

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

ANTÔNIO RICARDO MONTEIRO MARINHO

**Fatores de adoção da tecnologia da informação e a sua relação com os benefícios
intangíveis percebidos pelos gestores da organização**

São Leopoldo

2016

ANTÔNIO RICARDO MONTEIRO MARINHO

Fatores de adoção da tecnologia da informação e a sua relação com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

São Leopoldo

2016

M338f

Marinho, Antônio Ricardo Monteiro.

Fatores de adoção da tecnologia da informação e a sua relação com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização / Antônio Ricardo Monteiro Marinho. – 2016.

325 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

"Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen."

1. Administração de empresas. 2. Tecnologia da informação.
3. Bens incorpóreos. I. Título.

CDU 005

ANTÔNIO RICARDO MONTEIRO MARINHO

Fatores de adoção da tecnologia da informação e a sua relação com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 14 de abril de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – UFRGS

Prof. Dr. José Luiz dos Santos – UNIFIN

Prof.^a Dr.^a Amarolinda Zanela Klein – UNISINOS

Prof. Dr. Ernani Ott – UNISINOS

Prof. Dr. Norberto Hoppen – UNISINOS

*A Cristo, toda a
honra e glória.*

AGRADECIMENTOS

À minha família que durante o período da realização do Doutorado acompanhou as atividades e soube entender as limitações de atenção e de tempo no compartilhamento de atividades familiares.

Aos meus pais, que faleceram durante a realização do Doutorado e não puderam presenciar o término deste estudo que, tenho certeza, lhes proporcionaria grande satisfação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Norberto Hoppen, pelas suas sábias palavras de orientação e direção no decorrer do desenvolvimento da pesquisa e que muito me estimularam para a realização do estudo.

Aos professores que participaram da Banca de Qualificação, Prof.^a Dr.^a Amarolinda Zanela Klein, Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada e Prof. Dr. José Luiz dos Santos, pelas sábias observações e contribuições que apresentaram para enriquecer o projeto apresentado e ajustar o direcionamento do mesmo para a realização de melhorias na Tese de Doutorado. Ao Prof. Dr. Ernani Ott que aceitou o convite para participar da Banca Final de Avaliação da Tese.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS, juntamente com o seu grupo de Professores que contribuíram com seu grande conhecimento e atenção para a realização deste Doutorado. Agradeço, também, aos funcionários do PPGAdm que contribuíram para a realização dos estudos com o desenvolvimento das suas atividades.

À Escola Superior de Propaganda de Marketing (ESPM-Sul) que possibilitou a liberação de atividades e recursos para o cumprimento de mais uma etapa na minha formação docente.

Aos proprietários das três organizações pesquisadas que souberam entender a relevância da relação entre a academia e o meio empresarial para o avanço do conhecimento científico, disponibilizando tempo e condições para o desenvolvimento do estudo.

A todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram com suas ações e observações, durante esses quatro anos, para a realização deste estudo de formação e dedicação à área de conhecimento.

RESUMO

Os investimentos em Tecnologia da Informação (TI) têm crescido nas últimas décadas, tanto em importância para as empresas, quanto em número de artigos publicados. Estudos acadêmicos demonstram a existência de falhas na tomada de decisão de investimentos em TI, dificuldades para o entendimento dos fatores de adoção da TI na justificativa de investimentos, inabilidade das análises para identificar os impactos intangíveis da TI e a lacuna existente no entendimento das relações entre fatores de adoção da TI e benefícios gerados para a organização. Nesse contexto, nesta pesquisa propõe-se a identificar e analisar as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma revisão da literatura envolvendo os conhecimentos relacionados ao processo de investimento em TI e aos benefícios intangíveis gerados para a organização. Foram identificados os fatores de adoção da TI relacionados às pessoas; ao ambiente da empresa; à TI, com a estratégia organizacional; e aos benefícios esperados da TI. Os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização foram relacionados, no ambiente externo, aos clientes; concorrentes; fornecedores; produtos e serviços, e no ambiente interno, aos funcionários; processos organizacionais; e informação e comunicação. O estudo foi desenvolvido através da realização de estudos de casos múltiplos em três empresas do ramo do varejo de moda que possuem uma administração central e uma rede de lojas. No total foram realizadas 24 entrevistas, sendo nove entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, para identificar os fatores de adoção da TI que participaram do processo para a realização do investimento em TI, e mais 15 entrevistas semiestruturadas para identificar os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores de cada uma das áreas da organização. Os resultados revelam o surgimento de novos fatores de adoção da TI e também a não ocorrência de fatores de adoção da TI, considerando-se os fundamentos teóricos examinados. A percepção dos executivos das organizações analisadas demonstra que muitos benefícios intangíveis constantes na estrutura conceitual não foram confirmados e ainda surgiram novos benefícios intangíveis não mencionados pelos autores analisados. Foram identificadas relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos relacionadas aos seguintes fatores de adoção da TI: interesse dos tomadores de decisão, estrutura e suporte organizacional, processos e controles organizacionais, apoio aos objetivos estratégicos, alinhamento da TI com a estratégia e benefícios esperados da TI. A pesquisa oferece evidências que o interesse dos tomadores de decisão na realização dos investimentos em TI é percebido pela maioria dos gestores da organização; os objetivos estratégicos previstos são percebidos após a realização dos investimentos; os benefícios intangíveis esperados da TI são diferentes dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização; os gestores com menor tempo na empresa percebem menos benefícios intangíveis gerados em relação aos gestores mais antigos na empresa. As evidências encontradas possibilitam que os executivos possam entender melhor o processo de investimento em TI através da identificação da relação entre os fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos e gerados para a organização.

Palavras-chave: Fatores de Adoção da TI. Investimentos em TI. Benefícios Intangíveis Percebidos. Valor da TI nos Negócios.

ABSTRACT

Information Technology (IT) investments have grown in recent decades, both in importance for companies and in number of published articles. Academic studies show the existence of failures in decision-making on IT investments, difficulties in understanding the IT adoption factors in justification of investments, inability of analysis to identify the intangible impacts of IT and the gap in the understanding of the relation between IT adoption factors and benefits generated for the organization. In this context, this research proposes to identify and analyze the relation between IT adoption factors and intangible benefits perceived by the organization's managers. In order to achieve this goal it was developed a literature review involving the knowledge related to the process of IT investment and the intangible benefits generated for the organization. The IT adoption factors related to people; to the company's environment; to IT with organizational strategy; and to expected benefits of IT were identified. Intangible benefits perceived by the organization's managers have been related in the external environment, to customers; competitors; suppliers; products and services, and in the internal environment to the employees; organizational processes; and information and communication. The study was developed by conducting multiple case studies in three companies in the fashion retail industry that have a head office and a shop network. In total 24 interviews were conducted, where nine of those were episodic interviews based on an interview guide to identify the IT adoption factors that participated in the process for the realization of IT investment, and plus 15 semi-structured interviews to identify the intangible benefits perceived by managers of each organization area. The results reveal the emergence of new IT adoption factors and also the non-occurrence of IT adoption factors, considering the theoretical foundations examined. At the analyzed organizations, the executives' perception shows that many intangible benefits contained in the conceptual framework have not been confirmed. However new intangible benefits not mentioned by the authors emerged. Relations between IT adoption factors and the perceived intangible benefits related to the following IT adoption factors were identified: interest of decision makers; structure and organizational support; processes and organizational controls; supporting the strategic goals; IT alignment with the strategy, and expected IT benefits. The research provides evidence that the decision makers' interest in the achievement of IT investments is perceived by the majority of the organization's managers; the expected strategic aims are realized after accomplishment of investments; expected intangible benefits of IT are different from intangible benefits perceived by the organization managers; managers with less time in the company realize less intangible benefits generated compared to senior managers in the company. The found evidences enable executives to better understand the process of investment in IT by identifying the relation between IT adoption factors with the intangible benefits perceived and generated for the organization.

Keywords: IT Adoption Factors. IT Investments. Intangible Benefits Perceived. IT Value in Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delineamento da fundamentação teórica.....	35
Figura 2 – Principais conceitos da pesquisa.....	36
Figura 3 – Classificação dos benefícios intangíveis percebidos.....	50
Figura 4 – Benefícios intangíveis percebidos.....	57
Figura 5 – Estrutura conceitual.....	64
Figura 6 – Modelo de pesquisa.....	66
Figura 7 – Desenho de pesquisa.....	82
Figura 8 – Modelo de pesquisa.....	115
Figura 9 – Estrutura conceitual.....	116
Figura 10 – Relação do fator do elemento de pessoas.....	140
Figura 11 – Relação dos fatores do elemento do ambiente interno.....	144
Figura 12 – Relação dos fatores do elemento da estratégia organizacional.....	146
Figura 13 – Relação dos fatores envolvendo os benefícios esperados no ambiente externo.	149
Figura 14 – Relação dos fatores envolvendo os benefícios esperados no ambiente interno..	153
Figura 15 – Relação dos fatores envolvendo o desempenho organizacional.....	156
Figura 16 – Relação do fator de adoção da TI envolvendo funcionários.....	158
Figura 17 – Relação do fator de adoção da TI envolvendo mudança organizacional.....	160
Figura 18 – Relação dos fatores de adoção da TI envolvendo a concorrência.....	161
Figura 19 – Relação do fator do elemento de pessoas.....	183
Figura 20 – Relação dos fatores do elemento do ambiente interno.....	186
Figura 21 – Relação dos fatores do elemento da estratégia organizacional.....	188
Figura 22 – Relação dos fatores envolvendo os benefícios esperados no ambiente externo.	192
Figura 23 – Relação dos fatores envolvendo os benefícios esperados no ambiente interno..	196
Figura 24 – Relação do fator envolvendo o desempenho organizacional.....	198
Figura 25 – Relação do fator de adoção da TI envolvendo funcionários.....	200
Figura 26 – Relação do fator de adoção da TI envolvendo mudança organizacional.....	202
Figura 27 – Relação dos fatores de adoção da TI envolvendo a concorrência.....	203
Figura 28 – Relação do fator do elemento de pessoas.....	221
Figura 29 – Relação dos fatores do elemento do ambiente interno.....	224
Figura 30 – Relação dos fatores do elemento da estratégia organizacional.....	227

Figura 31 – Relação dos fatores envolvendo os benefícios esperados no ambiente externo.	230
Figura 32 – Relação dos fatores envolvendo os benefícios esperados no ambiente interno..	234
Figura 33 – Relação dos fatores envolvendo o desempenho organizacional.....	238
Figura 34 – Relação do fator de adoção da TI envolvendo funcionários.....	240
Figura 35 – Relação do fator de adoção da TI envolvendo mudança organizacional.....	242
Figura 36 – Relação dos fatores de adoção da TI envolvendo a concorrência.....	243
Figura 37 – Modelo de pesquisa.....	245

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teoria da estratégia competitiva e TI.....	30
Quadro 2 – Fatores de adoção da TI.....	40
Quadro 3 – Elementos relacionados aos fatores de adoção da TI.....	41
Quadro 4 – Áreas relacionadas aos tipos de investimentos em TI.....	46
Quadro 5 – Medidas de desempenho e benefícios gerados para a organização.....	48
Quadro 6 – Valor da TI nos negócios.....	53
Quadro 7 – Benefícios intangíveis percebidos.....	58
Quadro 8 – Elementos relacionados com os fatores de adoção da TI (FA).....	67
Quadro 9 – Elementos relacionados aos benefícios intangíveis percebidos (BIP).....	70
Quadro 10 – Relações entre fatores de adoção TI e benefícios intangíveis percebidos.....	72
Quadro 11 – Entrevistados da Empresa A sobre os fatores de adoção da TI.....	89
Quadro 12 – Entrevistados da Empresa A sobre os benefícios intangíveis percebidos.....	89
Quadro 13 – Entrevistados da Empresa B sobre os fatores de adoção da TI.....	90
Quadro 14 – Entrevistados da Empresa B sobre os benefícios intangíveis percebidos.....	90
Quadro 15 – Entrevistados da Empresa C sobre os fatores de adoção da TI.....	91
Quadro 16 – Entrevistados da Empresa C sobre os benefícios intangíveis percebidos.....	91
Quadro 17 – Descrição das empresas, entrevistas e investimentos em TI.....	92
Quadro 18 – Características da Empresa A.....	99
Quadro 19 – Detalhamento da TI na Empresa A.....	100
Quadro 20 – Características da Empresa B.....	104
Quadro 21 – Detalhamento da TI na Empresa B.....	105
Quadro 22 – Características da Empresa C.....	110
Quadro 23 – Detalhamento da TI na Empresa C.....	111
Quadro 24 – Fatores de adoção da TI utilizados na decisão de investimento.....	118
Quadro 25 – Novos fatores de adoção da TI utilizados na decisão de investimento.....	121
Quadro 26 – Fatores de adoção da TI não utilizados na decisão de investimento.....	122
Quadro 27 – Benefícios intangíveis percebidos nas áreas da Empresa A.....	126
Quadro 28 – Benefícios intangíveis percebidos consolidados da Empresa A.....	129
Quadro 29 – Novos benefícios intangíveis percebidos consolidados da Empresa A.....	133
Quadro 30 – Benefícios intangíveis não percebidos consolidados da Empresa A.....	135

Quadro 31 – Fatores de adoção da TI utilizados na decisão de investimento.....	165
Quadro 32 – Novos fatores de adoção da TI utilizados na decisão de investimento.....	168
Quadro 33 – Fatores de adoção da TI não utilizados na decisão de investimento.....	169
Quadro 34 – Benefícios intangíveis percebidos nas áreas da Empresa B.....	172
Quadro 35 – Benefícios intangíveis percebidos consolidados da Empresa B.....	174
Quadro 36 – Novos benefícios intangíveis percebidos consolidados da Empresa B.....	178
Quadro 37 – Benefícios intangíveis não percebidos consolidados da Empresa B.....	179
Quadro 38 – Fatores de adoção da TI utilizados na decisão de investimento.....	206
Quadro 39 – Fatores de adoção da TI não utilizados na decisão de investimento.....	209
Quadro 40 – Benefícios intangíveis percebidos nas áreas da Empresa C.....	212
Quadro 41 – Benefícios intangíveis percebidos consolidados da Empresa C.....	214
Quadro 42 – Benefícios intangíveis não percebidos consolidados da Empresa C.....	218
Quadro 43 – Fatores de adoção da TI nas Empresas A, B e C.....	247
Quadro 44 – Fatores de adoção da TI consolidados das Empresas A e B.....	249
Quadro 45 – Fatores de adoção da TI consolidados das Empresas A, B e C.....	251
Quadro 46 – Benefícios intangíveis percebidos nas Empresas A, B e C.....	256
Quadro 47 – Benefícios intangíveis percebidos consolidados das Empresas A e B.....	259
Quadro 48 – Benefícios intangíveis percebidos consolidados das Empresas A, B e C.....	262

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *Business Intelligence*

BIP – Benefícios Intangíveis Percebidos

CRM – *Customer Relationship Management*

DBA – *Database Administrator*

DOS – *Disk Operating System*

DP – Departamento de Pessoal

DREx – Demonstração do Resultado do Exercício

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EVA – *Economic Value Added*

FA – Fator de Adoção da TI

MBA – *Master of Business Administration*

MRP – *Manufacturing Resource Planning*

NRF – *National Retail Federation*

PDV – Ponto de Venda

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

SKU – *Stock Keeping Unit*

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Objetivo Geral.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA.....	22
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	26
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	28
2.1 TEORIA DE BASE.....	29
2.1.1 Teoria da Estratégia Competitiva.....	29
2.2 O PROCESSO DE INVESTIMENTO EM TI.....	36
2.2.1 Fatores de Adoção da TI.....	37
2.2.2 Tipos de Investimentos em TI.....	43
2.3 BENEFÍCIOS GERADOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	47
2.3.1 Valor da TI.....	50
2.3.2 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	54
2.4 ESTRUTURA CONCEITUAL.....	62
3 MODELO E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	65
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	80
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA.....	80
4.2 UNIDADES DE ANÁLISE.....	82
4.3 SISTEMÁTICA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	85
4.3.1 Entrevista	86
4.3.2 Pesquisa Documental	87
4.3.3 Protocolo de Estudo de Caso	88
4.3.4 Detalhamento da Coleta de Dados.....	88
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	93
5 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	97
5.1 CASO 1 – EMPRESA A.....	97

5.1.1 Descrição da Empresa.....	98
5.1.2 Investimento em TI.....	99
5.1.3 Fatores de Adoção da TI.....	101
5.1.4 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	102
5.2 CASO 2 – EMPRESA B.....	103
5.2.1 Descrição da Empresa.....	103
5.2.2 Investimento em TI.....	105
5.2.3 Fatores de Adoção da TI.....	106
5.2.4 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	107
5.3 CASO 3 – EMPRESA C.....	108
5.3.1 Descrição da Empresa.....	108
5.3.2 Investimento em TI.....	110
5.3.3 Fatores de Adoção da TI.....	112
5.3.4 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	113
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	115
6.1 RESULTADOS DO CASO 1 – EMPRESA A.....	117
6.1.1 Fatores de Adoção da TI.....	117
6.1.1.1 Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento.....	118
6.1.1.2 Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento.....	121
6.1.2 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	124
6.1.2.1 Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa A.....	125
6.1.2.2 Benefícios Intangíveis Consolidados da Empresa A.....	129
6.1.3 Relação Entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos... 138	
6.1.3.1 Relação do Fator de Adoção da TI do Elemento de Pessoas.....	139
6.1.3.2 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento do Ambiente Interno.....	143
6.1.3.3 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento da Estratégia Organizacional	145
6.1.3.4 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios no Ambiente Externo.....	147
6.1.3.5 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios no Ambiente Interno.....	152
6.1.3.6 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo o Desempenho.....	155
6.1.3.7 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários.....	156
6.1.3.8 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional.....	159
6.1.3.9 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência.....	161
6.2 RESULTADOS DO CASO 2 – EMPRESA B.....	163
6.2.1 Fatores de Adoção da TI.....	164

6.2.1.1 Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento.....	164
6.2.1.2 Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento.....	169
6.2.2 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	171
6.2.2.1 Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa B.....	171
6.2.2.2 Benefícios Intangíveis Consolidados da Empresa B.....	174
6.2.3 Relação Entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos... 181	
6.2.3.1 Relação do Fator de Adoção da TI do Elemento de Pessoas.....	182
6.2.3.2 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento do Ambiente Interno.....	185
6.2.3.3 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento da Estratégia Organizacional	188
6.2.3.4 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios no Ambiente Externo.....	190
6.2.3.5 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios no Ambiente Interno.....	195
6.2.3.6 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo o Desempenho.....	198
6.2.3.7 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários.....	199
6.2.3.8 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional.....	201
6.2.3.9 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência.....	203
6.3 RESULTADOS DO CASO 3 – EMPRESA C.....	204
6.3.1 Fatores de Adoção da TI.....	205
6.3.1.1 Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento.....	205
6.3.1.2 Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento.....	209
6.3.2 Benefícios Intangíveis Percebidos.....	211
6.3.2.1 Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa C.....	212
6.3.2.2 Benefícios Intangíveis Consolidados da Empresa C.....	214
6.3.3 Relação Entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos... 219	
6.3.3.1 Relação do Fator de Adoção da TI do Elemento de Pessoas.....	220
6.3.3.2 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento do Ambiente Interno.....	224
6.3.3.3 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento da Estratégia Organizacional	227
6.3.3.4 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios no Ambiente Externo.....	230
6.3.3.5 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios no Ambiente Interno.....	233
6.2.3.6 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo o Desempenho.....	237
6.2.3.7 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários.....	240
6.2.3.8 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional.....	241
6.2.3.9 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência.....	243
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	245
7.1 FATORES DE ADOÇÃO DA TI.....	246

7.2 BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS PERCEBIDOS.....	253
7.3 RELAÇÃO ENTRE FATORES DE ADOÇÃO DA TI E BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS.....	265
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	282
8.1 EVIDÊNCIAS E CONTRIBUIÇÕES.....	282
8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	296
REFERÊNCIAS	297
APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	318

1 INTRODUÇÃO

Os investimentos em Tecnologia da Informação (TI) e o entendimento do seu impacto no desempenho das organizações têm sido tema de estudos de vários pesquisadores (BRYNOLFSSON; HITT, 1996; BHARADWAJ, 2000; GURBAXANI et al., 2001; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; MAÇADA; BECKER; LUNARDI, 2005; GREGOR et al., 2006; SCHRYEN, 2013). Para Xue, Mithas e Ray (2014), os investimentos em TI tornaram-se parte crucial de investimentos de capital das empresas. À medida que as organizações investem em TI, os seus processos de negócios são influenciados pelo uso da tecnologia (KRETSCHMER, 2012). O rápido desenvolvimento da TI tem levado as empresas a alavancar os benefícios da TI para melhorarem o desempenho dos negócios (HUNG et al., 2013) e as empresas investem em TI para proporcionar novas oportunidades de negócio e gerar valor para as organizações (WIENGARTEN et al., 2013). Para Legoux et al. (2014), geralmente há um atraso considerável entre o momento do investimento e o momento em que resultados são gerados. Estudos demonstram dificuldades para avaliar e quantificar os resultados gerados pelos investimentos em TI (GUNASEKARAN; NGAI; MCGAUGHEY, 2006; HEIM; PENG, 2010; TING-PENG; JUN-JER; CHIH-CHUNG, 2010; KHALLAF, 2012). Nota-se que a análise da decisão de investimento em TI, presente nos estudos dos pesquisadores, revela a dificuldade para mensurar os benefícios gerados para a organização ou o valor da TI para os negócios.

O processo que envolve a realização de investimentos em TI e os fatores de adoção da TI relacionados à escolha e determinação desses gastos abrange a análise de risco e retorno, juntamente com o entendimento dos benefícios gerados para a organização. Segundo Weill e Aral (2006), muitas empresas ainda estão recebendo retornos de investimentos em TI que estão abaixo do seu potencial. Para Kim e Sanders (2002) ainda os gestores têm sido pressionados a considerar os riscos e retornos em suas decisões de investimentos. A importância dos investimentos em TI e o aumento da competitividade fundamentam as pressões em busca da mensuração e do exame dos benefícios e custos da TI (PETTER; DELONE; MCLEAN, 2008). Para Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006) os gestores de TI têm utilizado vários métodos e técnicas para avaliar os investimentos em TI, variando de simples fórmulas computacionais até complexas técnicas que combinam análises qualitativas e quantitativas. Os altos investimentos em TI partem da premissa de que eles têm o potencial de melhorar tanto a eficiência de processos de negócios quanto a vantagem competitiva da

firma (CHEN; TSOU, 2012). Estudos demonstram que os investimentos em TI geram retorno e proporcionam diferentes benefícios e vantagem competitiva para as organizações (WEILL; BROADBENT, 1998; O'BRIEN, 2003; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; WEILL; ARAL, 2006; TALLON; KRAEMER, 2007; MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011; CHAI; KIM; RAO, 2011).

Para melhorar o seu desempenho, as organizações estão investindo uma quantidade cada vez maior de recursos em TI (KHALLAF, 2012). De acordo com Gartner (2015), os gastos globais com TI devem chegar a US\$ 3,5 trilhões em 2015 (COMPUTERWORLD, 2015). Compreender o papel e a utilização de Sistemas de Informação (SI) para a estratégia da organização (CHEN et al., 2010) e sua relação com o desempenho organizacional passa pelo entendimento da organização sobre a relevância e o volume de investimentos que realiza em TI. O volume de gastos realizados pelas organizações em TI tem assumido uma posição de relevância e sua ocorrência está relacionada ao interesse em melhorar o desempenho das organizações através da utilização da TI.

A decisão para a escolha dos investimentos em TI é influenciado por fatores de adoção da TI. Segundo Löbler et al. (2012), muitos são os fatores propostos considerados influenciadores no processo de aquisição e implantação de SI: estrutura e tipos de SI; imagem e suporte do fornecedor; processos e vantagem competitiva; integração com outras TI; apoio à decisão; e gestão da mudança e investimento. Os fatores de adoção da TI e o envolvimento dos executivos na decisão influenciam os investimentos realizados e os benefícios proporcionados pela TI no desempenho da organização. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) definem o valor da TI para os negócios como sendo os benefícios que a TI proporciona para o desempenho da organização nos processos de nível intermediário, entre os quais a redução de custos e o aumento de produtividade em atividades específicas, e, também, no ambiente organizacional – a criação de vantagem competitiva. Nota-se que os fatores de adoção da TI estão presentes no processo para a realização dos investimentos em TI, e esses investimentos têm o objetivo de gerar benefícios para a organização.

