantêm estas máquinas por muito tempo na empresa, muitas novidades são adquiridas somente quando não é mais possível adiar...”.

Para o Diretor-geral do Fornecedor de Hardware:

“[...]é estranho, muitas vezes eles adquirem máquinas potentes para rodar sistemas ultrapassados, eles têm muitos sistemas específicos, que só eles utilizam, mas com tecnologia defasada, para você ter uma ideia ainda utilizam sistemas na linguagem COBOL ...”.

Com base nos discursos dos gestores entrevistados e na observação dos processos na Empresa 10, foi possível inferir, portanto, que os gestores da empresa a consideram “Inovadora” e os gestores do Fornecedor de Hardware a qualificam como “Retardatário” no que se refere à adoção de inovações de TI.

Desse modo, pode-se perceber que os gestores da Empresa 10 tomam decisões sem conhecimento da tecnologia adequada para as suas necessidades, ao mesmo tempo o fornecedor percebe essa falta de conhecimento e não realiza qualquer ação de esclarecer as reais necessidades para o seu cliente. Esse achado diverge com o estudo Abratt e Kelly (2002), os quais entendem que é importante o fornecedor compreender os seus clientes e as suas principais preocupações, problemas e questões estratégicas.

Essa mesma análise realizada sobre as quinze empresas estudadas evidenciou as significativas discrepâncias entre as percepções dos gestores das empresas usuárias e as fornecedoras de TI no que se refere à classificação das posturas frente à adoção de inovações em TI. No Quadro 3, são apresentados os principais resultados obtidos neste estudo.

Quadro 3 – Percepções dos Gestores sobre Adoção de Inovações em TI

Empresa	Ramo Atuação	PERCEPÇÃO			
		Gestores	Fornecedor Software	Fornecedor Hardware	Fornecedor Serviços Web
Empresa 1	Fruticultura	Adotante Inicial	Maioria Inicial	–	Retardatário
Empresa 2	Fruticultura	Maioria Tardia	Maioria Tardia	–	Retardatário
Empresa 3	Fruticultura	Inovador	Maioria Tardia	–	–
Empresa 4	Comércio de Vestuário	Maioria Inicial	Retardatário	Maioria Tardia	–
Empresa 5	Comércio de Combustíveis	Inovador	–	Maioria Inicial	–
Empresa 6	Comércio de Livros	Retardatário	–	Retardatário	Retardatário
Empresa 7	Fruticultura	Adotante	Adotante	Adotante	–

		Inicial	Inicial	Inicial	
Empresa 8	Indústria Equipamentos Eletrônicos	Inovador	–	Maioria Tardia	Maioria Inicial
Empresa 9	Indústria Metalúrgica	Adotante Inicial	–	Maioria Tardia	Maioria Inicial
Empresa 10	Agroindústria	Inovador	–	Retardatário	–
Empresa 11	Transportadora	Maioria Tardia	Retardatário	–	Maioria Tardia
Empresa 12	Serviço de Saúde	Inovador	–	Adotante Inicial	Adotante Inicial
Empresa 13	Comércio de Autopeças	Maioria Tardia	–	Maioria Tardia	–
Empresa 14	Indústria de Autopeças	Adotante Inicial	–	Maioria Tardia	–
Empresa 15	Comércio de Veículos	Maioria Tardia	Retardatário	–	Maioria Tardia

Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 2 apresenta uma representação gráfica que procura evidenciar o distanciamento entre as percepções dos gestores entrevistados nas empresas usuárias e nos fornecedores de TI. Ou seja, as setas iniciam nas percepções dos gestores das empresas usuárias de TI e terminam nas percepções dos fornecedores de TI, exemplificando, na Empresa 1 – seus gestores entendem que a empresa está classificada como adotante inicial, já o fornecedor de *software* percebe a Empresa 1 como maioria inicial e, por fim, o fornecedor de serviços *web* percebe a Empresa 1 como retardatária, desse modo a seta inicia no adotante inicial (percepções dos gestores) e termina no retardatário (percepção do fornecedor de serviços web). Assim, quanto maior a seta, tanto maior é o distanciamento entre as percepções.

Figura 2 – Diferenças de Percepções sobre Adoção de Inovações de TI

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os dados coletados e apresentados na Figura 2 e no Quadro 3, foi possível identificar apenas três empresas usuárias (6, 7 e 13) em que a percepção dos seus gestores coincidiu com as percepções dos gestores das empresas fornecedoras de TI. Esse achado converge com o estudo de Lostakova e Psorn (2016), os quais entendem que é essencial integrar e envolver os clientes e os fornecedores, pois essa interconexão mútua é dada principalmente pelo fato de que, os fornecedores conhecem

os clientes de seus clientes, suas necessidades, requisitos e preferências. Dizendo de outra forma, a parceria entre cliente e fornecedor deve ser forte para que a mesma possa ajudar na tomada de decisão adequada para a realidade de cada empresa e como consequência a satisfação do cliente final.