A forma de medição dos ganhos gerados para a organização está relacionada ao tipo de benefícios advindos dos investimentos em TI que podem ser financeiros, não financeiros, tangíveis e intangíveis (SMITH; MCKEEN, 1993; CHAU et al., 2007; BRYNJOLFSSON; YANG, 1996; GUNASEKARAN; NGAI; MCGAUGHEY, 2006). No entendimento de Masli et al. (2011), as mais importantes mensurações de benefícios de TI são as não financeiras, entre as quais tem-se: a agilidade nos processos de negócios que permitem às empresas responder às necessidades dos clientes em ambientes altamente competitivos; a

satisfação dos clientes; e a melhora no relacionamento com fornecedores. E Schniederjans, Hamaker e Schniederjans (2004) afirmam que os benefícios não financeiros são conhecidos como benefícios intangíveis e sua avaliação depende da percepção de seu valor pelos decisores. No presente estudo serão examinados os fatores de adoção da TI nos investimentos e a geração de benefícios intangíveis para a organização, que, segundo Schniederjans, Hamaker e Schniederjans (2004), também englobam os benefícios não financeiros. A realização de investimentos em TI torna-se uma tarefa difícil e delicada, pois existem muitos benefícios intangíveis a serem considerados (MAIZLISH; HANDLER, 2005). Subriadi et al. (2013) declaram que o valor dos benefícios da TI, ou o valor da TI nos negócios, que não pode ser percebido através de medição de desempenho direta, pode se explicado em cada fase de um processo de negócio, usando-se, para tanto, medições indiretas que representam as formas de quantificar os benefícios intangíveis. Percebe-se a dificuldade em avaliar os benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI e a lacuna relacionada ao entendimento da relação entre fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Segundo Peslak (2012), a TI continua a desempenhar papel vital nas organizações e, para Grover e Kohli (2012), na última década, particularmente com as tecnologias relacionadas à rede, houve uma transformação fundamental na criação de valor para os negócios. O tema relacionado aos fatores influenciadores foi identificado como um dos principais tópicos de que trata a literatura sobre aquisição de TI, e, normalmente, esses fatores não são categorizados e muitas vezes casualmente discutidos (HARNISCH, 2014). Através de uma pesquisa abrangente da literatura, sobre o valor da TI nos negócios, foi constatado que algumas áreas cruciais – o desempenho contábil, o crescimento dos ativos intangíveis e a diferenciação entre produção econômica e valor percebido ou derivado – têm sido negligenciadas (SCHRYEN, 2010). Diante da importância dos investimentos em TI, e considerando-se a dificuldade de entendimento dos fatores de adoção da TI, mensuração dos benefícios intangíveis gerados para a organização e pela lacuna existente sobre a relação entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, no presente estudo tem-se o objetivo de **analisar as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização**. Nesta introdução, além da contextualização detalhada, apresenta-se a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização da pesquisa e a estrutura do documento.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Como os fatores de adoção da Tecnologia da Informação se relacionam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre os fatores de adoção da Tecnologia da Informação e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais os fatores de adoção da TI se relacionam à decisão para a realização de investimentos em TI;
- Identificar os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores decorrentes dos investimentos em TI;
- Analisar a relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

O tema analisado neste estudo suscita interesse tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, principalmente porque é atual e de grande importância para o desempenho das organizações. A crescente dependência de muitas empresas da TI e a elevada percentagem de investimentos em TI de todo o capital investido no ambiente empresarial, demanda maior atenção a esse importante condutor dos negócios (JAFARI, 2014). Para que um SI seja considerado um sucesso ou não, depende do cálculo de benefícios tangíveis e intangíveis e do tempo permitido para os benefícios se materializarem (CECEZ-KECMANOVIC; KAUTZ; ABRAHALL, 2014). Apesar do número de estudos que exploram a relação entre o investimento em TI e desempenho da empresa, o valor do investimento em TI continua sendo difícil de justificar (HUNG et al., 2013).

No Brasil, os gastos realizados em TI possuem relevância para as organizações. A pesquisa coordenada por Meirelles (2015), em sua 26ª edição, mostra que as empresas médias e grandes no Brasil investem em torno de 7,6% do faturamento líquido e que esse percentual tem aumentado nos últimos anos. De acordo com Laudon e Laudon (2012), investimentos em negócios privados na área de TI cresceram de 32% para 52% do total de investimentos de capital. A relevância dos gastos implementados pelas organizações nacionais e internacionais nessa área demonstram a importância e a necessidade do entendimento do processo de investimento e dos fatores que determinam a utilização de valores representativos na aquisição da TI mais adequada.

As considerações apresentadas por autores, em estudos realizados sobre esse tipo de investimento, não são unânimes quanto aos benefícios gerados para as organizações decorrentes dos gastos em TI. O efeito direto da TI sobre o desempenho da empresa não representa uma relação com unanimidade de opiniões (CARR, 2003; CLEMONS, 1986, 1991; CLEMONS; ROW, 1991; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997). Hunton, Lippincott e Reck (2003) e Wier, Hunton e Hassab Elnaby (2007) não encontraram diferenças significativas no desempenho das empresas entre as adotantes de *Enterprise Resource Planning* (ERP), ao examinarem os efeitos pós-implantação de ERP em um período de três anos. As falhas na tomada de decisão em investimentos podem ser atribuídas aos custos e aos benefícios incertos de um projeto ERP (GRENADIER; WANG, 2005; YEO; QIU, 2003). Para Wu et al. (2009), os benefícios intangíveis são difíceis de avaliar e, como resultado, não têm sido tratados de forma eficaz na maioria das abordagens de avaliação. Quantificar

intangíveis é um verdadeiro desafio e pode ser auxiliado por modelagem e análise (GUNASEKARAN; NGAI; MCGAUGHEY, 2006). Menezes e Moura (2004) realizaram um estudo de caso em um banco múltiplo, em um período de oito anos, e concluíram não existirem evidências de que os investimentos adicionais em TI tenham contribuído para a melhoria da produtividade da empresa estudada. As conclusões dos autores demonstram a importância de se entender os benefícios intangíveis gerados em decorrência desses investimentos, os quais possuem relevância para as organizações e grande dificuldade de avaliação. A inabilidade das tradicionais análises econômicas, em nível da organização, para levar em consideração os impactos intangíveis da TI fez surgir a necessidade de uma abordagem mais abrangente e compreensiva para medir o valor dessa tecnologia para as organizações (GURBAXANI et al., 2001).

A percepção dos executivos, que mostra o desempenho atual ao invés do esperado, se torna importante, pois os executivos de negócio possuem um papel cada vez mais ativo nas decisões de como, quando e onde investir nos recursos de TI (TALLON; KRAEMER; GURBAXANI, 2000). Uma questão relevante se relaciona à medição dos impactos provocados pela TI em uma organização, sendo que as dificuldades estão relacionadas ao modo de medir os efeitos gerados e à quantificação das consequências advindas dos investimentos em TI (DANZIGER; ANDERSEN, 2002; DOLL et al., 2004; TORKZADEH; KOUFTEROS; DOLL, 2005). Segundo Smith e McKeen (1993), a discussão e o entendimento sobre as medidas de desempenho são importantes, pois podem afetar o modo com que o valor da TI é percebido. Chau, Kuan e Liang (2007) identificaram que o valor da TI, em termos de medidas, foi estudado considerando, principalmente, medidas objetivas e perceptivas. Neste estudo, os benefícios intangíveis percebidos serão mensurados através de medições indiretas e perceptivas, propiciando, assim, o entendimento dos benefícios gerados e percebidos pelos gestores da organização, decorrentes dos investimentos em TI. Embora os benefícios intangíveis tenham sido pouco abordados em trabalhos de pesquisa, várias revisões de literatura reconhecem que os benefícios dos investimentos em SI englobam os intangíveis (DELONE; MCLEAN, 1992; SOH; MARKUS, 1995; DEVARAJ; KOHLI, 2000). Srimai, Damsaman e Bangchokdee (2011) constataram relação positiva entre sistemas de medição de desempenho em TI e o desempenho das organizações. O entendimento da decisão de investimento em que são utilizados os fatores de adoção da TI e a forma de mensuração como a TI é percebida, representam questões importantes, conforme consideração dos autores mencionados que fazem parte do desenvolvimento do presente estudo.

A limitação dos recursos existentes nas organizações tem demandado um processo complexo para analisar os gastos com investimentos em TI e para quantificar o resultado gerado. A compra de TI e o desenvolvimento de um sistema de informação são considerados fonte de aumento de custos e preocupação da gestão (HEO; HAN, 2003; LEGRIS; INGHAM; COLLERETTE, 2003; JOSHI; PANT, 2008). A necessidade de uma robusta capacidade de gestão e identificação de custos de TI é amplamente citada na literatura (EZINGEARD; IRANI; RACE, 1999; IRANI; LOVE, 2001; IRANI; GHONEIM; LOVE, 2006). Investimentos em TI deveriam contribuir para o valor da empresa e, também, para a habilitá-la a competir no mercado (MCFARLAN, 1984; PORTER; MILLAR, 1985; APPLGATE; AUSTIN; MCFARLAN, 2005). No âmbito das decisões sobre investimentos e usos de tecnologia da informação e sistemas, TI, indivíduos e organizações convivem com a incerteza propiciada pela dificuldade de obtenção de completo conhecimento a respeito dos efeitos que a TI possa exercer sobre as organizações e pessoas (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009).

O processo para avaliar e justificar investimentos em TI tem proporcionado algumas dificuldades para os executivos das organizações. Os tomadores de decisão podem acreditar que não podem deixar de investir em TI, mas, por outro lado, no contexto da política organizacional aceita, eles podem não apresentar justificativa suficiente para realizar esse investimento (GUNASEKARAN; NGAI; MCGAUGHEY, 2006). Doherty e McAulay (2002) apresentam algumas questões: quão importante é para as organizações avaliarem formalmente o investimento em TI; quais são as ferramentas específicas, técnicas e abordagens que são particularmente adequadas para avaliar os investimentos em TI. Implementações de TI envolvem, na maioria das situações, investimentos imediatos e continuados, em busca de resultados que não podem ser previstos com certeza (DEWAN; SHI; GURBAXANI, 2007; DEWAN; REN, 2011; OTIM et al., 2012). Pesquisas demonstram que um grande volume de projetos de investimentos em TI apresenta problemas relacionados ao decurso de prazo, ao não funcionamento de acordo com o previsto e utilizando grande volume de recursos sem oferecer os benefícios prometidos (PAN; PAN; FLYNN, 2004; AL-SHEHAB; HUGHES; WINSTANLEY, 2005; FLYVBJERG; BUDZIER, 2011). Para Masli et al. (2011), embora o tema relacionado ao valor da TI para os negócios seja bastante estudado, uma compreensão clara da relação entre o investimento em TI e o desempenho da empresa permanece indefinida. Nota-se que, apesar dos muitos estudos existentes sobre investimentos em TI, o processo para decidir sobre esses investimentos é bastante complexo e continua gerando dúvidas relacionadas à forma de avaliação e ao retorno gerado por esses investimentos.

Segundo Wang e Kaarst-Brown (2014), em média, cerca de dois terços do orçamento operacional de TI vai para as despesas de pessoal, com especialistas em recursos humanos e gestores que lutam para equilibrar decisões sobre gastos de TI com as incertezas que as suas organizações enfrentam. A taxa de falha nos projetos de desenvolvimento e implementação de SI não mudou muito nos últimos 30 anos, mantendo-se preocupantemente elevada em cerca de 70 % (DOHERTY; ASHURST; PEPPARD, 2011). O processo de investimento em TI é complexo e necessita de maior avaliação e entendimento por parte dos tomadores de decisão. A avaliação de desempenho é um componente importante que ajuda as organizações a fazer o melhor uso do ERP, aprofundar a compreensão do sistema e facilitar a integração dos sistemas de informação de gestão ERP e a gestão empresarial (ZHAO et al., 2012). De modo geral, as pesquisas sobre a aquisição de *software* têm sido limitadas (ESTEVES; BOHORQUEZ, 2007; HOWCROFT; LIGHT, 2010). Estudar a influência dos SI no valor do negócio tem sido um grande desafio para os pesquisadores nas últimas décadas (LUO; FAN; ZHANG, 2012; WAGNER; WEITZEL, 2007).

Diante das considerações apresentadas, a realização do presente estudo se justifica perante o meio acadêmico e empresarial, pois se pretende esclarecer algumas lacunas que persistem relacionadas ao processo de investimento em TI, apesar de vários estudos já terem sido realizados. O valor gasto nos investimentos em TI continua sendo relevante para as organizações; a decisão para a realização de investimentos continua gerando dúvidas relacionadas aos fatores de adoção da TI e à forma de avaliação dos benefícios intangíveis que possa gerar; as considerações de alguns autores não são unânimes quanto aos benefícios gerados pelos investimentos em TI; os benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI possuem grande relevância, e a dificuldade de sua mensuração continua representando um grande desafio aos pesquisadores e profissionais. A pesquisa irá proporcionar aos executivos das organizações o melhor entendimento dos fatores que envolvem a decisão de escolha do investimento em TI e o entendimento da relação entre os fatores de adoção, presentes no processo de escolha, e os benefícios intangíveis que serão gerados pelos investimentos realizados em TI. A falta de estudos sobre a relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos demonstra a existência de uma lacuna de conhecimento que se pretende esclarecer com a realização do presente estudo.

1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Nesta seção são apresentadas a estrutura da Tese e uma síntese do conteúdo de cada capítulo. Também se apresenta o encadeamento dos conteúdos dos capítulos, no desenvolvimento do estudo, com o propósito de facilitar a leitura e a análise do texto para o leitor. A amplitude da literatura analisada, o grande volume de informações obtidas e as várias dimensões da análise, em cada um dos três casos, resultaram em um texto volumoso, contudo, a amplitude e as dimensões foram importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Por isso, no detalhamento dos conteúdos, desta seção, procura-se fornecer subsídios ao leitor para que ele possa estruturar um roteiro de leitura adequado, sem prejudicar o entendimento do estudo desenvolvido.

No **Capítulo 1, Introdução**, faz-se a introdução do tema a ser desenvolvido, e inserem-se a questão que orientou a realização do estudo, os objetivos gerais e específicos para esclarecer a questão de pesquisa apresentada, a justificativa para a pesquisa e a estrutura do documento com um detalhamento do desenvolvimento do estudo para facilitar o entendimento do leitor.

No **Capítulo 2, Revisão da Literatura**, apresentam-se a Teoria que fundamenta as áreas de conhecimento relacionadas ao processo de investimento em TI e os benefícios gerados para a organização, detalhados na figura envolvendo os principais conceitos da pesquisa. O processo de investimento em TI foi detalhado com os fatores de adoção da TI e tipos de investimentos em TI. Os conhecimentos relacionados aos benefícios gerados para a organização foram aprofundados, considerando-se o valor da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. A estrutura conceitual abrange os fatores de adoção da TI, os investimentos em TI e os benefícios intangíveis percebidos.

No **Capítulo 3, Modelo e Proposições de Pesquisa**, apresenta-se o modelo de pesquisa estruturado com os fatores de adoção da TI, benefícios intangíveis percebidos e as relações envolvendo os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos. As proposições de pesquisa e as relações, entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, são apresentadas juntamente com os fundamentos teóricos relacionados com base na revisão da literatura apresentada no capítulo 2.

No **Capítulo 4, Métodos e Procedimentos**, evidenciam-se os procedimentos metodológicos adotados, com o detalhamento da caracterização e desenho da pesquisa; unidades de análise; sistemática e técnicas de coleta de dados, com a apresentação do

processo de entrevista, pesquisa documental, protocolo de estudo de caso e o detalhamento da coleta de dados; e os procedimentos envolvendo a análise e interpretação dos dados.

No **Capítulo 5, Descrição dos Casos**, apresenta-se a descrição detalhada de cada um dos casos examinados, considerando-se a descrição da empresa; os investimentos em TI; os fatores de adoção da TI; e os benefícios intangíveis percebidos. Na seção relacionada aos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos são apresentadas as observações relevantes sobre os fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, detalhados na estrutura conceitual.

No **Capítulo 6, Análise dos Resultados**, analisam-se os resultados encontrados em cada um dos casos na pesquisa à luz da literatura formadora da estrutura conceitual. Os fatores de adoção da TI são analisados juntamente com a posição dos respectivos autores, relativa aos fatores utilizados e não utilizados na decisão de investimento. Os benefícios intangíveis são analisados considerando-se a percepção dos executivos entrevistados e a posição da teoria apresentada na revisão da literatura, sendo que a análise abrange os benefícios intangíveis percebidos e não percebidos pelos gestores da organização em relação a cada uma das áreas das empresas e consolidados de toda a empresa. Apresenta-se a análise das relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos considerando-se as proposições de pesquisa e as novas relações encontradas para cada um dos casos.

No **Capítulo 7, Discussão dos Resultados**, são discutidos os resultados obtidos em conjunto com os três casos examinados juntamente com as proposições de pesquisa. Na seção dos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos é detalhada a posição consolidada de cada uma das empresas, com a posição final das Empresas A e B, que investiram na aquisição da TI, envolvendo infraestrutura (ERP), processos e serviços; e a posição final consolidada das três empresas do ramo de varejo de moda. Sobre a relação entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos são discutidas as proposições de pesquisa e as novas relações envolvendo os três casos estudados.

Por fim, no **Capítulo 8, Considerações Finais**, apresentam-se as evidências encontradas, as contribuições da pesquisa e suas limitações, finalizando com sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O tema central a ser analisado neste estudo envolve o entendimento da relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. A revisão da literatura tem por objetivo apresentar estudos realizados por outros autores sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, logo, faz-se uma revisão da literatura existente, no que concerne não somente ao acervo de teorias e às suas críticas, mas também a estudos realizados que as tomam como referência (VERGARA, 2006).

A revisão da literatura se desenvolve através da análise da teoria que fundamenta o estudo e o detalhamento das duas dimensões de pesquisa que envolve o processo de investimento em TI e os benefícios gerados para a organização. A dimensão de pesquisa relacionada ao processo de investimento em TI envolve os fatores de adoção da TI e os tipos de investimentos em TI a serem implementados. A outra dimensão de pesquisa abrange os benefícios gerados para a organização, decorrentes dos investimentos em TI que proporcionam valor da TI aos negócios relacionados à melhoria de desempenho e produtividade na organização, sendo tratados, no presente estudo, como benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Na primeira dimensão de pesquisa – processo de investimento em TI – detalham-se os seguintes tópicos: fatores de adoção da TI e tipos de investimentos em TI. Esses tópicos foram escolhidos para apresentar os processos relacionados à forma com que os executivos realizam a decisão de investimentos em TI; detalhar quais os fatores de adoção que compõem a tomada de decisão relacionada aos gastos de TI; e apresentar quais os tipos de investimentos que podem ser realizados pelas organizações.

Na segunda dimensão, envolvendo benefícios gerados para a organização, apresentam-se o valor da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização decorrentes dos gastos em TI. Os tópicos dessa dimensão de pesquisa foram escolhidos para gerar o entendimento do valor da TI, relacionado aos benefícios intangíveis percebidos, que representa um tipo de benefício decorrente dos investimentos em TI. Em sequência, são apresentados e detalhados os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização decorrentes dos investimentos em TI.

A abordagem teórica que suporta o desenvolvimento deste estudo está relacionada à teoria da estratégia competitiva. Essa teoria fundamenta as dimensões de pesquisa divididas em duas áreas: a primeira está relacionada ao processo de investimento em TI, que envolve os tipos de investimentos em TI; e a segunda apresenta os benefícios gerados para a organização.

A teoria da estratégia competitiva, escolhida como base teórica que fundamenta o estudo, está relacionada à estratégia adotada pela organização que é determinante para a escolha dos investimentos em TI, os quais podem ser classificados em recursos básicos ou estratégicos para a organização. Segundo Subriadi et al. (2013), o alinhamento entre o domínio do negócio e o domínio de TI é muito importante, pois o sucesso da empresa em esforços de inovação depende do alinhamento entre negócios e TI. A seguir detalha-se a Teoria da Estratégia Competitiva que foi utilizada como Teoria de Base para o desenvolvimento do estudo.

2.1 TEORIA DE BASE

O processo de investimento em TI e o entendimento dos benefícios gerados para a organização se referem a duas principais ações que ocorrem nas organizações: aquisição e utilização de recursos de TI relacionados à geração de valor para a organização. Para Hitt e Brynjolfsson (1996), a Teoria da Estratégia dos negócios pode fornecer fundamentos úteis para avaliação dos benefícios da TI. O desenvolvimento do presente estudo fundamenta-se, teoricamente, no entendimento da Teoria da Estratégia Competitiva.

2.1.1 Teoria da Estratégia Competitiva

O processo de investimento em TI gera benefícios para a organização e esses benefícios podem ser entendidos como valor da TI nos negócios (SUBRIADI et al., 2013). Hitt e Brynjolfsson (1996) propõem – como base teórica para auxiliar o entendimento do valor da TI nas organizações – a Teoria da Estratégia Competitiva. Chan et al. (1997) consideram relevante a Teoria da Estratégia Competitiva associada à TI. No Quadro 1, na página seguinte, são apresentadas as considerações dos autores relacionadas à estratégia competitiva, considerando-se o processo de investimento em TI e o valor da TI nos negócios – benefícios gerados para a organização.

Quadro 1 – Teoria da Estratégia Competitiva e TI

Autores	Teoria da Estratégia Competitiva e TI
Porter e Millar (1985)	A TI altera a capacidade de as empresas desenvolverem suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva.
Hitt e Brynjolfsson (1996)	Propõem, como base teórica para auxiliar o entendimento do valor da TI nas organizações, a Teoria da Estratégia Competitiva.
Laudon e Laudon (1999)	Se a TI auxiliar a empresa a executar as suas atividades a um custo inferior ao dos concorrentes, se agregar valor aos produtos e serviços desenvolvidos pela organização, a TI estará causando impacto estratégico e vantagem competitiva.
McFarlan (1984); McFarlan e Nolan (2005); Marquis (2006)	Muitas organizações passam a depender estrategicamente da TI, tanto para obtenção quanto para manutenção da vantagem competitiva.
Kanungo (2004)	Os benefícios da TI não podem ser sustentados por um longo tempo devido às constantes mudanças que ocorrem no âmbito dos usuários, da tecnologia e da própria organização.
Bergeron, Raymond e Rivard (2004)	As empresas de baixo desempenho são propensas a apresentar desalinhamento entre: estratégia de negócio, estrutura de negócios, estratégia de TI e estrutura de TI.
Alves (2005)	A forma com que os recursos serão utilizados é que definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais.
Weill e Aral (2006)	Argumentam que as empresas que relacionam seus investimentos em TI para suas estratégias de negócios estão bem posicionadas para superar os seus concorrentes nas dimensões de desempenho desejadas.
De Haes e Van Grembergen (2009)	A maturidade em alinhar a TI ao negócio é maior quando organizações implementam práticas maduras de governança de TI.
Luftman e Zadeh (2011)	Os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre TI e negócios.
Wiengarten et al. (2013)	As empresas poderão obter melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem em alinhamento com os seguintes fatores organizacionais: estratégia organizacional, processo organizacional, cultura organizacional e estrutura organizacional.
Lee e Mithas (2014)	As dimensões do alinhamento entre TI e negócio desempenham papel influente na moderação da relação entre os investimentos em TI e as receitas da empresa.

Fonte: Organizado pelo autor.

O processo de competição existente entre as empresas que atuam no mercado faz com que as organizações criem ações diferenciadas perante os concorrentes. Estudos demonstram que as organizações que conseguem melhor alinhamento estratégico entre TI e negócio obtêm maior uso estratégico da área de SI, levando as empresas a um maior desempenho (CHAN; SABHERWAL; THATCHER, 2006; OH; PINSONNEAULT, 2007; TALLON, 2008; PRESTON; KARAHANNA, 2009). A implementação de estratégias e o alinhamento da TI nessas organizações lhes têm proporcionado melhora em sua vantagem competitiva. Segundo

Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas para desenvolverem suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. Uma empresa obtém vantagem competitiva quando executa atividades estratégicas importantes de forma mais econômica ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989). Muitas organizações passam a depender estrategicamente da TI, tanto para obtenção quanto para manutenção da vantagem competitiva (McFARLAN, 1984; McFARLAN; NOLAN, 2005; MARQUIS, 2006). Se a TI auxiliar a empresa a executar as suas atividades a um custo inferior ao dos concorrentes, e se agregar valor aos produtos e serviços desenvolvidos pela organização, estará causando impacto estratégico e vantagem competitiva (LAUDON; LAUDON, 1999). Nota-se que o processo de investimento em TI orientado pela estratégia empresarial produz benefícios para a organização, apresentado pelos autores como impacto estratégico e vantagem competitiva.

Segundo Chandler (1962), a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos no longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para atingi-los. Um dos recursos utilizados para atingir as metas e objetivos organizacionais compreendem os investimentos relacionados à TI e aos benefícios gerados por esses investimentos, que possuem relação com a estratégia implementada e compõem o objetivo central do presente estudo. Para Thiéart (1990), a estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e da articulação de recursos, visando a atingir um objetivo. O conceito do autor difere da posição de Chandler à medida que a estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos no longo prazo e não um conjunto de decisões e ações, o qual seria consequência das estratégias escolhidas pela organização.

Entender as estratégias empresariais fundamenta as ações relacionadas à aquisição e à utilização de recursos de TI que podem propiciar às organizações atingirem vantagens perante os concorrentes. As estratégias são empregadas pelas organizações com o objetivo da obtenção de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Mesmo que a implantação de estratégias melhore a eficiência organizacional, existe uma grande distinção entre esses dois conceitos. De acordo com Porter (1996), a eficiência organizacional é o resultado da realização de atividades semelhantes, mas feitas da melhor forma pela organização em relação aos concorrentes, ao passo que estratégia representa a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. A criação dessa posição única e valiosa pode ser compreendida pelo que Barney (1991) denomina de vantagem competitiva sustentável, que ocorre quando a empresa implanta uma estratégia de criação de valor que não

pode ser realizada por outros competidores, ou quando esses concorrentes não são capazes de copiar os benefícios dessa estratégia.