Em outras três empresas (2, 11 e 15), foi possível observar coincidência parcial de percepções entre os gestores e os fornecedores. Em todas as demais empresas pesquisadas foi possível perceber, nitidamente, que os gestores se consideram adotantes mais precoces de inovações de TI do que os seus fornecedores os imaginam, ou dito de outra forma, os fornecedores de TI tendem a qualificar seus clientes com uma tendência mais retardatária na adoção de inovações de TI do que as próprias percepções dos mesmos. Esses achados podem ser explicados conforme o estudo de Munksgaard (2010), o qual observou que as interdependências específicas de relacionamento terão uma influência nas opções e reações estratégicas que cada parceiro pode ver para desenvolver essa relação específica ou para mudar sua posição em um contexto de rede mais amplo, ou seja, os parceiros (clientes e fornecedores) construirão interdependências interorganizacionais, que são específicas e exclusivas do relacionamento (MUNKSGAARD, 2010).

Uma possível explicação para a diferença constatada entre as percepções dos gestores é o parâmetro de comparação, ou seja, enquanto os fornecedores consideram o mercado de TI como um todo para avaliar as inovações na área e possuem maior conhecimento técnico nesse setor, os usuários consideram as ofertas de seus fornecedores como inovações, assim há uma diferença de percepção sobre o que realmente é inovação por parte dos dois tipos de gestores, os dos fornecedores e os dos usuários. Essa observação pode ser melhor explicada pelo estudo de Ford et al. (2003), que entendem que a percepção e a interpretação das interdependências de uma empresa se refletem em como ela vê o que está acontecendo ao seu redor e o que deve e pode ser feito.

As constatações descritas permitem a realização de algumas reflexões sobre a comunicação de parâmetros e o estabelecimento de padrões de adoção de inovações entre fornecedores e usuários de TI. Por sua vez, é necessário, ainda, que pesquisas mais aprofundadas sejam realizadas sobre o papel dos fornecedores de TI na velocidade de difusão de inovações nessa área. Nesse sentido, o estudo foi divergente do estudo de Slowinski et al. (2009), que observaram que as empresas clientes estão cada vez mais

buscando alavancar as capacidades inovadoras de seus fornecedores, dito de outra forma, a relação de parceria entre cliente e fornecedor para a inovação tecnológica pode representar uma fonte chave para a inovação (ELLIS; HENKE Jr.; KULL, 2012).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância da tecnologia da informação para as estratégias e operações das organizações, a realização desta pesquisa, que buscou estabelecer uma comparação entre as percepções dos usuários e fornecedores de TI quanto ao tempo para adoção de inovações em TI possibilitou, principalmente, a identificação de uma grande diferença de percepções entre os gestores das empresas usuárias em relação aos fornecedores.

Como principal conclusão, destaca-se o fato de que os gestores das empresas usuárias se consideram adotantes mais precoces de inovações de TI do que os seus fornecedores os consideram. Essa diferença pode ser consequência das distinções de percepções sobre o que realmente é inovação, ou seja, os fornecedores aparentemente têm uma visão mais ampla e rápida do mercado de tecnologia do que os usuários.

Outra explicação para essa divergência de percepções entre clientes e fornecedores pode ser explicada com o estudo de Abratt e Kelly (2002), os autores entendem que é importante o fornecedor desenvolver uma cultura de compromisso com o seu cliente, ou seja, conhecer, compreender suas necessidades e desejos, e ainda identificar o que os seus clientes esperam dessa relação. Desse modo, pode se observar nesta pesquisa que os fornecedores de TI estão passivos em relação às necessidades de seus clientes, não sendo proativos com os mesmos.

Ainda, outro fator observado para justificar a diferença de percepções está relacionado aos gestores das empresas usuárias de TI, estes não percebem a relação de parceria como estratégia para o seu negócio, como o acesso a inovações tecnológicas dos fornecedores pode melhorar seus produtos (GIANIODIS; ELLIS; SECCHI, 2010, PRIMO; AMUNDSON, 2002) e se obter vantagem competitiva (HARTLEY, ZIRGER, KAMATH, 1997).

A relevância da proposta deste estudo está no fato de que as informações levantadas propiciarão à comunidade acadêmica e aos profissionais das áreas afins uma

melhor compreensão em torno da adoção de inovações em tecnologia. Essa compreensão, conforme observado nos resultados aqui apresentados, pode ser decisiva para a manutenção das parcerias entre fornecedores e usuários de TI. Dito de outra forma, é indispensável que os fornecedores compreendam de maneira mais ajustada as necessidades, desejos e comportamentos de seus clientes para atendê-los de forma ativa e alinhada.

Sendo assim, este estudo apresenta-se como uma contribuição tanto para as empresas fornecedoras de TI quanto para as empresas usuárias de TI. Ou seja, para as fornecedoras de TI, a contribuição está relacionada ao desenvolvimento de suas estratégias e táticas no atendimento de seus clientes. Já para as empresas usuárias de TI, a contribuição refere-se ao alinhamento dos fornecedores com seu negócio e que possam também propiciar inovações tecnológicas, melhorando a sua posição competitiva no mercado.