Porter (1980), em seus estudos, apresenta a teoria da estratégia competitiva que fundamenta os estudos relacionados à TI e, especialmente, os que relacionam investimentos em TI e benefícios gerados para a organização. Porter (1985) apresenta a noção de vantagem competitiva sustentável através dos diferenciais de baixo custo e diferenciação dos produtos; por outro lado, o autor não define claramente de que modo a vantagem competitiva se sustenta no longo prazo. Já, para Kanungo (2004), os benefícios da TI não podem ser sustentados por longo tempo devido às constantes mudanças que ocorrem no âmbito dos usuários, da tecnologia e da própria organização. Para o autor, após a escolha e a implementação criteriosa de uma tecnologia que agregue valor para a organização, na fase subsequente à implementação torna-se crucial que os usuários, coletivamente, recriem novas formas de agregar o valor esperado da TI. Hitt e Brynjolfsson (1996) enfatizam que é preciso avaliar se a TI tem capacidade de produzir mais *output* para determinada quantidade de *input*, e se as organizações são capazes de utilizar a TI para gerar vantagem competitiva e mais lucros.

Mintzberg (1987) apresenta cinco definições de estratégia: plano, truque (manobra), padrão, posição e perspectiva. Para o autor, com base nessas definições de estratégia, os indivíduos da organização responsáveis pelas estratégias podem ser capazes de eliminar algumas confusões e, ainda, enriquecer a própria capacidade para entender e gerenciar o processo no qual as estratégias se formam. Desse modo, as estratégias organizacionais surgem como um processo que envolve os executivos da organização na escolha das melhores ações a serem adotadas no longo prazo para a viabilização da vantagem competitiva, inclusive os investimentos relacionados à TI. Para Shapiro (1989), a questão da estratégia competitiva, na prática, abrange grande variedade de decisões estratégicas e de táticas, a partir dos elementos: preço dos produtos; investimento na produção e distribuição; contrato para viabilizar as instalações destinadas à realização de operações com os clientes; fornecedores de insumos; e os gastos com pesquisa e desenvolvimento.

Para Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam adotadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos. Nesse sentido, identifica-se que os conceitos apresentados sobre estratégia carregam consigo alguns fatores: ambiente, ações, recursos, longo prazo, melhoria de desempenho e atingimento de objetivos. Para Miles et al. (1978), as

organizações definem seus domínios produto-mercado (estratégia) e constroem mecanismos (estruturas e processos) para perseguir as estratégias escolhidas. A implantação acertiva da estratégia demanda a utilização de sistemas de controle de gestão que têm o objetivo de acompanhar o processo de implantação das estratégias definidas pela organização. Segundo Kald, Nilsson e Rapp (2000), deve ser possível identificar o efeito da estratégia escolhida na concepção e utilização dos controles de gestão. Os sistemas de controle de gestão utilizados no processo de controle e acompanhamento da implantação das estratégias empresariais são viabilizados, principalmente, pelos recursos de TI. Assim, as ações estratégicas determinadas pela organização influenciam os investimentos em TI, e os benefícios advindos dos gastos em TI auxiliam a organização a gerar a vantagem competitiva prevista na formulação da estratégia.

McFarlan (1984) propôs uma matriz estratégica que permite avaliar o grau de dependência de uma organização em relação à tecnologia. A matriz apresenta quatro possibilidades de posicionamento estratégico da TI na organização: suporte, transição, fábrica e estratégico. Segundo o autor, se a TI for considerada suporte, a estratégia não é dependente do bom funcionamento dos sistemas; se for considerada transição, a estratégia atual não é dependente do bom funcionamento dos sistemas, mas os sistemas em desenvolvimento, ou a serem desenvolvidos, serão vitais para os objetivos propostos; na classificação de fábrica, as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da organização sem a previsão de novas aplicações em TI; e se a TI for estratégica, a estratégia empresarial dependerá do bom funcionamento dos sistemas em operação e dos novos sistemas a serem implantados pela organização. O alinhamento da TI às estratégias organizacionais está diretamente relacionado ao grau de relevância do uso dessa tecnologia para a consecução dos objetivos e metas previstos nas estratégias organizacionais. Se a TI for considerada suporte, o seu alinhamento possui pouca relevância; e, se for estratégica, o alinhamento dela com a estratégia é fundamental para se atingir os objetivos estratégicos determinados pela organização.

As estratégias organizacionais representam um processo que envolve os executivos da organização para a escolha das melhores ações a serem implementadas no longo prazo, e a relação entre estratégia e TI envolve o alinhamento dos investimentos e ações relacionados à TI e às estratégias determinadas pela organização. Para Luftman e Zadeh (2011), os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre tecnologia da informação e negócios.

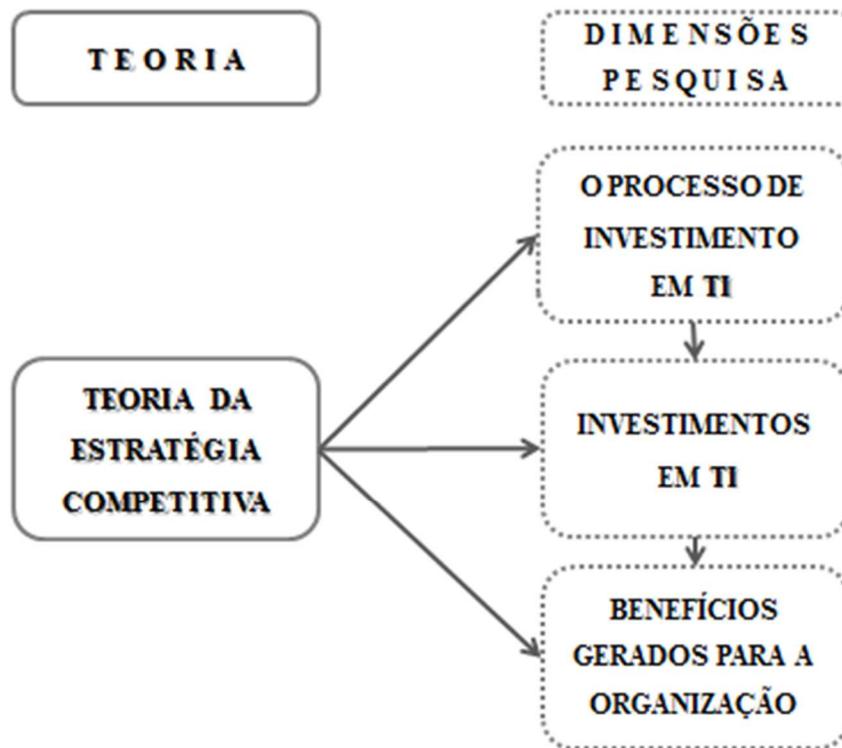
O alinhamento entre negócio e TI representa um processo de considerável importância para as organizações, não apenas para a área de TI, mas também para as demais áreas, pois o controle e a implementação das estratégias empresariais envolvem toda a organização. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) afirmam que a relação da TI no desempenho pode ser indireta, mas requer o seu alinhamento estratégico como um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI. Wiengarten et al. (2013) demonstram, em seus estudos, que as empresas poderão ser capazes de obter melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem alinhados aos seguintes fatores organizacionais: estratégia organizacional, processo organizacional, cultura organizacional e estrutura organizacional. Os mesmos autores desconsideram o grau de relevância da TI para o atendimento das estratégias organizacionais determinadas à medida que, se a TI possuir função de suporte, o alinhamento entre estratégia e TI passa a ter menor relevância.

As estratégias determinadas pela organização irão orientar o investimento e utilização de recursos de TI para atingi-las, desde que os recursos de TI sejam relevantes para a consecução das estratégias previstas. Se esses recursos forem estratégicos, o processo de investimento em TI deverá ser criterioso para que ocorra a agregação de valor para a organização e a consequente melhoria da competitividade. A TI pode aumentar a posição competitiva da organização de várias maneiras, entre as quais, diferenciando seus produtos e serviços, inovando na apresentação de novos produtos e serviços e ocupando nichos de mercado (LAUDON; LAUDON, 1999; MAHMOOD; SOON, 1991; TURBAN et al., 2010). Hitt e Brynjolfsson (1996) afirmam que se uma empresa tem acesso exclusivo à TI, então essa empresa pode estar em uma posição para auferir lucros maiores.

A partir das considerações apresentadas percebe-se que a Teoria da Estratégia Competitiva fundamenta o processo de investimento de recursos em TI através do alinhamento entre estratégia e TI, e pode-se entender esse processo como o valor da TI nos negócios apresentado, neste estudo, como benefícios gerados para a organização. No entendimento de De Haes e Van Grembergen (2009), a maturidade em alinhar a TI ao negócio é maior quando as organizações implementam práticas maduras de governança de TI. A forma de utilizar os recursos definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais (ALVES, 2005). A busca da vantagem competitiva pelas organizações pode ser alcançada ao utilizarem, de forma adequada, os recursos de TI.

O relacionamento da Teoria utilizada para fundamentar teoricamente este estudo e as dimensões da pesquisa, analisadas no estudo, são detalhados na Figura 1 na página a seguir.

Figura 1 – Delineamento da Fundamentação Teórica



Fonte: Elaborada pelo autor.

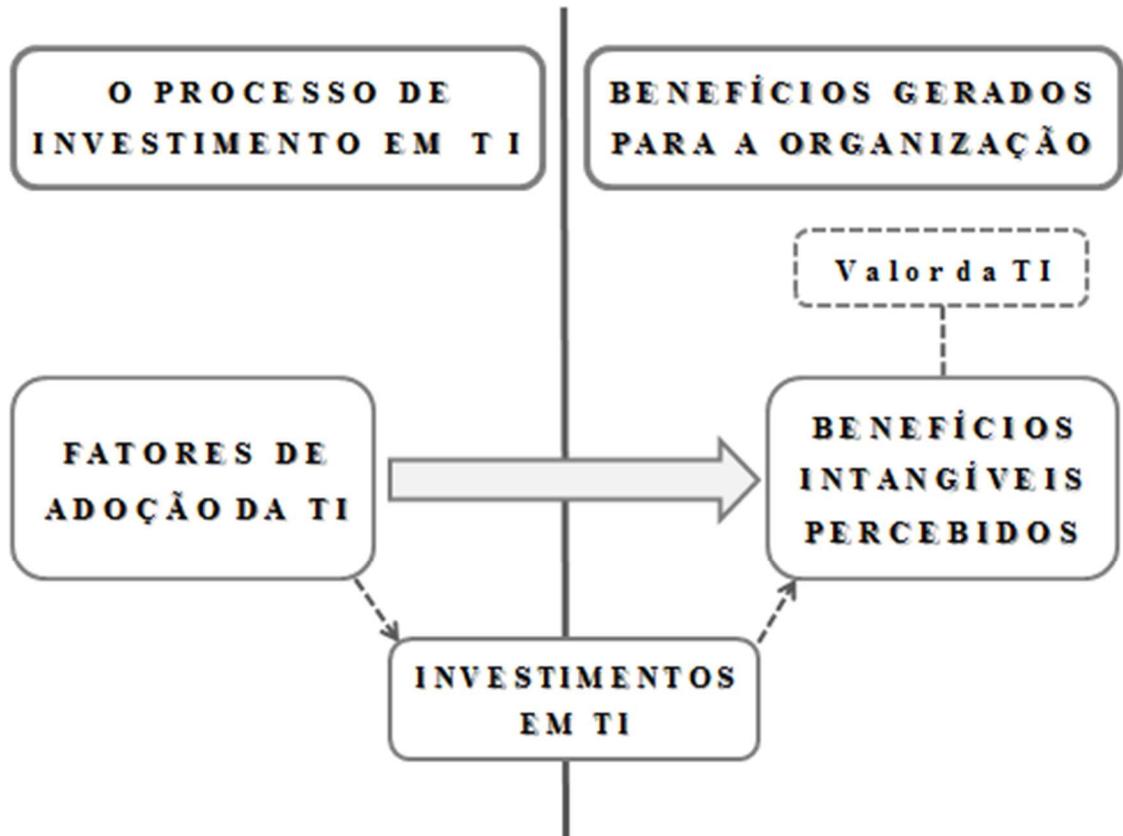
Realizada a apresentação da Fundamentação Teórica do estudo, examinam-se as áreas de conhecimento que formam as dimensões de pesquisa. A primeira dimensão apresentada na seção 2.2 refere-se ao Processo de Investimento em TI, e na seção 2.3 são apresentados os Benefícios Gerados para a Organização.

O processo de investimento em TI é consequência da orientação estratégica da organização (Teoria da Estratégia Competitiva) aprovada pelos órgãos de Governança Corporativa, sendo viabilizado pelas estruturas de tomada de decisão relacionadas à direção e ao controle das operações de TI. Os objetivos da organização, quanto à área de TI, são viabilizados pela Governança de TI, relacionada à decisão de investimento e aos fatores de adoção da TI, que estabelecerá as regras e processos que nortearão a escolha e uso da TI.

Os recursos utilizados pela organização, nos investimentos realizados em TI, irão propiciar a agregação de valor para a firma através dos benefícios gerados, os quais representam, de forma ampla, o valor da TI para os negócios e que proporcionarão a melhoria em seu desempenho empresarial. Entre todos os benefícios gerados para a organização, uma parte está relacionada aos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização,

que faz parte da análise do presente estudo. As dimensões e o detalhamento dos fundamentos conceituais utilizados nesta pesquisa estão contidos na Figura 2.

Figura 2 – Principais Conceitos da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

2.2 O PROCESSO DE INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O aumento constante do número de empresas competindo no mesmo mercado tem levado as organizações a buscarem condições para melhorar sua capacidade competitiva. A limitação de recursos existentes nas organizações tem determinado uma análise criteriosa por parte dos executivos sobre as melhores oportunidades de investimentos. Uma série de estudos tem tentado explorar a relação entre investimentos em TI e o desempenho de negócios para

confirmar que o mesmo tem impacto positivo sobre a produtividade, mas o valor do investimento em TI continua a ser difícil de justificar (CHANG et al, 2008). O investimento em TI representa uma das opções de gastos que as organizações possuem para melhorar o seu funcionamento e, assim, buscar o aumento do seu desempenho.

A questão importante, no investimento em TI, envolve o entendimento da decisão relativa à utilização dos recursos de TI juntamente com os fatores de adoção da TI que levam os executivos das organizações a realizarem gastos adequados para atingir os objetivos organizacionais.

A escolha da tecnologia adequada irá proporcionar o valor da TI nos negócios. Segundo Masli et al. (2011), a TI pode assumir três papéis básicos nas organizações: (1) automatizar, substituir trabalho com processos automatizados, (2) informatizar, coletar e disseminar informações em toda a empresa, e (3) transformar, usando TI para criar novos modelos de negócio. Assim, os investimentos em TI podem estar relacionados a qualquer uma das áreas citadas e envolvem todo um processo relacionado à aplicação dos princípios de governança de TI para que seja viabilizada a geração de benefícios para a organização. Os gastos realizados em TI, mesmo que sejam bastante elevados, não asseguram que os ativos de TI serão efetivos porque estes podem ser adquiridos de maneira inadequada (WEILL; BROADBENT, 1998).

A área de conhecimento relacionada ao processo de investimento em TI é detalhada e aprofundada através da análise dos seguintes tópicos: fatores de adoção da TI e tipos de investimentos em TI.

2.2.1 Fatores de Adoção da TI

O processo de investimento em TI compreende várias etapas para a sua realização: inicia com a governança de TI que vai orientar a tomada de decisão para a aquisição da TI, juntamente com os fatores de adoção que podem influenciar a decisão de investimento, tendo continuidade com a implantação dos investimentos em TI, concluindo-se com a visão e o entendimento dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Para Mooi e Ghosh (2010), nas escolhas de investimentos em TI deve ser prioritária a política de coordenação e controle relacionada à governança de TI, pois a avaliação *ex ante* centra-se na fase anterior à decisão de investir e a avaliação *ex post* objetiva justificar os custos a que

incorreram e fornecer um guia para gastos futuros semelhantes. Existem vários fatores de adoção da TI que podem influenciar os executivos na tomada de decisão que ocorre antes da realização de investimentos em TI. Segundo Löbler et al. (2012), muitos têm sido os fatores propostos considerados influenciadores no processo de aquisição e implantação de SI. Assim, a tomada de decisão para a realização de investimentos em TI envolve uma gama de aspectos relacionados principalmente aos fatores de adoção da TI percebidos pelos executivos das organizações que participam da decisão de investimento. O tema relacionado aos fatores influenciadores foi identificado como um dos principais tópicos de que trata a literatura sobre aquisição de TI; normalmente, esses fatores não são categorizados e, muitas vezes, casualmente discutidos (HARNISCH, 2014).

Os fatores de adoção da TI que influenciam a realização de investimentos em TI são apresentados por autores que, em seus estudos, chegaram a várias variáveis que exercem influência sobre os executivos na tomada de decisão para realizarem investimentos em TI. Considerando-se a governança de TI, os fatores de adoção da TI não devem ser confundidos com fatores contingenciais que influenciam os arranjos de governança de TI (BROWN; GRANT, 2005). Os processos relacionados à governança de TI interferem na agregação de valor relativa ao investimento em TI, isto é, na conversão dos investimentos realizados em TI (PETERSON, 2004a; WEILL; ROSS, 2005; WEILL; ROSS, 2006b). Segundo Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009), a estrutura organizacional e sua importância perante os executivos podem influenciar a decisão para aquisição de TI. No entendimento de Perez e Zwicker (2010), a imagem do fornecedor de TI perante o mercado pode ser determinante para a aquisição de uma TI. Nesse caso, faz parte da decisão dos executivos a avaliação da capacidade de atendimento das necessidades dos clientes por determinados fornecedores de TI. De acordo com Löbler et al. (2012), a realização adequada do processo de implantação, o treinamento e as características dos usuários também são fatores determinantes para a aquisição de SI e para o retorno do investimento realizado.

As conclusões apresentadas pelos autores nos estudos relacionados a investimentos em TI revelam vários fatores de adoção da TI que ocorrem na decisão de investimento. Macedo, Gaete e Joia (2012) concluem, em seus estudos, que sistemas ERP flexíveis e sua qualidade técnica auxiliam a reduzir a resistência na implantação de TI. Por outro lado, pessoas com inclinação interna de resistência a mudanças poderão dificultar a implantação de uma nova TI. Bataglia e Hirosawa (2006) salientam, em seus estudos: os pacotes de *software* para o investimento em TI foram avaliados pela consultoria e pela força-tarefa, de acordo com os critérios relacionados à funcionalidade do sistema; tempo estimado para implantação;

avaliação do fabricante e das empresas que já utilizam o *software* escolhido. Por sua vez, Löbler et al. (2012) apresentam, nos resultados dos seus estudos, um instrumento que contempla os fatores influenciadores na aquisição de TI: estrutura e tipos de SI; imagem e suporte do fornecedor; processos e vantagem competitiva; integração com outras TI; apoio à decisão; e gestão da mudança e investimento.

Estudos publicados em periódicos internacionais demonstram, em suas conclusões, que existem fatores determinantes para realizar investimentos em TI. Peppard e Ward (2005), por exemplo, afirmam que existem quatro fatores relacionados à implantação de sistemas empresariais: papéis e responsabilidade das pessoas; assimetria de informação; conhecimento profissional na área; e interesse pessoal das pessoas envolvidas. O modelo para justificar investimentos em TI, desenvolvido por Gunasekaran et al. (2001), é apresentado em nível de considerações estratégicas, táticas e operacionais, juntamente com os benefícios gerados para a organização. As considerações estratégicas envolvem: objetivos estratégicos; suporte à estratégia corporativa; suporte à alta gerência; objetivos de desempenho competitivo; e custos e benefícios no longo prazo.

Os fatores de adoção da TI inerentes à estratégia empresarial adotada pela organização podem estar relacionados ao processo de alinhamento da TI com a estratégia escolhida pela organização. Segundo Luftman e Zadeh (2011), os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre TI e negócios. O alinhamento entre negócio e TI representa um processo de considerável importância para os executivos das organizações, não apenas para a área de TI, mas também para as demais áreas, pois o controle e a implementação das estratégias empresariais engloba toda a organização. Dessa forma, os recursos da TI alinhados às estratégias do negócio possibilitam um acompanhamento efetivo das ações de gestão relacionadas ao cumprimento das estratégias previstas.

O investimento em TI pode ocorrer para a substituição de um sistema existente, e os fatores de adoção da TI podem estar relacionados ao sistema anterior. O custo da mudança e a resistência dos usuários podem impactar a substituição da TI, sendo que a resistência dos usuários pode ser reduzida tanto pela percepção de valor quanto pelo suporte organizacional (KIM; KANKANHALLI, 2009). Segundo Pereira, Martins e Maia (2011), no processo de substituição da TI, a ludicidade com o computador e a identificação com a TI anterior podem alterar a percepção do usuário com a facilidade de uso de um novo sistema e, conseqüentemente, sua percepção de utilidade e adoção do mesmo. Para Lapointe e Rivard (2005), pesquisas reconheceram a resistência como uma variável crítica, considerada uma

barreira a ser removida, ou um meio pelo qual os usuários expressam seu desconforto com uma TI. Abordagens tradicionais de orçamento de capital não são recomendadas para serem usadas na justificação de investimentos em TI (DOS SANTOS, 1991; BENAROCH; KAUFFMAN, 2000).

Os fatores de adoção da TI que influenciam os gastos realizados em TI, juntamente com o detalhamento da posição apresentada pelos respectivos autores, são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores de Adoção da TI

Autores	Fatores de Adoção da TI
Bacon (1992)	Valor presente líquido, taxa interna de retorno, método do índice de rentabilidade, taxa média de retorno, método de <i>payback</i> , restrição orçamentária, apoiar os objetivos de negócio explícitos, apoiar os objetivos de negócio implícitos, resposta aos sistemas concorrentes, apoio a tomada de decisão de gestão, probabilidade de alcançar benefícios, requisitos legais, requisitos técnicos de sistema, introduzir uma nova tecnologia, probabilidade de conclusão do projeto.
Hecht (1997)	Adequação da TI aos requisitos da empresa, arquitetura técnica da TI, custo de implementação, qualidade do suporte pós-venda, saúde financeira do fornecedor, visão de futuro do fornecedor.
Gunasekaran et al. (2001)	Considerações estratégicas: objetivos estratégicos, suporte à estratégia corporativa, suporte à alta gerência, objetivos de desempenho competitivo, custos e benefícios no longo prazo. Considerações táticas: indicadores de desempenho, geração de dados, métodos de avaliação, segurança, envolvimento dos gerentes seniores. Considerações operacionais: sistema de TI existente, migração de dados, <i>software</i> , percepção dos usuários, servidores, integração de sistemas, sistema operacional existente. Benefícios esperados da TI.
Suwardy et al. (2003)	Aumento da eficiência operacional, aprimoramento da qualidade de informação à gestão, redução de custos, vantagem competitiva, atendimento das expectativas dos clientes.
Prates e Ospina (2004)	Necessidade de integração, melhoria de controles organizacionais, competitividade, manter sua participação, aumentar sua participação, melhoria da qualidade de atendimento, aumentar a produtividade, gerar um ambiente criativo, reduzir custos.
Peppard e Ward (2005)	Papéis e responsabilidade das pessoas, assimetria da informação, conhecimento profissional na área e interesse pessoal das pessoas envolvidas.
Demirhan (2005)	Declínio do custo de TI, eficiência relativa da TI, custos de mudança, intensidade da concorrência, características da empresa.
Bataglia e Hirose (2006)	Funcionalidade do sistema, tempo estimado de implantação, avaliação do fabricante, avaliação das empresas que já utilizaram o sistema.
Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006)	Implicações da TI no desempenho da organização, alinhamento entre estratégias de negócio e informação, suporte para liderança em custos, gerenciar riscos, mensurar desempenhos, custos e benefícios dos investimentos em TI, quantificação de várias mensurações de desempenho.
Rocha et al. (2009)	Estrutura organizacional.
Kim e Kankanhalli (2009)	Custo da mudança, resistência dos usuários, predisposição à mudança, percepção de valor da nova TI, suporte organizacional.
Perez e Zwicker (2010)	Imagem do fornecedor de TI.

Autores	Fatores de Adoção da TI
Luftman e Zadeh (2011)	Maturidade do alinhamento entre TI e negócios.
Löbler et al. (2012)	Treinamento e características dos usuários de TI, estrutura e tipos de SI, imagem e suporte do fornecedor, processos, vantagem competitiva, integração com outras TI, gestão da mudança e investimento.
Macedo et al. (2012)	Sistemas ERP flexíveis, qualidade técnica da TI.
Harnisch (2014)	Seleção dos membros da equipe de decisão; influência tecnológica; custos e benefícios da TI; requisitos tecnológicos específicos; cultura organizacional; a natureza e o tamanho da empresa; influências políticas, sociais e econômicas; valor dos recursos utilizados; seleção de fornecedores; experiência dos decisores; conhecimento da área de TI; apoio à gestão; necessidades dos usuários; qualidade da TI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se as considerações e conclusões dos autores mencionados constata-se que os fatores de adoção da TI possuem relação com determinados elementos associados à organização e aos recursos de TI, mais especificamente com: as pessoas da organização (tomadores de decisão e usuários da TI); o ambiente interno da empresa; a TI a ser adquirida; a estratégia organizacional determinada pela organização; e com os benefícios esperados pelo investimento em TI, conforme se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 – Elementos Relacionados aos Fatores de Adoção da TI

Elementos de Análise	Fatores de Adoção da TI
Pessoas (tomadores de decisão e usuários da TI)	Conhecimento e experiência dos decisores relativos à área de TI; capacidade, conhecimento, percepção e resistência a mudanças dos usuários de TI; interesse dos tomadores de decisão.
Ambiente Interno da Empresa (características da empresa que vai adquirir a TI)	Adequação da TI aos requisitos da empresa; estrutura e suporte existente na organização; necessidades de mudança na organização; processos e controles organizacionais; mensuração de desempenhos da organização; cultura organizacional; disponibilidade orçamentária para aquisição da TI.
Tecnologia da Informação (a ser adquirida e as características da TI existente)	Qualidade técnica e funcionalidade da TI a ser adquirida; capacidade, imagem, suporte, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor da TI; tempo de implantação da TI a ser adquirida; integração da nova TI com outra(s) TI existente(s); avaliação de empresas que já utilizaram a TI a ser adquirida; valor dos gastos – despesas (manutenção e instalação dos equipamentos de TI), e investimentos da TI (recursos gastos para adquirir bens de capital – ativos) – relativos à TI a ser adquirida.
Estratégia Organizacional (fatores de adoção da TI relacionados à estratégia)	Apoiar os objetivos estratégicos; alinhamento da TI com a estratégia escolhida pela organização; suporte à alta gerência; objetivos de desempenho competitivo; otimização de custos e benefícios no longo prazo através da TI a ser adquirida, intensidade da concorrência.

Elementos de Análise	Fatores de Adoção da TI
Benefícios Esperados da TI (expectativa dos tomadores de decisão perante a TI a ser adquirida)	<p>Intangíveis (correspondem aos benefícios intangíveis detalhados no Ambiente Externo e Interno da Organização – constante na segunda parte da Estrutura Conceitual).</p> <p>Financeiros e Tangíveis (declínio do custo de TI, custos de mudança e implantação, valor presente líquido, taxa interna de retorno, método do índice de rentabilidade, taxa média de retorno, método de <i>payback</i>);</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator de adoção da TI relacionado às **peçoas** corresponde aos conhecimentos dos indivíduos que irão tomar a decisão para adquiri-la ou substituí-la, e a experiência dos usuários da atual TI que irão utilizar a TI a ser adquirida, os quais poderão exercer influência no processo de tomada de decisão para realizar os investimentos em TI. Para Albertin e Albertin (2009), os indivíduos, usuários do sistema, são direcionadores do uso da TI e devem ser considerados para se avaliar a intensidade e a qualidade da utilização da TI. Nos projetos de implementação de SI, a resistência a mudanças representa uma das dificuldades existentes (PEREIRA; LAURINDO, 2007).

O **ambiente interno da empresa** possui fatores de adoção da TI com várias características que irão influenciar a TI a ser adquirida ou substituída: a adequação da TI aos requisitos da empresa; a estrutura e suporte existente na organização; as necessidades existentes de mudança na organização; os processos e controles organizacionais; a mensuração de desempenhos da organização; a cultura organizacional; e a disponibilidade orçamentária existente na organização para aquisição da TI. Os fatores de adoção da TI relacionados à **tecnologia da informação** a ser adquirida, juntamente com o seu fornecedor, possuem várias características que serão relevantes no processo decisório para aquisição ou substituição da TI existente. Os fatores de adoção relacionados à TI são: qualidade técnica e funcionalidade da TI a ser adquirida; capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor da TI; suporte do fornecedor de TI; tempo para a implantação da TI a ser adquirida; integração da nova TI com outra(s) TI existente(s); avaliação de empresas que já utilizaram a TI a ser adquirida; valor dos gastos – despesas (manutenção e instalação dos equipamentos de TI), e investimentos da TI (recursos gastos para adquirir bens de capital – ativos) – relativos à TI a ser adquirida.

Em relação à **estratégia organizacional** pode-se constatar que os fatores de adoção da TI que poderão influenciar os tomadores de decisão na aquisição ou substituição da TI

existente estão relacionados: ao apoio aos objetivos estratégicos determinados pela organização; ao alinhamento da TI com a estratégia escolhida pela organização; ao suporte à alta gerência; aos objetivos de desempenho competitivo; à otimização de custos e ganhos no longo prazo através da TI a ser adquirida; e à intensidade das ações desenvolvidas pela concorrência.

Os **benefícios esperados da TI** também representam fatores de adoção da TI que estão relacionados às expectativas dos tomadores de decisão frente à TI a ser adquirida ou substituída. Os benefícios esperados podem ser enquadrados como intangíveis ou tangíveis e financeiros. Os benefícios intangíveis, esperados pelos decisores através da aquisição da TI, estão relacionados: a clientes; aos concorrentes; aos fornecedores; aos produtos e serviços; aos funcionários; aos processos organizacionais; e à informação e comunicação. Os benefícios financeiros esperados estão relacionados aos resultados financeiros que podem ser auferidos pela organização em virtude dos investimentos realizados em TI.

Os fatores de adoção da TI, aqui apresentados, correspondem a um conjunto de elementos relevantes que irão determinar a implantação, postergação ou não implantação de investimentos em TI e a conseqüente alteração na capacidade competitiva da organização. Na seção seguinte apresentam-se os tipos de investimentos em TI que podem ser adquiridos e implantados nas organizações a partir da escolha realizada no processo de decisão com a participação dos fatores de adoção da TI.

2.2.2 Tipos de Investimentos em TI

Os investimentos em TI realizados pelas organizações a partir de um processo contendo os fatores de adoção da TI que orientam as decisões dos executivos podem ser realizados mediante vários tipos de sistemas e tecnologias da informação, tendo por objetivo a geração de benefícios para a organização. Segundo Broadbent e Weill (1997), uma infraestrutura de TI é de vital importância para as empresas, particularmente para aquelas indústrias que têm um processo dinâmico de mudanças, com uma reengenharia dos processos de negócios e aquelas empresas com ampla dispersão de operações. Para Turban et al. (2010) os componentes básicos de TI são: *hardware*, *software*, banco de dados, rede, procedimentos e as pessoas. Segundo Pálvia (1997), a TI tem relação com todos os aspectos de computadores (*hardware* e *software*), sistemas de informações, telecomunicações e automação de

escritórios. Esses componentes podem ser utilizados de forma isolada ou em conjunto e fazem parte dos gastos realizados para implementar os investimentos em TI.

Considerando-se a posição de Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), recursos de TI são comumente denominados recursos tecnológicos de TI, entre os quais estão os ativos de TI (na forma de TI *hardware* e *software*), ou recursos intangíveis – conhecimento técnico e gerencial de TI. Os recursos tecnológicos de TI podem englobar os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) que utilizam um banco de dados único para a organização e englobam as áreas da organização relacionadas a vendas, compras, produção, contabilidade, financeiro, recursos humanos, entre outros. ERPs são sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização (SOUZA; SACCOL, 2012). Segundo Souza Para Davenport (2000), os sistemas ERP são pacotes de aplicações computacionais que dão suporte à maior parte das necessidades de informação das organizações, sendo derivados dos sistemas MRP (*Manufacturing Resource Planning*).

De acordo com Lucas (1999), os três principais componentes de TI – computadores, bancos de dados e redes de comunicação – não compõem a totalidade da TI atual, ainda há outros componentes, entre os quais os sistemas de correio de voz, assistentes digitais, pessoas e outros equipamentos similares que promovem a computação, o armazenamento e a comunicação de dados e informações. Para Tilson, Lyytinen e Sørensen (2010), a infraestrutura digital tem aumentado a sua importância no contexto da TI, pois está na base dos sistemas e de estruturas organizacionais, além dos serviços e facilidades necessários para o funcionamento das organizações. Segundo Broadbent e Weill (1997), a TI pode ser estruturada em uma pirâmide: na base têm-se componentes, tais como tecnologias de informática e comunicação, que são em grande parte *commodities* e facilmente disponíveis no mercado; o segundo nível, compreende um conjunto de serviços compartilhados, como o gerenciamento do processamento de dados em grande escala e a gestão de bases de dados para toda a empresa; pessoas com conhecimento, habilidades e experiência para relacionar os produtos de base de forma confiável, compartilhados com serviços de infraestrutura de TI; e os aplicativos de negócios, como a entrada de pedidos, abertura de conta bancária, análise de vendas e sistemas de aquisição, que realmente executam os processos de negócio, utilizando os serviços de infraestrutura compartilhados.

Os recursos e produtos dos SI que compõem os investimentos em TI podem ser mais detalhados e exemplificados, considerando-se as classificações relacionadas a *hardware*, *software*, banco de dados, redes, procedimentos e pessoas. Os dispositivos e materiais físicos

denominados *hardware* podem ser os equipamentos relacionados ao computador e aos periféricos do computador, teclado, mouse, tela de vídeo, impressora e discos de armazenamento de recursos de dados. O *software* de sistemas compreende o conjunto de programas que coordena as atividades e as funções do *hardware* e outros programas do sistema computacional. O *software* de aplicação pode ser entendido como os programas que auxiliam os usuários a resolver problemas específicos de computador, entre os quais os programas de planilhas eletrônicas, programas de folha de pagamento, programas processadores de texto. O banco de dados está relacionado ao gerenciamento de dados que, por sua vez, está relacionado aos processos e procedimentos da organização. Os recursos de rede possuem importância no processo de comunicação da organização e envolvem os processadores de comunicação, os programas de acesso à rede e as tecnologias com ou sem fio. Com o avanço da internet e da Web as informações estão sendo compartilhadas por um grande número de indivíduos e organizações, propiciando a realização de negócios que ultrapassam fronteiras e proporcionam o acirramento da competitividade e dos ganhos das organizações. Para Klein e Freitas (2014), a mobilidade empresarial pode ser definida como o uso de tecnologias móveis e sem fio nos mais diversos processos organizacionais envolvendo operações de campo, logística, suporte a clientes, marketing, gestão de pessoas e gestão de projetos.

Os recursos relacionados a pessoas são representados pelos indivíduos que utilizam um SI, e, também, pelos que desenvolvem e operam SI. Entre os operadores e desenvolvedores de SI podem estar enquadrados os analistas de sistemas, operadores, desenvolvedores e programadores de sistemas. Os indivíduos que atuam na implantação, funcionamento e manutenção da TI podem ser funcionários da organização ou de empresas terceirizadas que prestam serviços à organização. As pessoas relacionadas aos SI, tanto os especialistas quanto os usuários finais, podem ser capacitadas para melhor utilização ou viabilização da TI e esse treinamento representa importante investimento na área de TI.

Os procedimentos ou produtos de informação englobam a utilização de *hardware*, *software*, banco de dados, redes e pessoas, tendo por objetivo o processamento de informações e o fornecimento de soluções para problemas do negócio. Com o avanço da tecnologia, os recursos relacionados aos procedimentos estão sendo utilizados para a viabilização de negócios e a agilização de processos empresariais. Entre os principais procedimentos empresariais tem-se o comércio eletrônico, a computação móvel, os sistemas corporativos, os sistemas de informação globais e interorganizacionais, a gestão do desempenho empresarial, a gestão do conhecimento e o gerenciamento do processo decisório.

Os investimentos em TI podem ser enquadrados em duas grandes áreas: uma relacionada à infraestrutura, e, a outra, a aplicações específicas de acordo com a necessidade da organização. Segundo Kumar (2004), uma infraestrutura de TI é um conjunto de tecnologias, pessoas e processos que facilita a conectividade em larga escala e a inter-relação eficaz de aplicações de tecnologia da informação de uma organização. As aplicações de TI representam a implementação de programas específicos para atingir os objetivos da organização. Para Peppard e Ward (2005), devido aos avanços na TI, especialmente de sistemas de *software*, a promessa de relacionamento “um para um” com o cliente, gerenciamento de campanha eficaz, geração e gestão de oportunidades, análise de valor do cliente, modelagem de propensão, autoatendimento pelo cliente e customização em massa já representam situações possíveis de aplicações de TI.

Analisando-se os elementos apresentados pelos autores aqui investigados constata-se que os tipos de investimentos em TI podem ser agrupados em quatro grandes áreas: infraestrutura, processos, pessoas e serviços, conforme consta no Quadro 4.

Quadro 4 – Áreas Relacionadas aos Tipos de Investimentos em TI

Áreas	Detalhamento dos Tipos de Investimentos em TI
Infraestrutura	Equipamentos e programas necessários para implementação e funcionamento da TI: <i>hardware</i> (computadores, teclado, mouse, tela de vídeo, impressoras, scanners óticos, pen-drive, fita magnética, discos óticos, cartões plásticos, formulários contínuos); <i>software</i> (programas de planilhas eletrônicas, programas de folha de pagamento, programas de processadores de texto); banco de dados, rede (internet, intranets, tecnologias com ou sem fio); sistemas ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>); infraestrutura digital.
Processos (aplicações de TI)	<u>Procedimentos</u> relacionados ao fornecimento de soluções para problemas do negócio; processamento das informações e geração de saídas desejadas, <u>produtos de informação</u> que representam as informações transmitidas e disponibilizadas em diversos formatos aos usuários finais; <u>procedimentos</u> relacionados aos SI que atuam no processamento das informações para atendimento das necessidades dos usuários finais; <u>procedimentos empresariais</u> : comércio eletrônico, computação móvel, sistemas corporativos, sistemas de informação globais e interorganizacionais, gestão do desempenho empresarial, gestão do conhecimento, gerenciamento do processo decisório, gerenciamento de campanha, análise de valor do cliente.
Pessoas	<u>Indivíduos da organização</u> que atuam na operação relacionada à TI (usuários finais, especialistas de TI da organização, analistas de sistemas, operadores, desenvolvedores e programadores de sistemas); treinamentos desenvolvidos pela organização.
Serviços	Procedimentos realizados por <u>terceiros</u> na implantação, funcionamento e manutenção da TI; treinamentos fornecidos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A área de infraestrutura abrange *hardware*, *software*, banco de dados e rede, isto é, todos os equipamentos e programas necessários para implementação e funcionamento da TI. Nos processos estão incluídos os procedimentos relacionados ao fornecimento de soluções para problemas do negócio. Esses procedimentos podem ser entendidos como produtos de informação, procedimentos relacionados aos SI e procedimentos empresariais que utilizam a TI como um sistema aplicado para viabilizar e agilizar os processos empresariais. A área de pessoas engloba os indivíduos da organização que atuam na operação relacionada à TI, entre os quais os usuários finais e os especialistas de TI. A área de serviços corresponde aos procedimentos realizados por terceiros na implantação da TI e, também, todos os serviços relacionados ao funcionamento e manutenção da TI.

Os investimentos em TI que ocorrem em infraestrutura, processos, pessoas e serviços, escolhidos de forma criteriosa pelos executivos e considerando os fatores de adoção da TI, proporcionam benefícios para a organização, orientados para a melhoria no desempenho organizacional em termos tangíveis e intangíveis. É importante salientar que, mesmo que os investimentos sejam bastante elevados, não se pode assegurar com certeza que os ativos de TI serão efetivos, pois estes podem ser adquiridos de maneira inadequada (WEILL; BROADBENT, 1998).

No tópico a seguir apresenta-se a área de conhecimento relacionada aos benefícios gerados decorrentes dos investimentos realizados em TI pela organização, e analisa-se essa área de conhecimento com o seguinte detalhamento de conteúdos: valor da TI e benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

2.3 BENEFÍCIOS GERADOS PARA A ORGANIZAÇÃO

As organizações realizam diversos tipos de investimentos em suas áreas de negócios, com o objetivo de atingir resultados. Esses resultados podem ser entendidos como benefícios gerados para a organização ou valor da TI nos negócios. Quaadgras, Weill e Ross (2011) definem o impacto da TI nos negócios como a percepção da importância e contribuição da TI para três principais resultados de negócios: o crescimento do negócio, a utilização de ativos e a agilidade nos negócios. O valor que o negócio adquire a partir do investimento em TI inclui maior eficiência nos processos de negócios e melhor desempenho organizacional (HUNG et al., 2013). Considerando-se a limitação de recursos existentes nas organizações, o processo de

decisão que envolve a realização de investimentos é bastante criterioso à medida que os executivos analisam os fatores de adoção de cada projeto de investimento e, normalmente, decidem pelos gastos que geram melhores retornos para a organização. Para Maçada, Becker e Lunardi (2005), se os investimentos realizados não forem suficientes, o impacto da TI na organização também será afetado, sendo, na grande maioria das vezes, menor que o esperado.

Para Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006), a maioria dos estudos sobre a justificativa dos investimentos em TI sugere que deveriam ser consideradas medidas de desempenho que podem ser categorizadas como financeiras, não financeiras, tangíveis e intangíveis, sendo necessário, em primeiro lugar, identificar os principais processos de negócio da organização e depois selecionar qual o melhor tipo de medida a ser utilizado. Para esses autores os benefícios gerados pelos investimentos em TI podem ser mensurados em quatro áreas, ilustradas no Quadro 5, apresentado a seguir.

Quadro 5 – Medidas de Desempenho e Benefícios Gerados Para a Organização

Medidas de Desempenho	Benefícios Gerados para a Organização
Financeiras	Retorno do investimento (ROI), período de retorno, taxa de retorno contábil, retorno sobre as vendas, valor presente líquido do investimento, análise de custo e benefício, entre outras.
Não Financeiras	Melhoras em processos de negócio, melhoras no ambiente social organizacional, melhoria das habilidades dos funcionários, satisfação dos funcionários nas atividades, entre outras.
Tangíveis	Aumento das unidades vendidas por período, otimização do nível de estoque, melhoria no nível de estoque, redução da taxa de produtos com defeito, otimização do tempo de ciclo da manufatura, redução da taxa de defeitos nos produtos, entre outras.
Intangíveis	Satisfação do usuário final, otimização do trabalho em equipe, imagem da organização, reputação da organização, avanço tecnológico, melhoria da cultura organizacional, entre outras.

Fonte: Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006).

Conforme os autores acima mencionados, nota-se que as medidas de desempenho financeiras e tangíveis podem ser quantificadas de forma direta, através de ferramentas financeiras ou podem estar relacionadas a unidades físicas quantificáveis na organização. Essas medidas de desempenho não serão analisadas no presente estudo, pois os ganhos podem advir de ações ou investimentos realizados em outras áreas da organização. A dificuldade em identificar os impactos da TI em pesquisas anteriores está relacionada ao isolamento de tais benefícios de outros fatores que também podem contribuir para o desempenho organizacional, os autores procuraram determinar se um outro fator organizacional - ou seja, reengenharia de

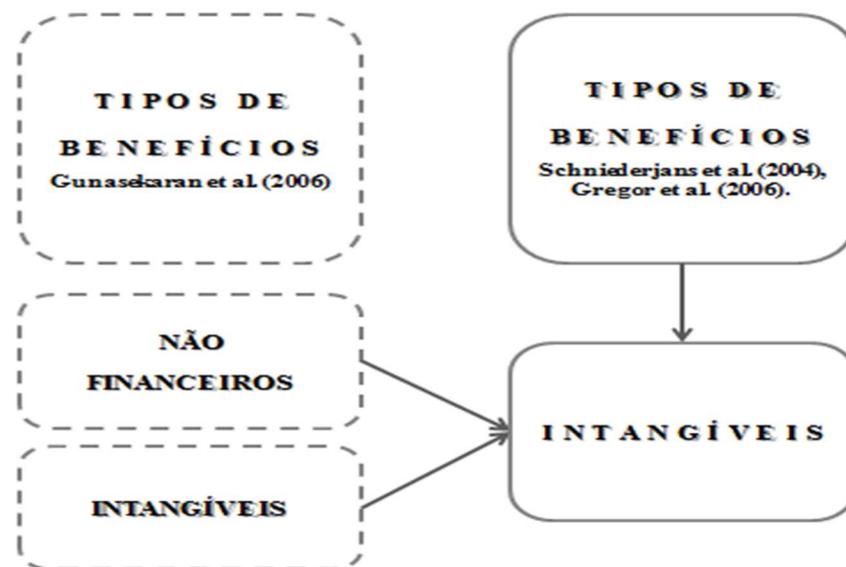
processos - teve um impacto positivo sobre as medidas de rentabilidade e qualidade organizacional (MAHMOOD; MANN, 2000). Gregor et al. (2006) consideram que as medidas não financeiras e intangíveis são uma boa maneira de observar o retorno dos investimentos em TI, entre as quais a melhoria nas habilidades dos funcionários em função do uso da TI. Segundo Gunasekaran et al. (2001), existem muitos benefícios intangíveis oferecidos pela TI, que não de natureza quantificável, mas essenciais para o desenvolvimento de uma empresa. Através de uma pesquisa abrangente da literatura sobre o valor da TI nos negócios foi constatado que enquanto algumas áreas foram exploradas exaustivamente, algumas outras áreas cruciais – desempenho contábil, o crescimento dos ativos intangíveis e a diferenciação entre produção econômica e valor percebido ou derivado – têm sido negligenciadas (SCHRYEN, 2010).

Para Masli et al. (2011), as mais importantes mensurações de benefícios de TI são não financeiras. De acordo com Schniederjans, Hamaker e Schniederjans (2004), os benefícios não financeiros são conhecidos como benefícios intangíveis e sua avaliação depende da percepção de seu valor pelos decisores. Os executivos das empresas são importante fonte de informações sobre os impactos da TI, apoiando assim o uso das percepções dos executivos de TI na avaliação de retornos (TALLON; KRAEMER; GURBAXANI, 2000). Considerando-se a posição apresentada pelos autores, no presente estudo serão analisados os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, que também englobam os benefícios não financeiros apresentados por Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006). A inabilidade das tradicionais análises econômicas, em nível da organização, para avaliar os impactos intangíveis da TI fez surgir a necessidade de uma abordagem mais abrangente e compreensiva para medir o valor da TI para as organizações (GURBAXANI et al., 2001). As operações das organizações têm procurado cada vez mais entregar produtos com um nível mais elevado de satisfação dos clientes, ao invés do tradicional foco nos custos e na eficiência operacional (JEFFERS, 2010). A TI é uma facilitadora de mudanças organizacionais que podem levar a ganhos adicionais de produtividade, lucratividade e satisfação do cliente, os quais não podem ser medidos somente com medidas financeiras e tangíveis (DEDRICK et al., 2003). Segundo Strassmann (2004), o valor do conhecimento acumulado dos funcionários, das capacidades organizacionais e de relacionamentos com clientes não aparecem nos tradicionais registros contábeis, apesar do valor da TI se refletir mais em suas contribuições para a capacidade das pessoas entregarem maior valor aos clientes.

Os benefícios gerados para a organização, segundo Gunasekaran et al. (2006), podem ser medidos e enquadrados em quatro classificações. Os benefícios financeiros e tangíveis

gerados em decorrência dos investimentos em TI não serão tema de análise do presente estudo. Os benefícios não financeiros e intangíveis, que serão enquadrados como benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, conforme classificação de Schniederjans et al. (2004) e Gregor et al. (2006), estão detalhados na Figura 3.

Figura 3 – Classificação dos Benefícios Intangíveis Percebidos



Fonte: Gunasekaran et al. (2006), Schniederjans et al. (2004) e Gregor et al. (2006).

A área de conhecimento relacionada aos benefícios gerados e percebidos pelos gestores da organização será aprofundada nos seguintes tópicos relacionados aos resultados gerados pelos investimentos em TI: valor da TI e benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, decorrentes dos investimentos em TI.

2.3.1 Valor da TI

Os benefícios gerados para a organização decorrentes dos investimentos em TI podem ser entendidos como o valor da TI ou o valor da TI nos negócios. Para Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), o valor da TI nos negócios são os benefícios que a TI proporciona para o desempenho da organização nos processos de nível intermediário – redução de custos e

aumento de produtividade em atividades específicas – e, também, no ambiente organizacional: a criação de vantagem competitiva. O valor da TI nos negócios refere-se ao valor econômico da TI no desempenho organizacional, incluindo ganho de produtividade, redução de custos, vantagem competitiva, redução de estoque e outras medidas de desempenho. Para Quaadgras, Weill e Ross (2011), o valor da TI pode manifestar-se de várias maneiras, incluindo melhorias de produtividade e lucratividade através do uso eficiente dos ativos, o apoio do crescimento dos negócios e maior agilidade nos negócios – a capacidade de uma empresa para se ajustar às novas condições. De acordo com as considerações dos autores, os benefícios que a TI proporciona para o desempenho da organização – considerado valor da TI nos negócios –, engloba os benefícios financeiros, tangíveis e intangíveis, no entanto, neste estudo o foco está relacionado apenas à análise dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI.