Finalmente, é importante destacar as limitações deste estudo que, em função do método utilizado e do pequeno número de empresas pesquisadas, não pode ser generalizado. Sugere-se então, que novos estudos sejam realizados com vistas à ampliação dos resultados e que novas abordagens sejam adotadas, como observar a influência dos fornecedores de TI no tempo de adoção das inovações nessa área.

REFERÊNCIAS

ABRATT, R., KELLY, P.M. Customer-supplier partnerships Perceptions of a successful key account management program. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 467-476, 2002.

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

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, september, p. 368-386, 1987.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v. 44(3), p. 35-41, 2003.

CLEMONS, E.K.; WEBER, B.W. Strategic information technology investments: guidelines for decision making, **Journal of Management Information Systems**, v. 7, n. 2, outono de 1990, p. 9-28.

COSTA, R. S., FREITAS, H., Compra Tecnologias da Informação: Atributos que Influenciam na Decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, 2009.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. In: DOSI, G. et al. (Orgs.). Technical change and economic theory. London: Pinter, 1988, p. 221-238.

DRUCKER, P. F., **A Disciplina da Inovação**, Harvard Business Review, ago., p. 80-85, 2004.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations, **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

ELLIS, S. C., HENKE JR. J. W., KULL, T. J. The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 1.259-1.269, 2012.

FORD, D., GADDE, L. -E., HAKANSSON, H., SNEHOTA, I. **Managing business relationships**, 2. ed. Wiley, 2003.

GIANIODIS, P. T., ELLIS, S. C., SECCHI, E. Advancing a typology of open innovation strategies. **International Journal of Innovation Management**, v. 14(4), p. 531-572, 2010.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HAKANSSON, H., SNEHOTA, I. **Developing relationships in business network**. London: Routledge, 1995.

HARTLEY, J. L., ZIRGER, B. J., KAMATH, R. R. Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. **Journal of Operations Management**, v. 15, p. 57-70, 1997.

LACOSTE, S., BLOIS, K. Suppliers' power relationships with industrial key customers, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30 (5), p. 562-571, 2015.

LEONIDOU, L.C. Industrial buyers' influence strategies: buying situation differences, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 1, p. 33-42, 2005.

LIPPERT, S. K., FORMAN, H. Toward the development of an integrated model of technology internalization in a supply chain context, **International Journal of**

Logistics Management 16 (1), p. 4-26, 2005.

LOSTAKOVA, H., PSORN, J. Differences between the customer and supplier perception of the usefulness of the range and quality of logistics services on the B2B market. **Carpathian Logistics Congress – Conference Proceedings**, 384-390, 2016.

MAANEN, John, Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4. December, 1979, p. 520-526.

MCIVOR, R., HUMPHREYS, P. Early supplier involvement in the design process: Lessons from the electronics industry. **International Journal of Management Science**, v. 32, p. 179-199, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**. Jossey-Bass, 1998.

MILLMAN, A. F. Relational aspects of key account management, **Fourth Seminar of the Network for Projects Management and Systems Selling**, University of Pisa. Pisa, 1994.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MING-HUEI, H., WEN-CHIUNG, C. Managing key account portfolios across the process of relationship development: a value proposition-desired value alignment perspective, **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 18, n. 1, p. 83-119, 2011.

MUNKSGAARD, K. B. Exploring perceptions of interdependencies: Strategic options in supplier–customer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 936-946, 2010.

OSLO MANUAL. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**, 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 2005.

PEREZ, Gilberto. **Adoção de Inovações Tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

POPADIUK, Silvio; SANTOS, Carlos Roberto dos. **Adoção da Inovação em Gestão de Projetos de TI: Uma Comparação entre Pré e Pós-adoção Mediante o Uso de Equações Estruturais**. In: **Anais 30º. ENANPAD**. Salvador, 2006.

PRIMO, M. A. M., AMUNDSON, S. D. An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 33-52, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social:**

Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.8, n. 1, pp. 1854-1877, Janeiro/Junho 2017.

ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br

- métodos e técnicas**, 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999, 334 p.
- ROGERS, E. M., 1995. **Diffusion of Innovations**, 4th Edition. Free Press. New York.
- ROSE, J. M.; ROSE, A. M.; NORMAN, C. S. The Evaluation of Risky Information Technology Investment Decisions. **Journal of Information Systems**, v. 18, n. 1, p.53-66, 2004.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.
- SLOWINSKI, G., HUMMEL, E., GUPTA, A., GILMONT, E. Effective practices for sourcing innovation. **Research-Technology Management**, v. 52(1), p. 27-34, 2009.
- STEVENSON, T. H. Classifying a customer as a national account, **Industrial Marketing Management**, v. 9, n. 2, p. 133-136, 1980.
- SWANSON, E. B. Information systems innovation among organizations. **Management Science**, v. 40, n. 9, p. 1.069-1.092, 1994.
- SWINK, M. L., MABERT, V. A. Product development partnerships: Balancing the needs of OEMs and suppliers. **Business Horizons**, v. 43(3), p. 59-68, 2000.
- TIDD, J., BESSANT, J. AND PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**, Third edition, Wiley, 2005.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987, 175p.
- VERGARA, S. C. (2005). **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.