As medidas que são utilizadas para mensuração do valor da TI possuem um aspecto relevante, à proporção que alguns benefícios podem não ser identificados se forem utilizadas medidas de desempenho inadequadas. Segundo Smith e McKeen (1993), a discussão e o entendimento sobre as medidas de desempenho são importantes, pois podem afetar o modo com que o valor da TI é percebido. Conforme Lim et al. (2011), estudos mostram que os gastos em TI são mais facilmente evidenciados através de mensurações contábeis, mas esse modelo de mensuração se mostra inadequado para medir os benefícios intangíveis. Chau, Kuan e Liang (2007) identificaram que o valor da TI, em termos de medidas, foi estudado considerando, principalmente, medidas objetivas e perceptivas. A partir da posição dos autores constata-se que as medidas objetivas dizem respeito a benefícios que podem ser mensurados através de ganhos relacionados a faturamento, custos, redução de estoques e retorno do investimento. No caso dos benefícios intangíveis, gerados pelos investimentos em TI, as medidas de desempenho não estão diretamente relacionadas a ganhos diretamente quantificáveis de forma financeira gerados para a organização, entre os quais: agilidade na venda, satisfação de clientes, melhor relação com fornecedores, satisfação de funcionários, agilidade organizacional e melhoria nos controles. As formas adequadas para avaliar os benefícios intangíveis gerados para a organização são as medidas perceptivas, nas quais é possível identificar em cada uma das áreas da organização, os benefícios intangíveis propiciados pelos investimentos em TI. A análise e a percepção dos benefícios intangíveis gerados para a organização, provenientes dos investimentos em TI, representa uma grande área de conhecimento que será analisada neste estudo.

Para Radhakrishnan, Zu e Grover (2008), o valor da TI está nas capacidades organizacionais melhoradas, quando comparadas com seus concorrentes, viabilizadas pela implementação, difusão, absorção e uso eficaz da TI. Kanungo (2009) apresenta a criação de valor da TI como um processo, ou seja, uma atividade contínua nas organizações. Considerando-se a posição dos autores, o valor da TI está associado a aspectos e benefícios indiretos considerados benefícios intangíveis que não podem ser diretamente quantificáveis através de indicadores ou métricas financeiras. Os benefícios intangíveis gerados podem não ser quantificados financeiramente, mas representam uma parte do valor da TI nos negócios que agrega valor à organização no ambiente interno ou externo. O restante do valor da TI, nos negócios, corresponde aos benefícios financeiros e tangíveis resultantes dos investimentos em TI.

Brynjolfsson e Yang (1996), em seus estudos, revelam que as medidas intangíveis, por exemplo, a melhor capacidade de resposta aos clientes e maior coordenação com fornecedores, nem sempre aumentam a quantidade ou a qualidade intrínseca do produto, mas ajudam a empresa a se certificar que o produto chegou na hora certa, no lugar certo, com os atributos exigidos pelo cliente. Segundo Wiengarten et al. (2013), o valor da TI nos negócios deveria ser entendido como o valor criado pelo alinhamento simultâneo entre recursos humanos e tecnológicos de TI e os fatores organizacionais relacionados à estratégia, aos processos, à cultura e à estrutura organizacional. Os autores enfatizam que a relação entre a TI e os recursos organizacionais cria valor para a organização, e essa interação pode ser entendida como valor da TI nos negócios ou benefícios gerados pela TI.

A interação entre a TI e os recursos organizacionais pode gerar benefícios intangíveis para a empresa, os quais podem ser percebidos pelos indivíduos da organização durante a decisão de investimentos em TI ou após a realização dos gastos em TI. Para Zammuto et al. (2007), as *affordances* são o resultado da confluência ou entrelaçamento de TI e recursos organizacionais. Segundo Gibson (1986), *affordances* representam o potencial de uso de determinado recurso, objeto ou funcionalidade percebido pelo usuário. Sørensen (2011) considera as *affordances* as inter-relações entre as oportunidades tecnológicas e as práticas sociais que aplicam a tecnologia. A partir das considerações dos autores pode-se entender que as *affordances* estão relacionadas à percepção dos investidores em TI sobre os benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI. Esses benefícios intangíveis ou o valor da TI nos negócios podem ser previstos ou não, mas, mesmo assim, decorrem da percepção dos indivíduos da organização e da forma como que os benefícios intangíveis são mensurados na organização.

Subriadi et al. (2013), na conclusão de seus estudos, afirmam que o valor dos benefícios da TI ou o valor da TI nos negócios que não pode ser percebido mediante medição de desempenho direta pode ser explicado em cada fase de um processo de negócio usando medições indiretas. A posição dos autores demonstra que a análise e a mensuração dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI, que se relaciona a uma das áreas de conhecimento analisada neste estudo, deverá ser realizada mediante medições indiretas, o que corresponde às medidas perceptivas apresentadas por Chau et al. (2007), e as medidas intangíveis mencionadas por Brynjolfsson e Yang (1996), já analisadas no decorrer desta seção.

Quadro 6 – Valor da TI nos Negócios

Autores	Valor da TI nos Negócios
Smith e McKeen (1993)	A discussão e o entendimento sobre as medidas de desempenho são importantes, pois podem afetar o modo com que o valor da TI é percebido.
Brynjolfsson e Yang (1996)	Demonstram que as medidas intangíveis, por exemplo, a melhor capacidade de resposta aos clientes e maior coordenação com fornecedores nem sempre aumentam a quantidade ou a qualidade intrínseca do produto, mas ajudam a empresa a se certificar que o produto chegou na hora certa, no lugar certo, com os atributos exigidos pelo cliente.
Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004)	O valor da TI nos negócios é definido como sendo os benefícios que a TI proporciona para o desempenho da organização nos processos de nível intermediário – redução de custos e aumento de produtividade em atividades específicas – e, também, no ambiente organizacional: a criação de vantagem competitiva.
Zu e Grover (2008)	O valor da TI está nas capacidades organizacionais melhoradas, quando comparadas com seus concorrentes, viabilizadas pela implementação, difusão, absorção e uso eficaz da TI.
Kanungo (2009)	Apresenta a criação de valor da TI como um processo, ou seja, uma atividade contínua nas organizações.
Quaadgras, Weill e Ross (2011)	O valor da TI pode se manifestar de várias maneiras, incluindo melhorias de produtividade e lucratividade através do uso eficiente dos ativos, o apoio do crescimento dos negócios e maior agilidade nos negócios - a capacidade de uma empresa para ajustar-se às novas condições.
Lim et al. (2011)	Estudos mostram que os gastos em TI são mais facilmente evidenciados através de mensurações contábeis, mas esse modelo de mensuração se mostra inadequado para medir os benefícios intangíveis.
Srimai, Damsaman e Bangchokdee (2011)	Verificaram relação positiva entre sistemas de medição de desempenho em TI e o desempenho das organizações.
Subriadi et al. (2013)	Afirmam que o valor dos benefícios da TI, ou o valor da TI nos negócios, que não pode ser percebido através de medição de desempenho direta, pode ser explicado em cada fase de um processo de negócio, usando medições indiretas.
Wiengarten et al. (2013)	O valor da TI nos negócios deveria ser entendido como o valor criado pelo alinhamento simultâneo entre recursos humanos e tecnológicos de TI e os fatores organizacionais relacionados à estratégia, aos processos, à cultura e à estrutura organizacional.

Autores	Valor da TI nos Negócios
Chae, Koh e Prybutok (2014)	A TI passou por uma transformação dramática e o valor de ter a capacidade de TI superior pode traduzir-se não mais diretamente no desempenho empresarial superior. O advento da internet, a terceirização de TI fora da empresa e a crescente adoção de pacotes ERP, juntamente com a diminuição dos custos de computação, são alguns dos acontecimentos que tornaram a TI mais acessível e homogênea para as organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise e medição dos benefícios gerados para a organização, decorrentes dos investimentos em TI, diz respeito ao valor da TI nos negócios e ao desempenho empresarial. Srimai, Damsaman e Bangchokdee (2011) observaram relação positiva entre sistemas de medição de desempenho em TI e o desempenho das organizações. No próximo tópico serão analisados os benefícios intangíveis percebidos em decorrência dos investimentos realizados em TI.

2.3.2 Benefícios Intangíveis Percebidos

Os investimentos em TI produzem, segundo os vários estudos já mencionados, melhoria no desempenho organizacional. Essa melhoria pode ser entendida como benefícios gerados para a organização, decorrentes do valor agregado para a empresa em consequência dos gastos realizados em TI. Esses benefícios gerados para o negócio serão tratados neste estudo como benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização à medida que a sua efetividade depende da percepção dos executivos de cada uma das áreas da organização. Kohli e Grover (2008) afirmam que os instrumentos de medição utilizados para mensurar o retorno dos investimentos em TI são, muitas vezes, ineficazes para captar os intangíveis. A importância dos benefícios intangíveis, entre os quais a melhor tomada de decisão e o aumento de capacidades e conhecimento na organização tem sido reconhecida nos últimos anos (SOH; MARKUS, 1995; BRYNJOLFSSON; HITT, 2000; IRANI; LOVE, 2001; KOHLI; GROVER, 2008). Segundo Wu et al. (2009), os benefícios intangíveis consistem em melhorar o produto, reduzir o tempo de produção, aumentar a flexibilidade das empresas, promover a imagem da corporação, entre outros. Torkzadeh e Doll (1999) consolidaram um modelo de avaliação do impacto da TI apoiado nas seguintes variáveis no trabalho: inovação na tarefa, controle gerencial, produtividade e satisfação do usuário da TI.

Os benefícios intangíveis percebidos podem ser classificados como alguns ativos intangíveis da organização, e entendê-los é importante para a análise e detalhamento dos ganhos gerados para a organização. O conceito de ativos intangíveis que determinou recentemente o interesse da economia e dos tomadores de decisão é mais amplo do que convencionalmente definido em economia e contabilidade, decorrente da revolução da TI que ocorreu no final de 1990 (MIYAGAWA; HISA, 2013). Martins (1972) conceitua ativo como o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente. Segundo Iudícibus (2009), a característica fundamental dos ativos é a sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os controla, individual ou conjuntamente com outros ativos ou fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entrada de caixa. Para Perez e Famá (2006), ativo é todo recurso (físico ou não) que esteja sob o controle de uma organização e que possa ser utilizado para produzir produtos ou serviços aos seus clientes, visando a geração de benefícios econômicos futuros e cujo custo é representado pela capitalização de todos os gastos incorridos para sua aquisição ou desenvolvimento. A partir da definição dos autores pode-se considerar que os ativos estão sob o controle de uma organização e geram benefícios econômicos futuros. Diante disso, alguns investimentos realizados em TI correspondem a ativos da organização que podem gerar benefícios.

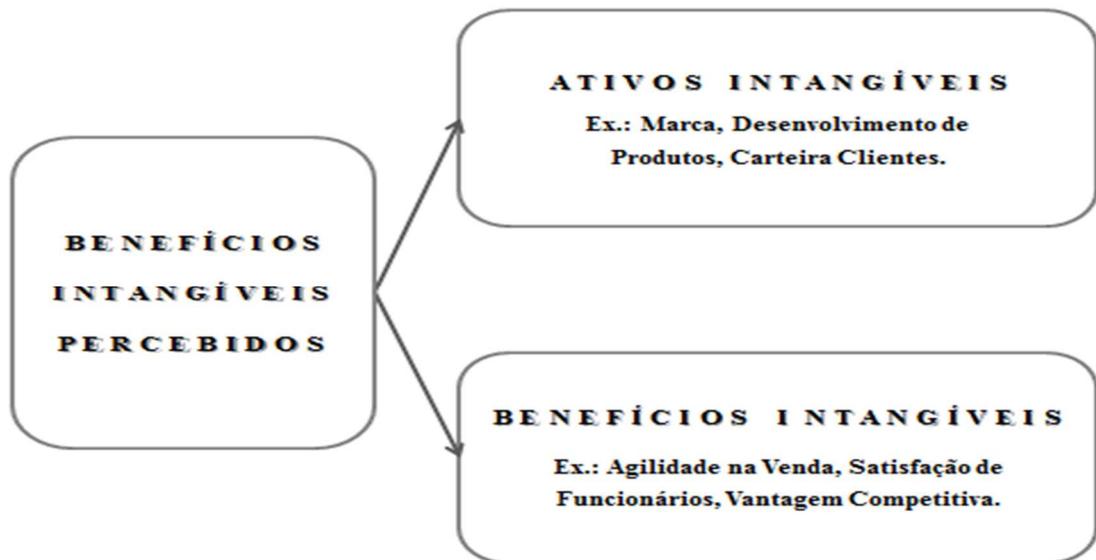
Os benefícios intangíveis de uma organização produzidos pelos investimentos em TI podem ser considerados elementos que não possuem natureza física, não podem ser diretamente quantificados financeiramente e agreguem valor para a organização. Segundo Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), o valor da TI nos negócios é definido como sendo os benefícios que a TI proporciona para o desempenho da organização nos processos de nível intermediário: redução de custos e aumento de produtividade em atividades específicas, e, também, no ambiente organizacional – a criação de vantagem competitiva. Lev (2001) define ativo intangível como um direito a benefícios futuros que não possui corpo físico ou financeiro, que é criado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos. Para Kayo (2002), ativos intangíveis podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes das empresas que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas. Bradbury (2001) define um ativo intangível como um ativo não monetário identificável, sem substância física, mantido para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços para arrendamento a outros, ou para fins administrativos. Schmidt e Santos (2009) definem ativos intangíveis como recursos incorpóreos, controlados pela entidade, capazes de produzir fluxos de caixa futuros. A partir das considerações dos autores pode-se identificar que os ativos intangíveis não possuem corpo

físico ou monetário e que contribuem para a geração de benefícios futuros para a empresa. Assim, alguns benefícios intangíveis podem ser considerados ativos intangíveis da organização. Por exemplo, investimentos em ativos de TI podem agregar valor à marca da organização que é um ativo intangível. E esses mesmos investimentos podem gerar uma agilidade organizacional e melhoria dos controles que não são diretamente denominados ativos intangíveis, mas geram benefícios intangíveis para a organização.

As organizações, em sua estrutura patrimonial, possuem vários ativos intangíveis que podem ser utilizados para a consecução das suas atividades. Para Corrado, Hulten e Sichel (2009), ativos intangíveis são compostos de informações computadorizadas, capacidade de inovação e competências econômicas. Os ativos intangíveis relacionados às competências econômicas são: valor de marca, capital intelectual da empresa e estrutura organizacional (MIYAGAWA; HISA, 2013). Segundo Santos et al. (2011), podem ser classificados como ativos intangíveis os seguintes elementos: gastos de implantação e pré-operacionais; marcas e produtos; desenvolvimento; *goodwill*; direitos de autoria; patentes; franquias; desenvolvimentos de *software*; licenças; matrizes de gravação; e certos investimentos de longo prazo. Para Perez e Famá (2006), são exemplos de alguns ativos intangíveis: patentes, franquias, marcas, *goodwill*, direitos autorais, franquias, licenças, concessões públicas, direitos de exploração e operação, uma carteira fiel de clientes, entre outros. Considerando-se os exemplos de ativos apresentados pelos autores constata-se que muitos ativos intangíveis apresentados não são decorrentes dos investimentos realizados em TI.

Os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, em decorrência dos investimentos em TI, representam apenas alguns ativos intangíveis da organização, entre os quais a marca, o desenvolvimento da qualidade de produtos e a carteira de clientes. Estudos salientam que, além de medidas financeiras e não financeiras, os ativos intangíveis podem ser afetados por investimentos em SI (IRANI, 2002; KOHLI; GROVER, 2008). Desse modo, apesar de a fundamentação conceitual de ativos intangíveis e benefícios intangíveis ser semelhante, existe grande quantidade de benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI que não correspondem diretamente aos ativos intangíveis da organização, mas podem contribuir indiretamente para os mesmos. Por exemplo: alguns benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI, entre os quais a agilidade na venda, satisfação de clientes, relacionamento com clientes e resposta aos clientes não são ativos intangíveis, mas contribuem para fortalecer a carteira de clientes que é um ativo intangível. Neste estudo, os benefícios intangíveis percebidos englobam os ativos intangíveis e os benefícios intangíveis, decorrentes dos investimentos em TI, conforme consta na Figura 4 na página a seguir.

Figura 4 – Benefícios Intangíveis Percebidos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, em decorrência dos investimentos em TI, podem ser identificados a partir dos estudos desenvolvidos e publicados por vários autores. Segundo Freedman (2003), a TI oferece benefícios que são menos tangíveis do que os produzidos por outros sistemas: benefícios de facilidade de uso, de satisfação de empregados e sua retenção, de obtenção de respostas mais rápidas para o cliente, por exemplo, as respostas rápidas são aceitas por muitos empresários como desejáveis, mas raramente são mensuráveis em termos monetários. De acordo com Masli et al. (2011), as mais importantes mensurações de benefícios de TI são as não financeiras, entre as quais tem-se: a agilidade nos processos de negócios que permitem às empresas responder às necessidades dos clientes em ambientes altamente competitivos; a satisfação dos clientes; e a melhora no relacionamento com fornecedores. Para Turban et al. (2010), os projetos de TI geram benefícios intangíveis: tempo mais rápido de venda, satisfação dos funcionários e clientes, distribuição mais fácil, melhor agilidade organizacional e controle aprimorado. Gunasekaran et al. (2001) apresentam uma relação do conjunto de benefícios intangíveis gerados para a organização, ocasionados pelos investimentos em TI, entre os quais: agilidade na venda, satisfação de funcionários, agilidade organizacional, vantagem competitiva, serviços à sociedade, enriquecimento do cargo, melhoria na qualidade, relacionamento aprimorado com o cliente, confiança aprimorada, manutenção de negócios futuros, risco de não investir em TI, trabalho em equipe e boa imagem. Outros benefícios intangíveis podem ser mencionados: a satisfação dos usuários de TI e o bom desempenho do sistema de gestão. A literatura

apresenta um grande número de benefícios intangíveis, decorrentes de investimentos realizados em TI, conforme consta no Quadro 7.

Quadro 7 – Benefícios Intangíveis Percebidos

Autores	Benefícios Intangíveis Percebidos
Mahmood e Soon (1991)	Disponibiliza informações sobre produtos e serviços aos clientes; ajuda as empresas a: fornecer produtos substitutos antes dos concorrentes; melhorar sua relação com fornecedores, monitorar a qualidade de produtos e serviços recebidos dos fornecedores, identificar tendências de mercado; identificar melhor as necessidades dos clientes, melhorar a eficiência competitiva da empresa, permitindo agregar mais informações sobre os produtos e serviços; melhorar o processo e o conteúdo da tomada de decisão; melhorar reuniões e discussões internas; proporcionar melhor coordenação entre as áreas funcionais da empresa; coordenar as relações com seus clientes e fornecedores; obter mais informações do mercado para viabilização de descontos nas vendas.
Soh e Markus (1995)	Novos produtos e serviços, redesenho de processos de negócio, melhor processo de tomada de decisão, maior flexibilidade e coordenação do processo de produção.
Brynjolfsson e Yang (1996)	Melhor capacidade de resposta aos clientes, maior coordenação com fornecedores e agilidade na entrega de produtos aos clientes.
Palvia (1997)	Atendimento adequado às necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços diferenciados, simplificação do processo de compra de fornecedores, identificação das tendências de mercado, facilitar a mudança organizacional, facilitar a tomada de decisão, melhorar a comunicação e coordenação com outras empresas, consolidação das operações, melhoria do processo de aprendizado na organização, otimização dos recursos humanos da organização, controle e acompanhamento das operações, melhoria do processo logístico, integração com fornecedores.
Torkzadeh e Doll (1999)	Inovação da tarefa do usuário, controle administrativo, satisfação do usuário da TI.
Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000)	Estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com os clientes; desenvolver novos produtos e serviços para atender novos segmentos de mercado; relações com fornecedores; melhoria no planejamento e tomada de decisão; melhoria da comunicação e coordenação organizacional; melhoria da flexibilidade organizacional.
Devaraj e Kohli (2000)	Melhoria da qualidade de produtos ou serviços, satisfação do cliente, qualidade do produto.
Shang e Seddon (2000)	Melhoria dos serviços ao cliente, melhor gestão dos recursos, melhor tomada de decisões e planejamento, suporte para o crescimento do negócio, suporte para alianças de negócios, construção de inovações de negócios, geração de diferenciação e customização de produtos, construção de alianças externas, construção de flexibilidade de negócios, suporte para mudanças organizacionais, facilitar a aprendizagem nos negócios, construção de visões comuns.
Maçada (2001)	Disponibilização aos clientes de informações sobre produtos e serviços e suporte administrativo; aumento da competitividade perante os concorrentes; aumento do poder perante os fornecedores; mudança e melhoria da natureza dos produtos e serviços; melhoria da eficiência organizacional interna; melhoria no processo de formulação de preços; atendimento e controle dos requisitos internos financeiros e contábeis dos países; coordenação das operações da organização.

Autores	Benefícios Intangíveis Percebidos
Gunasekaran et al. (2001)	Agilidade na venda, satisfação de funcionários, vantagem competitiva, serviços à sociedade, aperfeiçoamento do trabalho, melhoria na qualidade, relacionamento aprimorado com o cliente, confiança aprimorada, manutenção de negócios futuros, risco de não investir em TI, trabalho em equipe e boa imagem.
Souza e Zwicker (2001)	Integração de processos e informações, acompanhamento de tendências, pressão da matriz e/ou acionistas, não ser superado pelos concorrentes, maior controle sobre a operação da empresa, melhoria na qualidade da informação, contribuição para a gestão integrada, otimização global dos processos da empresa, padronização de informações e conceitos, eliminação de discrepâncias entre informações de diferentes departamentos.
Freedman (2003)	Benefícios de facilidade de uso, satisfação de empregados e sua retenção, respostas mais rápidas para o cliente.
Dedrick et al. (2003)	Mudanças organizacionais, satisfação do cliente.
Prates e Ospina (2004)	Facilita a integração funcional, aumento da automação operacional, aumento da velocidade de resposta, melhoria do fluxo de trabalho, melhoria na precisão de entrada de dados e na acuidade de saída de relatórios, aumento na previsibilidade de cenários, relatórios mais consistentes, menor risco na tomada de decisão, melhoria no processo de planejamento e direção da organização, aumento da satisfação dos usuários, melhoria na capacidade de visão total do negócio, melhoria na capacidade de auto avaliação da qualidade de serviço, aumento da capacidade de correlação entre as diversas áreas da empresa.
Strassmann (2004)	Conhecimento acumulado dos funcionários, capacidades organizacionais, relacionamento com clientes, capacidade das pessoas entregarem maior valor aos clientes.
Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004)	Atendimento ao cliente, flexibilidade, compartilhamento de informações, melhorias em processos organizacionais, criação de vantagem competitiva.
Wixon e Todd (2005)	Facilidade de uso, qualidade da TI, qualidade da informação, qualidade do serviço, utilidade da TI, expectativas de saída, fatores organizacionais.
Lucas (2005)	Melhoria na eficiência organizacional, proporcionar novas estruturas organizacionais, relacionamento com outras organizações, maior nível de satisfação de funcionários.
Radhakrishnan et al. (2006)	Melhorias nos processos organizacionais e nos processos gerenciais, melhora na capacidade organizacional.
Perez e Famá (2006)	Marcas, uma carteira fiel de clientes.
Gregor et al. (2006)	Melhorias nas habilidades dos funcionários.
Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006)	Melhoras em processos de negócio, no ambiente social organizacional, melhoria das habilidades dos funcionários, satisfação dos funcionários nas atividades, satisfação do usuário final, otimização do trabalho em equipe, imagem da organização, reputação da organização, avanço tecnológico, melhoria da cultura organizacional.
Tallon (2007)	Melhorar a capacidade da empresa para fornecer serviços e suporte pós-venda; melhorar a distribuição dos produtos e serviços; aumentar a flexibilidade e capacidade de resposta às necessidades dos clientes; melhorar a capacidade de atrair e manter clientes; possibilitar apoio aos clientes durante o processo de vendas; possibilitar a viabilização de vantagem sobre os fornecedores; reduzir a variação nos tempos para fornecimento de produtos/serviços, ajudar na aproximação das relações com fornecedores; melhorar o controle da qualidade dos produtos e serviços de fornecedores; habilitar transações eletrônicas com fornecedores; aumentar a capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes; permitir que os vendedores aumentem as vendas por cliente; melhorar a precisão das previsões de vendas; permitir a identificação das tendências de mercado; melhorar a qualidade de produtos e serviços; suporte à inovação de produtos e serviços; melhorar a flexibilidade operacional; agilizar os processos de negócios.

Autores	Benefícios Intangíveis Percebidos
Tallon e Kraemer (2007)	Proporcionar suporte administrativo aos clientes; facilitar maior nível de flexibilidade e capacidade de resposta às necessidades dos clientes; proporcionar acesso dos clientes aos produtos e serviços comercializados; monitorar a qualidade dos produtos e serviços entregues pelos fornecedores; facilitar o desenvolvimento ou encerramento de atividades com fornecedores; monitorar a resposta do mercado a promoções realizadas.
Wu et al. (2009)	Capacidade de inovação empresarial, qualidade do produto, relacionamento com os clientes, capacidade de gestão, gestão da tecnologia, marca e imagem da empresa, relações com os funcionários, questões ambientais e da comunidade, aliança com parceiros.
Jeffers (2010)	Produtos com um nível mais elevado, satisfação dos clientes.
Turban et al. (2010)	Tempo mais rápido de venda, satisfação dos funcionários e clientes, distribuição mais fácil, melhor agilidade organizacional e controle aprimorado.
Masli et al. (2011)	Agilidade nos processos de negócios, satisfação dos clientes, melhora no relacionamento com fornecedores.
Santos et al. (2011)	Marcas, desenvolvimento de produtos.
Meditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011)	Melhor coordenação entre os departamentos funcionais, aumento da eficiência, a simplificação da gestão do dia-a-dia, o acesso rápido à informação para tomada de decisão e controle gerencial, apoio para o planejamento estratégico.
Miyagawa e Hisa (2013)	Valor de marca, capital intelectual da empresa e estrutura organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos benefícios intangíveis apresentados no Quadro 7 verifica-se a existência de benefícios que ocorrem e interferem na organização, e outros benefícios que influenciam as ações da empresa perante o mercado. Os benefícios intangíveis gerados decorrem do processo de investimento em TI, que é orientado pelas ações de governança de TI desenvolvidas na organização. Para Peterson (2004b), a governança de TI se concentra na execução e na transformação da TI para atender as demandas presentes e futuras dos negócios (foco interno) e dos clientes desses negócios (foco externo). Os investimentos em TI podem ser interna ou externamente focalizados; no foco interno, os investimentos em TI têm como objetivo reduzir os custos de fazer negócios, melhorar a qualidade e a velocidade das operações, eliminar processos de negócios repetitivos, e aumentar a flexibilidade do negócio; no foco externo, os investimentos em TI são planejados para auxiliar a empresa a obter vantagem competitiva e melhorar a sua posição no mercado, notadamente através da melhoria da satisfação dos clientes (DOS SANTOS; PEFFERS; MAUER, 1993; CHATTERJEE; VERNON; ROBERT, 2001). Stoel e Muhanna (2009) classificam os investimentos em TI em externamente e internamente focados. Os investimentos focados externamente são aqueles destinados a ajudar a empresa a responder rapidamente às mudanças no mercado e mudanças nas necessidades dos clientes; os focados internamente ajudam a empresa a fornecer produtos

ou serviços confiáveis e minimizar os seus custos. Segundo Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), os objetivos corporativos da TI, decorrentes dos investimentos realizados, podem estar relacionados ao ambiente interno e externo da organização. Assim, considerando-se a posição dos autores, os benefícios foram classificados em dois grandes grupos: os que ocorrem no ambiente interno da organização e os que se relacionam diretamente ao ambiente externo da empresa.

A classificação ambiente interno possui o objetivo de identificar a ocorrência dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI, que ocorrem dentro da organização e dizem respeito principalmente à operacionalização das atividades internas e aos funcionários da organização (usuários de TI, funcionários administrativos, equipe da produção,...). Já, os benefícios intangíveis relacionados ao ambiente externo influenciam diretamente a relação da empresa com o mercado e com o público externo (clientes, fornecedores,...). O benefício intangível denominado vantagem competitiva foi classificado em ambiente externo, pois gera alterações na capacidade competitiva da organização perante as demais empresas do mercado. A obtenção de vantagem competitiva pela organização pode ser decorrência da implantação de estratégias empresariais. Para Barney (1991), as estratégias são empregadas pelas organizações com o objetivo da obtenção de vantagem competitiva sustentável. Segundo Porter (1996), a estratégia representa a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. A criação dessa posição única e valiosa pode ser compreendida pelo que Barney (1991) denomina vantagem competitiva sustentável, que ocorre quando a empresa implanta uma estratégia de criação de valor que não pode ser realizada por outros competidores, ou quando esses concorrentes não são capazes de copiar os benefícios dessa estratégia. Assim, a vantagem competitiva é um benefício intangível que gera ganhos para a organização relacionados ao ambiente externo.

A partir das considerações e conclusões dos autores pode-se constatar que os investimentos em TI podem ocasionar benefícios intangíveis distribuídos em duas grandes áreas de atuação da organização: o ambiente externo associado ao mercado, e o ambiente interno da organização. Os benefícios intangíveis relacionados ao **ambiente externo** são os seguintes: vantagem competitiva, marca e imagem da organização, previsão e agilidade na venda, identificação das necessidades dos clientes, agilidade na entrega de produtos aos clientes, satisfação de clientes, relacionamento com clientes, respostas às demandas dos clientes, melhor relação com fornecedores, identificação das tendências de mercado, melhoria na qualidade de produtos e serviços, risco da empresa não ser superada pelos concorrentes, relacionamento com outras organizações e inovação em produtos e serviços.

Dentro do **ambiente interno** da organização podem ocorrer vários benefícios intangíveis, entre os quais: satisfação e retenção de funcionários da organização, melhoria na flexibilidade operacional, na gestão dos recursos da organização, na capacidade de gestão empresarial, no processo de tomada de decisão; viabilização e melhoria do trabalho em equipe, melhoria nos controles utilizados pela organização, na qualidade da informação utilizada na organização, agilidade na operacionalização das informações, inovação nos processos de negócios, facilitar a mudança organizacional, facilitar o processo de aprendizagem nos negócios e melhoria na comunicação.

2.4 ESTRUTURA CONCEITUAL

O processo de investimento em TI inicia com os fatores de adoção da TI, utilizados na decisão de investimento em TI. Os fatores de adoção da TI irão assumir maior relevância, dependendo da tomada de decisão que envolve a racionalidade dos executivos, o entendimento do negócio e a visão dos benefícios que irão ser gerados para a organização e percebidos pelos gestores.

A primeira parte da estrutura conceitual, relacionada aos fatores de adoção da TI, está inserida no processo de investimento em TI que é consequência da orientação estratégica da organização aprovada pelas instâncias da governança corporativa. As decisões relativas aos investimentos em TI são viabilizadas pelas estruturas de tomada de decisão relacionadas à direção e ao controle das operações de TI que fazem parte da governança de TI. Os objetivos da organização que influenciam a área de TI são viabilizados pela governança de TI relacionada à decisão de investimento em TI e aos fatores de adoção da TI, a qual estabelecerá as regras e processos que nortearão a escolha, substituição e uso da TI. Os fatores de adoção da TI, apresentados pelos autores analisados, foram agrupados em cinco elementos de análise: as pessoas envolvidas na decisão de investimento; o ambiente interno da organização que vai adquirir a TI; a TI a ser adquirida e a relação com a TI existente; a estratégia escolhida pela organização que irá orientar as ações de TI; e os benefícios esperados da TI relacionados à expectativa dos tomadores de decisão perante a TI a ser adquirida. Os benefícios esperados dos investimentos em TI podem ser encontrados na estrutura conceitual, classificados como um dos fatores de adoção da TI, e também, na segunda parte do modelo teórico, como a relação dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Os investimentos, inclusos na base da estrutura conceitual, representam os recursos utilizados pela organização e que lhe agregam valor através dos benefícios gerados, os quais representam, de forma ampla, o valor da TI para os negócios e irão proporcionar a melhoria no desempenho empresarial. As áreas de abrangência em que os investimentos em TI podem ocorrer são infraestrutura, processos, pessoas e serviços. Portanto, a decisão que envolve os gastos em TI estará relacionada aos fatores de adoção da TI, e esse processo irá determinar o tipo e o volume dos investimentos em TI que serão implantados na organização.

Entre todos os benefícios gerados para a organização, uma grande quantidade está relacionada aos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, que estão inseridos na segunda parte da estrutura conceitual. Os benefícios intangíveis gerados para o negócio e percebidos pelos gestores da organização podem ser agrupados em duas grandes áreas relacionadas à organização: a primeira relacionada ao ambiente externo da organização; a segunda, ao seu ambiente interno. Com base nos benefícios encontrados no ambiente externo da organização foram definidos elementos de análise relacionados aos benefícios percebidos perante os clientes; concorrentes; fornecedores; e produtos e serviços. Nos benefícios percebidos perante o ambiente interno foram definidas os seguintes elementos de análise relacionados aos funcionários; processos organizacionais; e informação e comunicação.

A estrutura conceitual, apresentada na Figura 5 da página seguinte, evidencia as relações existentes no processo de investimento em TI que iniciam com os fatores de adoção da TI que são considerados pelos executivos no processo de tomada de decisão e terminam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. O entendimento dos benefícios intangíveis representa uma realidade que pode variar de uma empresa para outra e, também, dentro da mesma empresa, através da percepção dos executivos pertencentes a várias áreas existentes dentro da organização.

Figura 5 – Estrutura Conceitual



Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura conceitual apresentada, que relaciona os fatores de adoção da TI, os tipos de investimentos em TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, irá fundamentar o modelo de pesquisa adotado, juntamente com as proposições de pesquisa.

3 MODELO E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

O modelo de pesquisa desenvolvido se fundamenta na estrutura conceitual, organizada de acordo com as abordagens dos autores adotados para este estudo. Na estrutura conceitual são apresentados, de forma detalhada, os fatores de adoção da TI; os tipos de investimento em TI; e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. As relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos possuem uma abrangência que envolve a área de conhecimento relacionada ao processo de investimento em TI e, também, as áreas de conhecimento que abrangem a geração de benefícios para a organização em decorrência dos investimentos em TI.

O processo de investimento em TI surge a partir da orientação estratégica da organização, aprovada pela governança da empresa, sendo viabilizado pelas estruturas de tomada de decisão relacionadas à direção e ao controle das operações de TI, inseridas na governança de TI. Os objetivos da organização, quanto à área de TI, são viabilizados pela governança de TI, relacionada à decisão de investimento e aos fatores de adoção da TI, em que serão estabelecidas as regras e processos que nortearão a escolha e uso da TI. Os fatores de adoção da TI possuem grande abrangência, conforme demonstrado na estrutura conceitual, e irão nortear o início da relação existente com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Os recursos utilizados pela organização, nos investimentos realizados em TI, irão propiciar o processo de agregação de valor à firma através dos benefícios gerados para a organização, que representam, de forma ampla, o valor da TI para os negócios e que proporcionarão a melhoria no desempenho empresarial. Os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores são bastante amplos, envolvendo a área externa e interna da organização, e entre essa gama de benefícios gerados ocorrerá a relação com os fatores de adoção da TI que participaram da decisão de investimento.

A abrangência das relações entre fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos que envolvem o processo completo de investimento em TI e a geração de benefícios intangíveis para a organização, confirma a amplitude dos conceitos envolvidos na fundamentação teórica necessária para o entendimento do problema de pesquisa. **As relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos foram definidas a partir da fundamentação de conhecimento relacionada: à Teoria da Estratégia Competitiva; à Teoria Baseada em Recursos; à Teoria Econômica Evolucionista; à**

governança de TI; ao processo decisório; ao valor da TI; e ao desempenho e à produtividade empresarial.

Os elementos de análise relacionados aos fatores de adoção da TI; às relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos; e aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo e interno da organização irão compor o modelo de pesquisa sugerido (Figura 6), apresentado a seguir.

Figura 6 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo de pesquisa, apresentado na Figura 6, evidencia as relações existentes no processo de investimento em TI que iniciam com os fatores de adoção da TI considerados pelos executivos no processo de tomada de decisão; tem continuidade com a relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos; e terminam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. A apresentação dos elementos e fundamentos de que envolvem os fatores de adoção da TI; benefícios intangíveis percebidos; e relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, que compõem o modelo de pesquisa apresentado, serão detalhadas nos tópicos apresentados a seguir.

Elementos relacionados aos fatores de adoção da TI

Os elementos de análise relacionados aos fatores de adoção da TI foram baseados na estrutura conceitual apresentada e analisada na revisão da literatura. A frequência de apresentação dos fatores de adoção da TI, considerando-se os autores examinados, foi determinante para a escolha dos fatores de adoção analisados na estrutura conceitual e, também, dos elementos de análise representativos desses fatores de adoção da TI. Os benefícios esperados da TI abrangem os intangíveis e financeiros, sendo que no momento do investimento em TI os benefícios são considerados esperados e após a realização e implantação dos investimentos em TI, esses benefícios serão tratados como benefícios intangíveis percebidos pelos executivos da organização. Nos fatores de adoção da TI estão inclusos cinco elementos de análise associados à decisão de realizar investimentos em TI, os quais podem estar relacionados às pessoas, ao ambiente interno da empresa, à TI, à estratégia organizacional e aos benefícios esperados da TI.

O elemento de análise relacionado aos benefícios esperados da TI abrange os benefícios financeiros e os benefícios intangíveis esperados em decorrência dos investimentos em TI. Os benefícios intangíveis esperados são detalhados considerando-se o ambiente externo e interno da organização, da mesma forma em que foram detalhados os benefícios percebidos que compõem a segunda parte do modelo de pesquisa. Na decisão para a realização de investimentos pode ocorrer a existência de benefícios que são apenas esperados e que serão percebidos após a realização e implantação do investimento em TI.

O detalhamento do Quadro 8 foi baseado nos elementos de análise dos fatores de adoção da TI, nos fatores de adoção da TI e nos respectivos autores que os apresentam em seus estudos.

Quadro 8 – Elementos Relacionados com os Fatores de Adoção da TI (FA)

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI	Autores
Pessoas	Conhecimento e experiência dos decisores em TI; capacidade, conhecimento, percepção e resistência à mudança dos usuários de TI; interesse dos tomadores de decisão.	Gunasekaran et al. (2001); Peppard e Ward (2005); Kim e Kankanhalli (2009); Löbner et al. (2012); Harnisch (2014).

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI	Autores
Ambiente Interno da Empresa	Adequação da TI aos requisitos da empresa; estrutura e suporte organizacional; necessidade de mudança; processos e controles organizacionais; mensuração de desempenhos; cultura organizacional; disponibilidade orçamentária.	Bacon (1992); Hecht (1997); Gunasekaran et al. (2001); Suwardy et al. (2003); Prates e Ospina (2004); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); Rocha et al. (2009); Kim e Kankanhalli (2009); Löbler et al. (2012); Harnisch (2014).
Tecnologia da Informação	Qualidade técnica e funcionalidade da TI; capacidade, imagem, suporte, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor da TI; tempo para implantação; integração com outra(s) TI existente(s); avaliação de empresas que já utilizaram a TI; valor dos gastos com a aquisição da TI.	Hecht (1997); Gunasekaran et al. (2001); Demirhan (2005); Bataglia e Hirose (2006); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); Kim e Kankanhalli (2009); Perez e Zwicker (2010); Löbler et al. (2012); Macedo et al. (2012); Harnisch (2014).
Estratégia Organizacional	Apoiar os objetivos estratégicos; alinhamento da TI com a estratégia; suporte à alta gerência; objetivos de desempenho competitivo; otimização de custos e ganhos no longo prazo; intensidade da concorrência.	Bacon (1992); Gunasekaran et al. (2001); Suwardy et al. (2003); Prates e Ospina (2004); Demirhan (2005); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); Luftman e Zadeh (2011); Löbler et al. (2012); Harnisch (2014).
Benefícios Esperados da TI	No ambiente externo: relacionados aos clientes, aos concorrentes, aos fornecedores, aos produtos e serviços. No ambiente interno: relacionados aos funcionários, aos processos organizacionais, à informação e comunicação e ao resultado financeiro.	Mahmood e Soon (1991); Bacon (1992); Soh e Markus (1995); Brynjolfsson e Yang (1996); Palvia (1997); Brynjolfsson e Hitt (1998); Torkzadeh e Doll (1999); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Devaraj e Kohli (2000); Shang e Seddon (2000); Gunasekaran et al. (2001); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Souza e Zwicker (2001); Freedman (2003); Dedrick et al. (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Lucas (2005); Wixon e Todd (2005); Radhakrishnan et al. (2006); Gregor et al. (2006); Perez e Famá (2006); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); Tallon (2007); Tallon e Kraemer (2007); Wu et al. (2009); Jeffers (2010); Turban et al. (2010); Masli et al. (2011); Santos et al. (2011); Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011); Miyagawa e Hisa (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os elementos dos fatores de adoção apresentados no modelo de pesquisa foram escolhidas com base no referencial teórico analisado que fundamenta o detalhamento da primeira parte da estrutura conceitual.

Elementos relacionados aos benefícios intangíveis percebidos

A realização de gastos em TI propicia à organização diferentes benefícios intangíveis decorrentes da utilização dos vários tipos de investimentos em TI. Os benefícios intangíveis percebidos estão relacionados ao ambiente externo e interno da organização, e dentro de cada um dos ambientes foram definidos elementos análise que agrupam os benefícios intangíveis percebidos em cada um dos dois ambientes. No ambiente externo, os elementos de análise que agrupam os benefícios intangíveis percebidos são: clientes, concorrentes, fornecedores e produtos e serviços. Já, no ambiente interno, os elementos são: funcionários; processos organizacionais; e informação e comunicação.

As atividades da organização são desenvolvidas em diversas áreas: presidência; comercial e marketing, administrativa e financeira; compras e operações. Os executivos que atuam em cada uma das áreas da organização possuem necessidades e interesses distintos para a utilização dos investimentos de TI a fim de viabilizar os processos empresariais de suas áreas. Os benefícios intangíveis, que podem ser percebidos de formas distintas pelos executivos de cada uma das áreas da organização, foram agrupados em ambiente externo e interno da organização e detalhados através de sete elementos de análise. Os fatores de adoção da TI exercem influência perante os executivos na decisão de investimento em TI, e os benefícios intangíveis são percebidos de modo distinto pelos executivos de cada uma das áreas da organização após a implantação dos investimentos em TI.

A escolha dos benefícios intangíveis foi fundamentada nos autores que são referência nos estudos relacionados ao impacto da TI nas organizações, entre os quais: Mahmood e Soon (1991); Palvia (1997); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); e Tallon (2007). Os benefícios intangíveis apresentados pelos demais autores, em seus estudos, foram relevantes para analisar a escolha dos principais benefícios, considerando-se a frequência com que são apresentados na literatura existente.

Com base nos benefícios encontrados foram definidos elementos de análise relacionados aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo e interno da organização, conforme consta no Quadro 9 na página a seguir.

Quadro 9 – Elementos Relacionados aos Benefícios Intangíveis Percebidos (BIP)

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos	Autores
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização, identificação das necessidades dos clientes, previsão e agilidade na venda, agilidade na entrega aos clientes, satisfação de clientes, resposta mais rápida aos clientes, identificação das tendências de mercado.	Mahmood e Soon (1991); Brynjolfsson e Yang (1996); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Devaraj e Kohli (2000); Shang e Seddon (2000); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Souza e Zwicker (2001); Freedman (2003); Dedrick et al. (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Perez e Famá (2006); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Tallon (2007); Tallon e Kraemer (2007); Wu et al. (2009); Jeffers (2010); Turban et al. (2010); Masli et al. (2011); Santos et al. (2011); Miyagawa e Hisa (2013).
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva, risco de não ser superado pelos concorrentes.	Mahmood e Soon (1991); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Souza e Zwicker (2001); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Tallon (2007);
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores, relacionamento com outras organizações.	Mahmood e Soon (1991); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Shang e Seddon (2000); Maçada (2001); Lucas (2005); Tallon (2007); Tallon e Kraemer (2007); Wu et al. (2009); Masli et al. (2011)
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços, inovação em produtos e serviços.	Mahmood e Soon (1991); Soh e Markus (1995); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Devaraj e Kohli (2000); Shang e Seddon (2000); Maçada (2001); Wixon e Todd (2005); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Tallon (2007); Tallon e Kraemer (2007); Wu et al. (2009); Jeffers (2010).
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários, melhoria do trabalho em equipe, facilitar a aprendizagem nos negócios.	Brynjolfsson e Hitt (1998); Palvia (1997); Torkzadeh e Doll (1999); Shang e Seddon (2000); Gunasekaran et al. (2001); Freedman (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Wixon e Todd (2005); Lucas (2005); Gregor et al. (2006); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Wu et al. (2009); Turban et al. (2010).

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos	Autores
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria: na flexibilidade organizacional; na gestão de recursos; na capacidade de gestão; no processo de tomada de decisão; nos controles da organização; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional.	Mahmood e Soon (1991); Soh e Markus (1995); Palvia (1997); Torkzadeh e Doll (1999); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Shang e Seddon (2000); Souza e Zwicker (2001); Dedrick et al. (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Wixon e Todd (2005); Lucas (2005); Radhakrishnan et al. (2006); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Tallon (2007); Wu et al. (2009); Turban et al. (2010); Masli et al. (2011); Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011); Miyagawa e Hisa (2013); Maçada (2001).
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação, agilidade na operacionalização das informações, melhoria na comunicação.	Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Souza e Zwicker (2001); Prates e Ospina (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Wixon e Todd (2005); Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pode ser percebida ao se considerar os fundamentos de conhecimento apresentados e analisados com os dados da etapa empírica. Os fatores de adoção da TI, os benefícios intangíveis percebidos e as áreas de conhecimento apresentados na revisão da literatura irão compor o detalhamento da relação entre fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, apresentados no tópico a seguir.

Relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos

O processo que envolve a participação dos fatores de adoção da TI na realização de investimentos em TI tem por objetivo a geração de benefícios intangíveis para a organização. A ocorrência dos fatores de adoção da TI proporciona algumas razões que sugerem a ocorrência dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Os processos relacionados à governança de TI interferem na agregação de valor relativa ao investimento em TI, isto é, na conversão dos investimentos realizados em TI (PETERSON, 2004a; WEILL; ROSS, 2005; WEILL; ROSS, 2006b). A decisão de investimento, da qual participam os

fatores de adoção da TI utilizados pelos gestores para a escolha do investimento em TI, é relacionado à governança da TI da organização.

No Quadro 10 apresentam-se as áreas dos fatores de adoção da TI em que são detalhados os fatores de adoção da TI relacionados aos benefícios intangíveis percebidos, a partir da respectiva fundamentação teórica referenciada.

Quadro 10 – Relações entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos

Relações Entre FA e BIP	Fatores de Adoção da TI	Autores
Pessoas	Interesse dos Tomadores de Decisão	Davis e Olson (1987); Barney (1991); Mata, Fuerst e Barney (1995); Tigre (1998); Ghemawat (2000); Nelson e Winter (2005); Peppard e Ward (2005); Penrose (2006); Huang et al. (2006); Buhl et al. (2011); Quaadgras, Weill e Ross (2011); Tarouco e Graeml (2011); Turel e Bart (2014).
Ambiente Interno da Empresa	Estrutura e Suporte Organizacional, Processos e Controles Organizacionais	Kald, Nilsson e Rapp (2000); Prates e Ospina (2004); Xue, Liang e Boulton (2008); Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009); Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011); Kohli, Devaraj e Ow (2012); Muller (2013); Wiengarten et al. (2013).
Estratégia Organizacional	Apoiar os Objetivos Estratégicos, Alinhamento da TI com a Estratégia	Porter e Millar (1985); Thiéart (1990); Gunasekaran et al. (2001); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Weill e Aral (2006); Hardy (2006); De Haes e Van Grembergen (2009); Luftman e Zadeh (2011); Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012); Briggs e Nunamaker (2013); Rahimi, Moller e Hvam (2014).
Benefícios Esperados da TI	Relacionados ao Ambiente Externo: clientes, concorrentes, fornecedores, produtos e serviços. Relacionados ao Ambiente Interno: funcionários, processos organizacionais, informação e comunicação.	Simon (1957); Simon (1978); Simon (1979); Davis e Olson (1987); Broadbent e Weill (1997); Gunasekaran et al. (2001); Gomes (2007); Jaeger-Neto et al. (2009); Sanchez e Albertin (2009); Turel e Bart (2014); Legoux et al. (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As relações entre os fatores de adoção e os benefícios intangíveis percebidos ocorrem a partir dos elementos dos fatores de adoção da TI relacionados com pessoas; ambiente

interno da empresa; estratégia organizacional; e benefícios esperados da TI. Após o detalhamento de cada uma das relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos serão apresentadas as respectivas proposições de pesquisa.

As relações envolvendo o **elemento de pessoas** dos fatores de adoção da TI abrange o seguinte fator de adoção da TI: **interesse dos tomadores de decisão**. Peppard e Ward (2005) afirmam que existem fatores relacionados à implantação de sistemas empresariais, sendo um deles o interesse pessoal das pessoas envolvidas. A governança de TI se torna relevante no atual cenário de competitividade, em que é cada vez maior a necessidade de adoção pelas áreas de TI de mecanismos que permitam estabelecer objetivos, avaliar resultados e examinar, de modo detalhado e concreto, se as metas foram alcançadas (TAROUÇO; GRAEML, 2011). Assim, os interesses dos tomadores de decisão, no momento da decisão para a realização de investimentos em TI, se relacionam através de uma continuidade na consecução dos interesses e metas previstos pelos decisores com a geração de benefícios intangíveis percebidos para a organização. Segundo Buhl et al. (2011), o processo de gestão empresarial baseada em valor é um paradigma, em que todas as atividades e decisões relacionadas ao processo são avaliadas de acordo com a sua contribuição para o valor da empresa. Para Quaadgras, Weill e Ross (2011), o valor da TI pode se manifestar de várias maneiras, incluindo melhorias de produtividade e lucratividade através do uso eficiente dos ativos, o apoio do crescimento dos negócios e maior agilidade nos negócios. Essas ações estão baseadas nos interesses dos tomadores de decisão, na capacidade de gestão dos executivos da organização e na relação entre os gestores e a TI. Huang et al. (2006), ao utilizarem a RBV, afirmam que existem três diferentes recursos considerados com valor, raros e difíceis de imitar, referentes à TI: as potencialidades da infraestrutura de TI; as potencialidades da relação homem TI; e as potencialidades intangíveis proporcionadas pela TI.

Para Penrose (2006), na Teoria Econômica Evolucionista, as oportunidades de crescimento da empresa para enfrentar a concorrência estão relacionadas à aptidão pessoal e à capacidade de inovação dos seus gestores. De acordo com Ghemawat (2000), a “mão invisível” de Adam Smith veio a ser suplantada pelo que Chandler denominou de “mão visível” dos gerentes profissionais. O interesse e a aptidão pessoal dos principais gestores juntamente com os investimentos em TI, criam oportunidades de crescimento para a organização através da geração de benefícios intangíveis percebidos. A propriedade de auto-organização da firma está relacionada às Teorias Econômicas Evolucionistas ou Neo-Schumpeterianas (TIGRE, 1998).

Segundo Nelson e Winter (2005), a concorrência de mercado é análoga à competição biológica, e as empresas devem passar por um processo de sobrevivência imposto pelo mercado. De acordo com Penrose (2006), a firma é um conjunto de recursos à disposição de uma unidade administrativa que envolve os recursos humanos e físicos da firma no ambiente em que ela se encontra. Para Kohli, Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho relacionados à produtividade e à rentabilidade da empresa refletem a proficiência gerencial na utilização dos recursos. Para Barney (1991), o conjunto de recursos da firma não se restringe a uma lista de fatores, pois inclui o processo de interação entre esses recursos e seus efeitos sobre a organização. Segundo Mata, Fuerst e Barney (1995), a gestão capacitada de TI é a principal e efetiva competência capaz de gerar um diferencial competitivo de forma sustentável. Turel e Bart (2014) constataram que maiores níveis de envolvimento de membros da alta direção em estruturas decisórias de TI aumentam o desempenho organizacional. Nota-se que, de acordo com os fundamentos teóricos apresentados, a ação gerencial dos principais executivos para viabilizar os seus próprios interesses e os investimentos realizados em TI proporcionam a melhoria do desempenho da organização. Assim, os benefícios intangíveis relacionados aos interesses dos tomadores de decisão devem ser percebidos pelos gestores da organização em decorrência dos investimentos realizados em TI.

O interesse dos tomadores de decisão é um fator de adoção da TI inserido no elemento de pessoas, e representa o fator que envolve a vontade dos tomadores de decisão que, como principais gestores da organização, têm grande interesse em viabilizar seus principais objetivos previstos para a organização através dos investimentos em TI. A capacidade gerencial dos executivos tomadores de decisão na busca dos interesses demonstrados na decisão para a realização de investimentos em TI se relaciona aos benefícios intangíveis percebidos inerentes à consecução dos interesses previstos no processo decisório.

Proposição 1 (P1): A utilização do fator de adoção da TI – **interesse dos tomadores de decisão** – se relaciona à **geração de benefícios intangíveis percebidos dos interesses declarados pelos tomadores de decisão** para a realização dos investimentos em TI.

O elemento dos fatores de adoção da TI relacionado com o **ambiente interno da organização** diz respeito aos benefícios intangíveis percebidos através dos seguintes fatores de adoção da TI: **estrutura e suporte organizacional**; e **processos e controles organizacionais**. Segundo Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009), a estrutura organizacional e sua importância perante os executivos podem influenciar a decisão para aquisição de TI. Para Prates e Ospina (2004), a melhoria dos controles organizacionais representa um fator de

adoção da TI importante no processo decisório. A governança de TI leva as empresas a criarem estruturas de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a organização com foco em seus objetivos, contribuindo para mitigar os riscos em relação ao retorno da TI (XUE; LIANG; BOULTON, 2008; MULLER, 2013). Nota-se a importância dos fatores de adoção da TI relacionados às estruturas e processos organizacionais e a sua relação com os benefícios intangíveis percebidos relacionados à melhoria dos processos organizacionais, em decorrência dos investimentos em TI. Para Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011), as capacidades de gerenciamento da informação influenciam favoravelmente as medidas de eficácia de desempenho da empresa na área de clientes, financeira, recursos humanos e organizacionais.

Wiengarten et al. (2013) afirmam que as empresas obtêm melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem alinhados aos fatores organizacionais relacionados ao processo organizacional e à estrutura organizacional. Segundo Kald, Nilsson e Rapp (2000), deve ser possível identificar o efeito da estratégia escolhida na concepção e utilização dos controles de gestão. Para Kohli, Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho utilizados pela organização refletem a proficiência gerencial na utilização de recursos e controle organizacional. Considerando-se as afirmações apresentadas pelos autores, pode-se afirmar que a utilização dos fatores de adoção da TI da estrutura e suporte organizacional e processos e controles organizacionais promovem a geração de benefícios intangíveis percebidos pelos gestores relacionados à melhoria nos processos organizacionais.

Os fatores de adoção da TI relacionados à estrutura e suporte organizacional e processos e controles organizacionais, que integram a área do ambiente interno da organização, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos dos processos organizacionais, considerando-se os fundamentos de conhecimento já apresentados.

Proposição 2 (P2): A utilização dos fatores de adoção da TI – **estrutura e suporte organizacional e processos e controles organizacionais** – se relaciona à **geração de benefícios intangíveis percebidos da melhoria nos processos organizacionais no ambiente interno.**

Os fatores de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia** se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos, no ambiente externo da organização, de acordo com as estratégias escolhidas pela empresa no momento da decisão para a realização dos investimentos em TI. Para Luftman e Zadeh (2011), a maturidade do alinhamento entre TI e negócios representa um fator de adoção da TI para a realização de

investimentos. Gunasekaran et al. (2001) apresentam algumas considerações estratégicas relacionadas aos fatores de adoção da TI: objetivos estratégicos, suporte à estratégia corporativa, suporte à alta gerência e objetivos de desempenho competitivo.

Os fatores de adoção da TI inseridos no elemento da estratégia organizacional estão relacionados à estratégia escolhida pela empresa para aumentar sua capacidade competitiva frente ao mercado. Segundo Hardy (2006), as responsabilidades da governança de TI são parte das responsabilidades da governança corporativa, entre as quais estão a orientação e a revisão das estratégias organizacionais, a definição e o acompanhamento dos objetivos e metas de desempenho de gestão. Os fatores de adoção da TI, relacionados à estratégia organizacional, irão compor a decisão para a escolha dos investimentos em TI, que serão direcionados a alcançar os objetivos estratégicos previstos. Rahimi, Moller e Hvam (2014) afirmam que são necessários ajustes mútuos entre processos de negócio e funções de gerenciamento de TI, para apoiar o processo estratégico e operacional e a tomada de decisão de TI. Os gestores da organização irão perceber os benefícios intangíveis decorrentes dos investimentos em TI, relacionados à estratégia escolhida pela organização, nas áreas do seu ambiente externo. Para Thiétart (1990), a estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e da articulação de recursos visando a atingir um objetivo. Segundo Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho mediante o uso racional dos recursos. Para De Haes e Van Grembergen (2009), a maturidade em alinhar a TI ao negócio é maior quando as organizações implementam práticas maduras de governança de TI. Os objetivos estratégicos orientam os gestores no processo de investimento em TI para que a empresa alcance as estratégias previstas perante o seu ambiente, e se isso ocorrer os benefícios intangíveis relacionados aos objetivos estratégicos previstos serão percebidos pelos gestores da organização.

Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) relatam que a relação da TI no desempenho pode ser direta, mas requer o seu alinhamento estratégico com um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. Weill e Aral (2006) argumentam que as empresas que relacionam os seus investimentos em TI para suas estratégias de negócios estão bem posicionadas para superar os seus concorrentes nas dimensões de desempenho desejadas. Para Briggs e Nunamaker (2013), a TI nas organizações

centra-se no valor econômico – aumento da eficiência, melhora dos serviços para construir a lealdade do cliente, otimização da cadeia de valor – para criar uma posição competitiva sustentável e, então melhorar o resultado final. Considerando-se as teorias e os conceitos apresentados, pode-se afirmar que a utilização dos fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia está relacionada à geração de benefícios intangíveis percebidos dos objetivos estratégicos escolhidos pela organização durante o processo de investimento em TI.

Proposição 3 (P3): A utilização dos fatores de adoção da TI – **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia** – se relaciona à **geração de benefícios intangíveis percebidos dos objetivos estratégicos escolhidos pela organização para o ambiente externo.**

A decisão para a realização de investimentos envolve o elemento dos fatores de adoção da TI relacionada com os **benefícios esperados da TI**, os quais serão viabilizados com a efetiva realização dos gastos em TI. Para Gunasekaran et al. (2001), os fatores de adoção da TI relacionados aos benefícios esperados da TI compõem a decisão para a realização de investimentos em TI. Esses benefícios intangíveis esperados da TI envolvem o ambiente externo da organização com benefícios relacionados a clientes; concorrentes; fornecedores; e produtos e serviços. Os benefícios intangíveis esperados no ambiente interno da empresa envolvem os benefícios relacionados a funcionários; processos organizacionais; e informação e comunicação.

Os fatores de adoção da TI inseridos na área dos benefícios intangíveis esperados fazem parte da decisão para a escolha dos investimentos em TI, sendo que os benefícios intangíveis esperados e debatidos durante a decisão para a realização de gastos em TI são diferentes dos benefícios percebidos pelos gestores da organização após a implantação da TI. Para Jaeger-Neto et al. (2009) a governança de TI pode influenciar significativamente o desempenho da organização, através da geração de valor para o negócio e da gestão equilibrada do risco com o retorno do investimento. A geração de valor para a organização pode ser expressa através dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores em decorrência dos investimentos em TI que são diferentes dos fatores de adoção da TI inseridos nos benefícios esperados da TI, os quais influenciaram os executivos no processo de adoção e escolha dos investimentos em TI. Essa afirmação está fundamentada em vários conceitos apresentados no referencial teórico, incluindo os relacionados à tomada de decisão. Para Gomes (2007), a decisão é o processo de escolha, seja direta ou indiretamente, de pelo menos

uma das diferentes alternativas apresentadas, que atenderiam à resolução do problema existente. Para Simon (1979), os processos administrativos são processos decisórios, e o comportamento dos indivíduos geralmente é orientado pelo motivo econômico. Segundo Simon (1978), a percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos em TI é limitada em virtude da falta de habilidades específicas para avaliar as questões relacionadas à tecnologia e à estratégia empresarial envolvidas no processo decisório. Para Broadbent e Weill (1997), o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara. Os gestores que participam da decisão possuem percepções limitadas em relação aos benefícios esperados da TI, e essas limitações fazem com que os benefícios intangíveis percebidos sejam diferentes dos benefícios esperados no momento da tomada de decisão.

Segundo Sanchez e Albertin (2009), a falta de compreensão das racionalidades relacionadas às estratégias de negócios e de tecnologia pode representar enorme impacto quanto ao sucesso ou fracasso dos projetos de investimentos em TI. Simon (1957) afirma que a complexidade dos problemas e a própria capacidade cognitiva dos indivíduos limitavam sua capacidade de tomar decisões sob perfeita racionalidade. Os gestores da empresa possuem interesses relacionados aos benefícios intangíveis esperados quando da ocorrência do processo de investimento em TI, mas a percepção dos executivos sobre os benefícios intangíveis que podem ser gerados pelos investimentos em TI é limitada na tomada de decisão, ocasionando diferenças entre o fator de adoção dos benefícios esperados e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Turel e Bart (2014) constataram que maiores níveis de envolvimento de membros da alta direção em estruturas decisórias de TI aumentam o desempenho organizacional. A posição e o cargo dos gestores na tomada de decisão podem produzir benefícios distintos para a organização e, em consequência, diferenças no seu desempenho. Segundo Legoux et al. (2014), a decisão de investimento pode ocorrer com um viés otimista, dizem os autores referindo-se à tendência geral das pessoas em subestimar a probabilidade de resultados negativos; e com um viés de confirmação, quando os indivíduos buscam apenas a informação que confirma a hipótese inicial, negligenciando outras informações não alinhadas à hipótese existente.

O processo de investimento em TI é complexo, e a limitação de conhecimento dos tomadores de decisão gera determinada situação em que os benefícios intangíveis esperados na decisão para a realização de investimentos em TI sejam diferentes dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização após a realização dos investimentos em TI. Davis e Olson (1987) consideram que o decisor não conhece todas as alternativas,

resultados ou consequências de suas escolhas, tomando uma decisão que satisfaça seu nível de aspiração.

Proposição 4 (P4): A utilização dos fatores de adoção da TI – **benefícios intangíveis esperados da TI** – ocasiona a **geração de benefícios intangíveis percebidos diferentes em relação aos fatores de adoção da TI dos benefícios intangíveis esperados** que foram adotados no processo decisório.

As **relações** entre os **fatores de adoção da TI** e os **benefícios intangíveis** são detalhadas a partir da ocorrência de fatores de adoção da TI utilizados ou não na tomada de decisão, a partir da existência de referenciais de conhecimento relacionados e também da percepção ou não de benefícios intangíveis pelos gestores da organização. Quando a **utilização dos fatores de adoção da TI se relacionar com a geração de benefícios intangíveis** tem-se a situação de **existência de uma relação** que será denominada de: relação; existência da relação, ocorrência da relação, relação de conformidade, relação de confirmação, relacionamento de forma positiva. Se a **utilização dos fatores de adoção da TI não se relacionar com a geração de benefícios intangíveis não se tem a existência de uma relação** que será denominada de: relação não confirmada, não existência de relação, não ocorrência da relação, relação de não conformidade, relação de não confirmação, relacionamento de forma negativa. Essas afirmações serão utilizadas para o detalhamento das relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos em cada uma das empresas analisados na pesquisa.

As quatro proposições apresentadas têm por objetivo o entendimento da relação entre os fatores de adoção da TI, utilizados na decisão de investimento, e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização decorrentes dos investimentos em TI. Essas proposições foram investigadas na etapa empírica deste estudo considerando-se os métodos e procedimentos a seguir apresentados.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são detalhados nesta seção, abrangendo a forma como foi realizada, a estratégia de pesquisa utilizada, a seleção de casos, a definição de unidade de análise e coleta de dados, procedimentos de análise e interpretação dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

A vertente de pesquisa empregada é a qualitativa, que ocorreu através da realização de entrevistas e utilização de documentos para buscar a compreensão das características relacionadas ao processo decisório adotado pelos gestores, a utilização dos fatores de adoção da TI e a identificação dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Muitos estudos qualitativos na área de SI se concentram em fenômenos sociais que incluem relações em diferentes níveis – indivíduos, grupos e organizações (KIM; LOVE, 2014). Segundo Denzin e Lincoln (2006), os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Assim, a investigação sobre o processo de investimentos em TI representa um caso concreto, em que o processo decisório sofre influências relativas aos fatores de adoção da TI e aos indivíduos envolvidos nesse processo.

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, o qual permite investigar o fenômeno relacionado ao processo decisório no que se refere ao investimento em TI e aos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores das organizações estudadas. O estudo de caso foi realizado em três empresas do ramo de moda, tendo por objetivo analisar de que modo a utilização de fatores de adoção da TI, no processo decisório para a realização de investimentos em TI, se relaciona aos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo, no contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Isto é, o fenômeno investimento em TI está

inserido no contexto da organização, e a interação entre os gestores e os fatores de adoção da TI influencia o processo de tomada de decisão. Segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987), a estratégia de estudo de casos múltiplos permite confrontar e comparar os casos, possibilitando a produção de resultados mais confiáveis e generalizáveis.

As técnicas de coleta de dados utilizadas incluem: pesquisa documental; entrevista em profundidade com os principais executivos de cada uma das organizações escolhidas. Conforme Godoy (2006), as entrevistas semiestruturadas orientam-se por um roteiro que fornece uma linha mestra para as perguntas a serem formuladas. Foram realizadas entrevistas em profundidade para analisar os fatores de adoção da TI, com os executivos que participaram do processo decisório, no período em que foram realizados os investimentos nas organizações e, também, com os executivos de cada uma das áreas da organização para analisar os benefícios intangíveis percebidos no momento atual da empresa.

As estratégias analíticas no estudo de caso sugeridas por Yin (2010) são proposições teóricas, explicações concorrentes e descrição do caso. Nas proposições teóricas ocorre a confrontação dos dados coletados com os pressupostos teóricos; nas explicações concorrentes, os dados são comparados com proposições teóricas concorrentes; e na descrição ocorre a montagem de uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso. Os resultados obtidos na descrição e análise dos dados devem contemplar o que está de acordo com a teoria existente juntamente com o que lhe é conflitante (EISENHARDT, 1989). Assim, as informações e resultados obtidos foram cotejados com a teoria e as dimensões de pesquisa examinadas para analisar os pontos convergentes e as relações que não correspondem aos pressupostos teóricos.

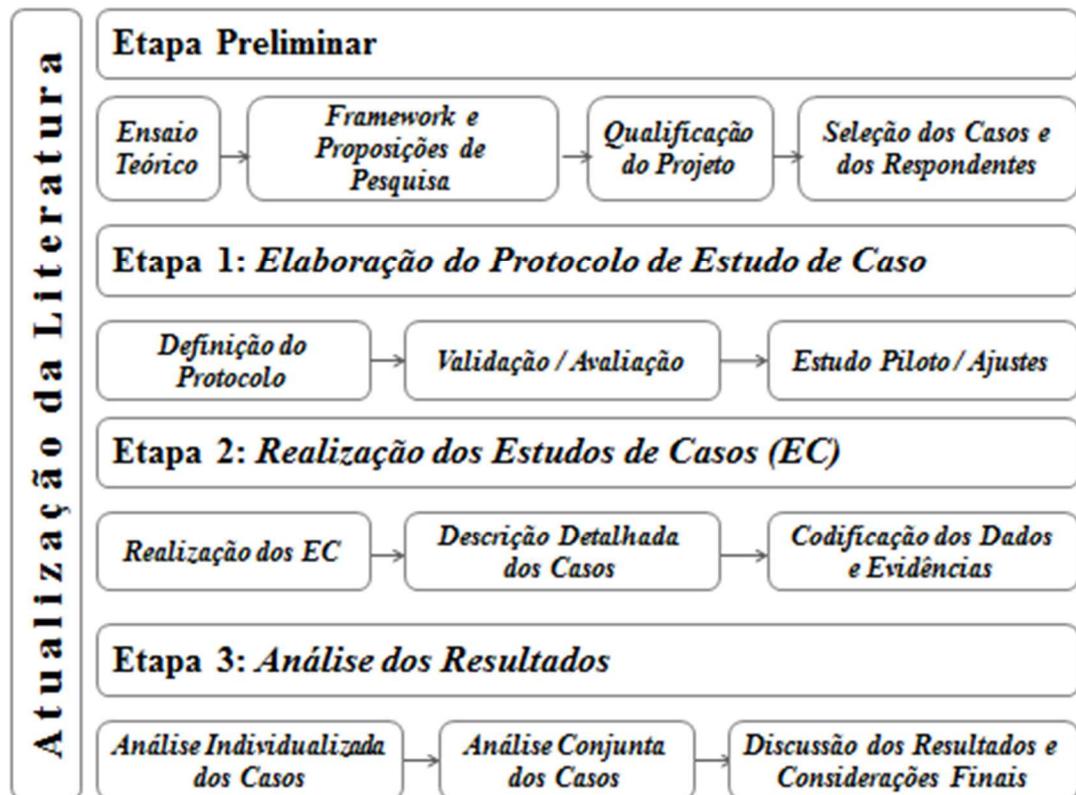
A análise de conteúdo é um método de análise de texto utilizado em pesquisas qualitativas, e foi utilizada no processo de análise dos dados do presente estudo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo se estrutura em três diferentes etapas: a pré-análise, seguida da análise do material e, por último, a interpretação dos resultados.

O desenho da pesquisa está dividido em quatro etapas, sendo a primeira preliminar e as demais envolvidas diretamente nos métodos e procedimentos utilizados, conforme apresentado na Figura 7 na página a seguir.

O desenho de pesquisa foi estruturado em várias etapas, a preliminar abrangeu o desenvolvimento de um conjunto de atividades relacionadas à definição do tema de pesquisa, análise a aprofundamento das teorias e conceitos utilizados e apresentação de um *framework* e proposições de pesquisa que integraram o ensaio teórico. Em sequência elaborou-se o projeto de tese, utilizando-se os pressupostos teóricos e de pesquisa apresentados no ensaio teórico e

se fez o detalhamento dos métodos e procedimentos de pesquisa. O projeto foi submetido à banca de qualificação da pesquisa que o examinou e apresentou sugestões para aprimorar o estudo.

Figura 7 – Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

As demais etapas foram relacionadas ao planejamento da pesquisa com a elaboração do protocolo do estudo de caso, etapa 1; realização dos estudos de casos, etapa 2; e análise completa dos resultados.

4.2 UNIDADES DE ANÁLISE

O objetivo da pesquisa é o de identificar e analisar as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. O ramo das empresas analisadas, a forma de escolha e o tipo de investimento em TI serão apresentados a seguir.

As unidades de análise do estudo são as empresas do ramo de varejo de moda que possuem um conjunto de lojas e uma administração central, sendo que será analisada a empresa em conjunto. Para Yin (2010) a definição de unidade de análise está relacionada à maneira com que foram definidas as questões de pesquisa. A questão de pesquisa do estudo é a seguinte: “como os fatores de adoção da TI se relacionam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização?”. Isto é, a unidade de análise é a organização onde ocorre o processo decisório para a realização de investimentos em TI e onde os benefícios intangíveis são percebidos pelos gestores de cada uma das áreas da organização. A escolha de empresas de um mesmo setor tem por objetivo a redução da influência de variáveis estranhas nos níveis ambiental e da firma (EISENHARDT, 1989).

Considera-se ponto de vendas ou loja de varejo qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha, principalmente, da venda de produtos ou serviços aos consumidores finais (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). A escolha de empresas do ramo de varejo de moda está relacionada à importância das informações para o processo de gestão e ao ciclo de implantação da TI que é mais curto do que o das empresas do ramo industrial, potencialmente gerando retorno dos investimentos em TI em períodos menores.

O ramo de varejo de moda possui um ciclo de vida curto dos produtos em virtude das várias coleções (estações) comercializadas durante o ano. Schmid (2003) afirma que a adequação do mix de produtos e serviços no ponto de vendas é fundamental para seu sucesso no varejo de vestuário. Para Levy e Weitz (2000), os varejistas procuram diminuir a concorrência recorrendo à oferta de produtos exclusivos e serviços diferenciados que não podem ser facilmente copiados. De acordo com Lovelock e Wright (2006), a equipe de atendimento é a responsável pelo contato com os clientes, cujas reais necessidades e desejos ela tem a função de identificar, oferecendo a cada um deles os serviços mais adequados e esperados por eles. Segundo Lewison (1997), atributos e habilidades exigidos da equipe de atendimento no varejo de moda se referem ao conhecimento do produto, dos clientes e da marca. Assim, os gestores de empresas desse ramo necessitam de algumas informações, entre as quais a movimentação dos estoques de mercadorias para a adequação do mix de produtos, e os hábitos de compra dos clientes, considerando-se que o consumidor final é um cliente pessoa física. As características apresentadas das empresas do ramo de moda demandam um tempo menor para que ocorra a percepção dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI.

As empresas examinadas foram escolhidas considerando-se a operação no ramo de varejo de moda com várias unidades e que a implantação ou substituição da TI, e demais processos e serviços relacionados, tenha ocorrido há mais de um ano. Os casos foram escolhidos por razões teóricas e não estatísticas (YIN, 2010). O prazo mínimo de um ano, considerado a partir do investimento em funcionamento da TI, foi escolhido para que a empresa tivesse percorrido um ciclo completo relacionado às coleções comercializadas pelo varejo de moda. Esse prazo é necessário para que a aquisição completa da TI tenha ocorrido e a organização tenha usufruído dos benefícios gerados pela implantação da TI. As empresas adotam sistemas ERP porque incorporam as melhores práticas da indústria, à qual elas pertencem, em seus processos de negócio (CHAE; KOH; PRYBUTOK, 2014).

Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) são pacotes de *software* de aplicação, capazes de integrar plenamente os processos de negócios, e são adotados para otimizar a gestão empresarial e os processos de negócios (GRABSKI; LEECH; SCHMIDT, 2011). Um ERP oferece meios viáveis para gerenciar e integrar a cadeia de valor de toda a empresa através da utilização de um único banco de dados, regras de negócios padrão e acesso à informação em tempo real e compartilhamento de informações entre os *stakeholders* (ALOINI; DULMIN; MININNO, 2012). O processo de escolha e implantação do ERP é bastante complexo, pois envolve toda a organização, e se não for adequado pode resultar em ajustes e complementações posteriores. No entendimento de Oseni et al. (2014), modificações pós-implantação são todas as formas de mudanças realizadas no sistema ERP a partir do momento em que é implementado até que seja substituído por outro sistema ERP. A adoção de um ERP pode produzir uma série de modificações e adaptações na empresa, influenciando, de certo modo, sua maneira de se relacionar com clientes, fornecedores, produtos e serviços (SOUZA; SACCOL, 2012).

O tipo de investimento em TI que ocorreu nas empresas foi em infraestrutura (troca do ERP) mais processos e serviços, em dois casos; e no outro caso o investimento em TI envolveu os gastos em infraestrutura, processos (*e-commerce*), pessoas e serviços. A aquisição da TI inclui serviços relacionados à instalação, customização e treinamentos relacionados ao processo, que possui grande abrangência em toda a organização e em vários tipos de operações relacionadas, desde a aquisição da infraestrutura; adoção de processos (aplicações de TI); realização de capacitação das pessoas da organização; e contratação de serviços de terceiros na implantação, desenvolvimento e funcionamento do sistema de TI adquirido. Engelbert e Graeml (2011) lembram que os custos de troca são altos, em especial os relativos à adoção de ERP, tornando relevante entender os benefícios pós-implantação. O

período de implantação representa um aspecto importante no desenvolvimento desta pesquisa, à medida que se examina o processo decisório para a realização do investimento em TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização após a realização do investimento.

Para a análise da decisão de investimento, que envolve a aquisição da TI, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores que participaram do processo de tomada de decisão, além de ser utilizada a pesquisa documental envolvendo o organograma da organização e os contratos com os fornecedores da TI. Equipes de projeto desempenham um papel importante para as decisões de investimento em TI, e podem ser compostas por especialistas/gestores de TI, especialistas/gestores de negócios, especialistas de compras, consultores, usuários finais, controladores e gerentes de projeto (HARNICH, 2014). Bernroider e Koch (2001) analisaram a seleção de ERP em 138 organizações e descobriram que em 17,6% delas as decisões foram tomadas por gerentes de negócios, e, em 10,9%, por gestores de TI.

A pesquisa envolveu a análise de dois momentos temporais distintos, um relacionado a decisão para a implantação da TI, e o outro, ao pós-implantação da TI, que envolve a percepção atual dos principais gestores sobre os benefícios intangíveis gerados para a organização mediante investimentos realizados para a aquisição e implantação da TI. Os tipos de entrevistas adotados para coletar os dados representativos desses dois momentos estão detalhados a seguir.

4.3 SISTEMÁTICA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram avaliados os fatores de adoção da TI utilizados na decisão para a realização de investimentos em TI e a sua relação com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização, utilizando-se, para tanto, múltiplas fontes. Para Yin (2010), a vantagem mais importante do uso de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração de dados, o que torna as descobertas mais convincentes e acuradas. As duas principais formas para realizar a medição das questões analisadas neste estudo foram a entrevista e a pesquisa documental.

4.3.1 Entrevista

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista com os principais executivos de cada uma das organizações escolhidas. Para Selltiz, Wrightsman e Cook (2006), nas entrevistas as informações são obtidas por meio do relato verbal das pessoas, sendo a técnica mais adequada para a revelação de assuntos complexos.

As entrevistas foram realizadas considerando-se duas questões relativas aos objetivos de pesquisa: a identificação dos fatores de adoção da TI relacionados à decisão para a realização de investimento em TI e, a outra envolvendo, também, a identificação dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Na primeira, foram entrevistados os gestores da organização que participaram da decisão que ocorreu antes da realização dos investimentos em TI na organização. Nessa situação, foram utilizadas entrevistas episódicas, visando à apresentação dos fatos envolvidos na decisão para a realização dos investimentos em TI. Segundo Bauer e Gaskell (2008), a entrevista episódica se baseia em um guia de entrevista com o fim de orientar o entrevistador para os campos específicos a respeito dos quais se buscam narrativas e respostas. O gestor entrevistado narrou os fatores de adoção da TI envolvidos no processo decisório para a realização dos investimentos em TI na organização, no momento em que ocorreu a decisão. Segundo Flick (2004), a entrevista episódica rende apresentações associadas ao contexto, na forma de uma narrativa, pois estas se aproximam mais das experiências e de seu contexto gerativo de que outras formas de apresentação. O princípio principal da entrevista episódica implica: perguntar ao entrevistado que relembre uma situação específica e que a conte (BAUER; GASKELL, 2008).

A situação analisada perante o entrevistado foi a decisão relacionada ao investimento em TI, já realizada pela organização há determinado período de tempo. Bauer e Gaskell afirmam que a entrevista episódica mostra suas vantagens sobre outros métodos, especialmente quando o entrevistador recebe muitas narrativas ricas e detalhadas. O conhecimento episódico possui uma organização que se aproxima mais das experiências, estando vinculado a situações e circunstâncias concretas (FLICK, 2004). Ainda segundo Bauer e Gaskell (2008), o conhecimento episódico compreende o conhecimento que está ligado a circunstâncias concretas (tempo, espaço, pessoas, acontecimentos situações). Para Flick (2004), a entrevista episódica facilita a apresentação de experiências em uma forma geral, comparativa, ao mesmo tempo em que assegura que essas situações e episódios sejam

contados em sua especificidade. O episódio narrado pelo entrevistado foi o processo completo, envolvendo a tomada de decisão dos investimentos para aquisição ou substituição da TI. O guia de entrevista encontra-se inserido no Apêndice A – Protocolo do Estudo de Caso.

A análise dos benefícios intangíveis percebidos foi realizada mediante entrevistas com os principais gestores das principais áreas da organização para analisar quais os benefícios intangíveis percebidos, no momento atual, decorrentes dos investimentos realizados em TI na organização. Cada gestor entrevistado expressou as suas percepções sobre os benefícios intangíveis relativos à sua área de atuação na organização. Essa escolha teve por objetivo analisar, em todas as principais áreas da organização, os benefícios gerados pelos investimentos realizados em TI e percebidos pelos gestores de cada área. Para Vergara (2009) determinada escolha ocorre quando se busca entrevistados com conhecimento adequado para responder as questões propostas. O roteiro de entrevista semiestruturada consta no Apêndice A – Protocolo do Estudo de Caso.

Os dois tipos de entrevista ocorreram dentro da organização, com os principais gestores, sendo aplicadas pelo próprio pesquisador e gravadas com a autorização dos respectivos executivos da organização.

4.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada tendo-se como objetivo a utilização de outras fontes de dados e informações necessárias para o melhor entendimento das informações constantes no problema de pesquisa. Segundo Yin (2010), a pesquisa documental é importante para corroborar e valorizar as evidências de outras fontes de coleta de dados.

As fontes de dados analisadas versaram sobre a organização e a decisão para a realização de investimentos em TI, e englobaram os seguintes documentos: organograma da organização, contrato com o fornecedor da TI, além de outros documentos utilizados para a aquisição da TI. Esses documentos, juntamente com as entrevistas episódicas, apresentam, de forma detalhada, as situações envolvendo os fatores de adoção da TI e o processo decisório utilizado para a realização dos investimentos em TI. Os documentos obtidos nas organizações foram utilizados para o entendimento da estrutura organizacional da empresa e para o detalhamento das informações relativas à aquisição da TI pelas organizações. A seguir

apresenta-se o item que trata do protocolo de estudo de caso utilizado para a realização da pesquisa.

4.3.3 Protocolo do Estudo de Caso

O protocolo do estudo de caso foi constituído com base na revisão da literatura sobre os fatores de adoção da TI, inseridos no processo de investimento em TI, e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. O protocolo do estudo de caso foi elaborado com o objetivo de orientar o pesquisador no processo de coleta de dados. O protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, pois fornece informações para que o estudo obtenha os mesmos resultados se for repetido sob as mesmas condições (RIEGE, 2003; YIN, 2010). Para Yin (2010), ter um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é essencial caso esteja realizando um estudo de casos múltiplos.

O protocolo do estudo de caso deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões de estudo de caso e um guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2010). O protocolo elaborado foi estruturado com uma visão geral do estudo; procedimentos de pesquisa; procedimentos operacionais de campo; e procedimentos para análise dos dados. O protocolo de pesquisa utilizado para o estudo de casos é detalhado no Apêndice A – Protocolo do Estudo de Caso.

4.3.4 Detalhamento da Coleta de Dados

Inicialmente, foi realizado um contato com os proprietários gestores de cada uma das três empresas eleitas para o estudo, a fim de apresentar o objetivo da pesquisa, obter a autorização para a realização das entrevistas com os executivos de cada empresa e ter acesso aos documentos necessários à pesquisa. Os principais documentos fornecidos pelas empresas foram o organograma e os contratos e documentos relacionados à aquisição da TI. E em virtude de solicitação de alguns proprietários, optou-se por utilizar a denominação de Empresa A, B e C para cada um dos casos estudados, evitando-se a divulgação dos nomes das empresas.

A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas gravadas *in loco* nas empresas com os executivos que participaram do processo decisório para a realização dos investimentos em TI, sendo realizadas entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, para identificar os fatores de adoção da TI utilizados na decisão que ocorreu quando foi realizado o investimento em TI. Foi realizado, também, um conjunto de entrevistas semiestruturadas, gravadas *in loco* nas empresas, com os executivos de cada uma das áreas da organização para entender os benefícios intangíveis percebidos, no momento atual, em virtude dos investimentos realizados em TI.

O detalhamento das entrevistas realizadas com os executivos da Empresa A, sobre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, é apresentado, a seguir, nos Quadros 11 e 12.

Quadro 11 – Entrevistados da Empresa A sobre os Fatores de Adoção da TI

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Diretor Presidente	59 anos	28 anos	Administração com Habilitação em Comércio Exterior, MBA em Gestão Estratégica de Negócios.	05.06.2015 27 min.	AE1DP
Diretora	57 anos	28 anos	Direito.	17.06.2015 36 min.	AE2D
Total: 2 entrevistas					

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 12 – Entrevistados da Empresa A sobre os Benefícios Intangíveis Percebidos

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Diretor Presidente	59 anos	28 anos	Administração com Habilitação em Comércio Exterior, MBA em Gestão Estratégica de Negócios.	10.09.2015 41 min.	AE3DP
Diretora	57 anos	28 anos	Direito.	01.09.2015 53 min.	AE4D
Gerente de Planejamento	30 anos	13 anos	Administração de Empresas, MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios.	03.07.2015 40 min.	AE5GP
Gerente de Marketing e Produto	26 anos	08 anos	Administração de Empresas, Pós-Graduação em Marketing de Moda.	06.08.2015 28 min.	AE6GM
Gerente Comercial	30 anos	05 meses	Administração de Empresas, MBA em Gestão de Vendas.	11.08.2015 34 min.	AE7GC

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Gerente de Controladoria	32 anos	09 meses	Ciências Contábeis, Pós-Graduação em Controladoria e Finanças.	11.08.2015 35 min.	AE8GF
Gerente de Operações	52 anos	2,5 anos	Administração de Empresas, Pós-Graduação em Design de Moda.	14.08.2015 27 min.	AE9GO
Total: 7 entrevistas.					

Fonte: Dados da pesquisa.

O detalhamento das entrevistas realizadas com os executivos da Empresa B, sobre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, é apresentado nos Quadros 13 e 14.

Quadro 13 – Entrevistados da Empresa B sobre os Fatores de Adoção da TI

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Presidente	49 anos	28 anos	Direito.	10.08.2015 21 min.	BE1P
Diretor Comercial	40 anos	20 anos	Administração de Empresas.	23.06.2015 25 min.	BE2DC
Gerente de Compras e Logística	28 anos	15 anos	Administração com Habilitação em Comércio Exterior e Curso de Técnico em Contabilidade.	23.06.2015 24 min.	BE3GO
Total: 3 entrevistas					

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 14 – Entrevistados da Empresa B sobre os Benefícios Intangíveis Percebidos

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Presidente	49 anos	28 anos	Direito.	10.08.2015 17 min.	BE4P
Diretor Comercial	40 anos	20 anos	Administração de Empresas.	05.11.2015 22 min.	BE5DC
Gerente de Compras e Logística	28 anos	15 anos	Administração com Habilitação em Comércio Exterior e Curso de Técnico em Contabilidade.	18.11.2015 20 min.	BE6GO
Gerente de Marketing	29 anos	02 anos e 11 meses	Comunicação Social - Publicidade e Propaganda	05.11.2015 29 min.	BE7GM

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Gerente Financeiro	37 anos	03 anos	Administração e Ciências Contábeis (Incompletos).	18.11.2015 29 min.	BE8GF
Total: 5 entrevistas					

Fonte: Dados da pesquisa.

O detalhamento das entrevistas realizadas com os executivos da Empresa C, sobre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, é apresentado, a seguir, nos Quadros 15 e 16.

Quadro 15 – Entrevistados da Empresa C sobre os Fatores de Adoção da TI

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Diretor de TI	54 anos	33 anos	Curso Técnico em Mecânica Industrial, Vários Cursos de Extensão na Área de TI.	03.09.2015 124 min.	CE1DT
Superintendente Administrativo e Financeiro	49 anos	33 anos	Administração de Empresas.	08.10.2015 80 min.	CE2SA
Superintendente de Compras, Logística e <i>E-commerce</i>	56 anos	34 anos	Administração de Empresas.	08.10.2015 63 min.	CE3SC
Superintendente de Marketing, Vendas e <i>E-commerce</i>	58 anos	30 anos	Comunicação Social – Relações Públicas – (Incompleto) e vários Cursos de Extensão no Exterior.	23.11.2015 49 min.	CE4SM
Total: 4 entrevistas					

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 16 – Entrevistados da Empresa C sobre os Benefícios Intangíveis Percebidos

Função	Idade	Tempo de Empresa	Formação	Data e Duração da Entrevista	Identificação
Superintendente Administrativo e Financeiro	49 anos	33 anos	Administração de Empresas.	08.12.2015 63 min.	CE5SA
Superintendente de Compras, Logística e <i>E-commerce</i>	56 anos	34 anos	Administração de Empresas.	08.12.2015 50 min.	CE6SC
Superintendente de Marketing, Vendas e <i>E-commerce</i>	58 anos	30 anos	Comunicação Social – Relações Públicas – Incompleto e vários Cursos de Extensão no Exterior.	21.01.2016 28 min.	CE7SM
Total: 3 entrevistas					

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 17 consta uma descrição resumida das empresas analisadas, o número de entrevistas realizadas e o tipo de investimento em TI.

Quadro 17 – Descrição das Empresas, Entrevistas e Investimentos em TI

Empresas	Breve Descrição das Empresas	Investimentos em TI
Empresa A	Empresa com sede em Porto Alegre com 20 filiais próprias e 21 lojas franqueadas. Especializada em moda feminina, com produção própria de 40% do que comercializa; possuindo 235 funcionários próprios. Foram realizadas duas entrevistas sobre os fatores de adoção da TI e sete entrevistas para analisar os benefícios intangíveis percebidos.	Infraestrutura (troca do ERP em 2007), Processos e Serviços.
Empresa B	Empresa com sede em Porto Alegre com uma filial própria e 26 lojas franqueadas. Especializada, comercializa equipamento, vestuário e acessórios relacionados ao surf e skate; possuindo 32 funcionários próprios. Foram realizadas três entrevistas sobre os fatores de adoção da TI e cinco entrevistas para analisar os benefícios intangíveis percebidos.	Infraestrutura (troca do ERP em 2010), Processos e Serviços.
Empresa C	Empresa com sede em Camaquã com 74 filiais próprias e uma loja on-line (<i>e-commerce</i>). Especializada em confecção feminina, masculina, infantil, calçados, cama, mesa e banho; possuindo 2.750 funcionários próprios. Foram realizadas quatro entrevistas sobre os fatores de adoção da TI e três entrevistas para analisar os benefícios intangíveis percebidos.	Infraestrutura, Processos (aquisição do <i>e-commerce</i> em 2013), Pessoas e Serviços.

Fonte: Dados da pesquisa.

As 24 entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador e iniciaram em 05 de junho de 2015, terminando em 21 de janeiro de 2016. A realização das entrevistas e análises ocorreu inicialmente na Empresa A e findou com a Empresa C. As entrevistas episódicas baseadas em um guia de entrevistas, para identificação dos fatores de adoção da TI, foram realizadas antes das entrevistas semiestruturadas para identificação dos benefícios intangíveis, para que não ocorresse a geração de informações anteriores que pudessem sugerir os entrevistados na realização das entrevistas episódicas.

As entrevistas semiestruturadas, para identificação dos benefícios intangíveis, foram realizadas com os executivos das principais áreas que compõem as empresas do ramo de varejo para identificar a percepção do executivo sobre os benefícios gerados pela TI, no momento da realização da entrevista. As empresas do ramo de varejo de moda analisadas possuem as seguintes principais áreas: presidência, administrativa e financeira; comercial e marketing; e compras e operações. Após a realização das entrevistas fez-se a degravação, iniciou-se o processo de codificação e, em seguida, procedeu-se a análise dos resultados, a seguir detalhada.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados obtidos na pesquisa tiveram origem na pesquisa documental e, principalmente, nas entrevistas realizadas com os gestores das organizações analisadas. Para a análise dos dados coletados através das entrevistas em profundidade foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bauer e Gaskel (2008), a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências sobre um texto e representa um encontro objetivado através da sistematicidade e da referenciação, além do próprio texto.

Os dados obtidos foram consolidados utilizando-se a ferramenta NVivo e também detalhados e analisados de forma manual, considerando-se o volume e a complexidade das informações obtidas através das técnicas de coleta de dados. Para Bardin (2011), a análise pode ser automatizada em diversos graus: algumas são automatizadas na quase totalidade e outras somente em algumas operações, fazendo-se o resto manualmente. Para Vergara (2012), grandes quantidades de dados podem ser tratadas e armazenadas com o auxílio de programas de computador. Segundo Bardin (2011) e Richardson et al. (1999), a técnica de análise de conteúdo é constituída por três fases: a pré-análise, que é a fase de organização propriamente e que visa a operacionalizar e sistematizar as ideias para elaborar um esquema para desenvolvimento do trabalho. A análise do material, que é a fase que consiste basicamente na codificação, categorização e enumeração do material escolhido, e a última fase, que consiste no tratamento e interpretação dos dados, onde se tem a geração de inferências e dos resultados da investigação, em que as suposições que poderão ser confirmadas ou não (VERGARA, 2012). A análise dos dados teve por objetivo o esclarecimento da questão de pesquisa apresentada e a confirmação ou refutação das proposições de pesquisa formuladas.

Os dados colhidos através das entrevistas foram processados no NVivo e analisados dentro das categorias disponibilizadas pelo sistema. As categorias de análise foram organizadas considerando-se a relação dos fatores de adoção classificados em cada um dos elementos e os benefícios intangíveis enquadrados nos ambientes externo e interno da organização, conforme detalhado na estrutura conceitual. Os mesmos dados também tiveram um tratamento manual, com quadros elaborados para cada um dos executivos entrevistados. A análise conjunta dos dados no NVivo e forma manual foi realizada para o entendimento dos fatores de adoção da TI e dos benefícios intangíveis percebidos. Esse procedimento foi mantido para o entendimento das relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos. O processo de análise foi bastante longo e trabalhoso, mas permitiu

uma interação entre as duas formas de tratamento dos dados que foi bastante esclarecedora para o entendimento das relações e evidências encontradas.

Para Bardin (2011), o *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. Neste estudo, o *corpus* do texto teve como material de coleta de dados evidências relacionadas aos fatores de adoção da TI que fizeram parte do processo de investimentos em TI, com os tipos de investimentos em TI e com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, sendo inicialmente realizada a análise de categorias com os fatores de adoção da TI e com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Para Bardin (2011), a análise de categorias funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. As categorias utilizadas na análise correspondem a cada um dos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos que foram respectivamente detalhados na estrutura conceitual. Nesse análise tomou-se por base a estrutura conceitual e foi realizada com os fatores de adoção da TI em relação a cada Caso, que gerou uma identificação dos fatores utilizados ou não no processo decisório e os fundamentos relacionados a cada fator de adoção da TI. Essa análise permitiu a obtenção de resultados relacionados à utilização ou não dos fatores de adoção da TI no processo decisório para a realização de investimento em TI em cada empresa estudada. Os benefícios intangíveis também foram analisados, considerando-se a estrutura conceitual e as várias áreas da organização, juntamente com a percepção ou não dos benefícios relatada, individualmente, pelos gestores entrevistados. A análise gerou o entendimento dos benefícios percebidos em relação a cada uma das áreas existentes na organização e a consolidação dos benefícios percebidos em toda a organização.

A análise dos dados secundários relacionados aos documentos obtidos com as empresas foi realizada para que se pudesse entender a estrutura de gestão de cada organização, através da compreensão dos organogramas fornecidos; e para o entendimento do processo, condições e detalhes envolvendo a TI adquirida, foram utilizados os contratos e demais documentos firmados com as empresas fornecedoras da TI.

Realizada a análise, considerando-se os resultados dos Casos de forma individualizada, foram analisados os resultados em conjunto dos três Casos incluindo os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores de cada uma das empresas. Para a análise da relação entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos foi utilizada a análise das relações, em que foram considerados os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos relacionados a cada empresa e a relação

existente entre eles, considerando-se os conceitos e teorias que fundamentam o estudo. A análise das relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos foi realizada com base na fundamentação teórica apresentada no modelo de pesquisa. Ao final foram apresentadas as evidências encontradas relacionadas aos fatores de adoção da TI; benefícios intangíveis percebidos; e sobre a relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores das organizações.

A manutenção do rigor científico da pesquisa ocorreu através da adoção de procedimentos relacionados à validade e à confiabilidade do estudo de casos. Segundo Kirk e Miller (1986) a confiabilidade ocorre quando um procedimento de campo produz a mesma resposta sempre que é realizado, e a validade ocorre quando ele dá a resposta correta. A realização de estudo de casos múltiplos ocorreu através da produção do protocolo de pesquisa para ampliar a confiabilidade do estudo. Segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987), a utilização de um protocolo de estudo de caso contribui significativamente para a confiabilidade do estudo de caso, principalmente em estudos de casos múltiplos. Para Yin (2010) é essencial que se elabore um protocolo de estudo de caso para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Segundo o autor, um protocolo de estudo de caso deve conter as seguintes seções: visão geral do projeto do estudo de caso; procedimentos de campo; questões de estudo de caso; e um guia para o relatório do estudo de caso.

A qualidade de um projeto de pesquisa pode ser assegurada mediante a adoção de várias ações táticas desenvolvidas durante a coleta de dados, na análise dos dados e nos resultados obtidos. Segundo Yin (2010), a validade e a confiabilidade ocorrem no desenvolvimento de ações táticas relacionadas à validade do construto, validade externa e confiabilidade. A validade de face abrange o uso de múltiplas fontes de evidência, o encadeamento das evidências e a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso. Na presente pesquisa foram utilizadas entrevistas em profundidade e a pesquisa documental para consolidar as evidências a partir de várias fontes de dados. Também foi realizada a triangulação das fontes de dados, como uma forma de tornar o estudo de casos mais robusto (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2006). Os roteiros de entrevistas foram avaliados antes do início da realização das entrevistas com os executivos das organizações. Em relação à validade aparente foram realizados testes com os instrumentos de coleta de dados utilizados e foram feitos os devidos ajustes para se chegar aos roteiros finais utilizados.

A validade externa utiliza a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos; e a confiabilidade usa o protocolo do estudo de caso e desenvolve uma base de dados de estudo de caso (YIN, 2010). Nesta pesquisa foi utilizada, além do protocolo do estudo de caso, a

gravação das entrevistas para posterior transcrição, o tratamento manual e em *software* específico para a análise completa dos dados obtidos. O tratamento dos dados, realizado através do NVivo e de forma manual possibilitou maior acuracidade no processo de análise dos dados e resultados. Foi criado um banco de dados através do arquivamento das entrevistas realizadas, transcrições das entrevistas, documentos analisados, arquivos contendo dados detalhados e consolidados, e documentos com as análises realizadas. Para Yin (2010), o conjunto de informações coletadas pode ser denominado base de dados e é relevante para a obtenção da confiabilidade do estudo de caso.

Foi realizada a análise individualizada de cada caso e após a análise comparativa dos casos, na análise individualizada foram examinados os fatores de adoção da TI, os benefícios intangíveis percebidos e as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos. Na análise comparativa dos casos foram examinadas as relações existentes entre os resultados obtidos em cada um dos casos envolvendo os fatores de adoção da TI, os benefícios intangíveis percebidos e a relação existente entre os fatores de adoção da TI e os benefícios percebidos pelos gestores de cada uma das empresas examinadas.

Nos procedimentos adotados na pesquisa buscou-se atingir o melhor nível de confiabilidade e validade, tanto em relação ao processo de pesquisa que foi desenvolvido quanto às evidências e resultados alcançados.

5 DESCRIÇÃO DOS CASOS

No presente capítulo descrevem-se os dados obtidos em cada um dos estudos de caso realizados. Foram pesquisados três casos de empresas do varejo de moda que atuam com uma administração central e uma rede de lojas para a comercialização de vestuário. Os nomes reais das empresas foram substituídos por solicitação de alguns proprietários, sendo que a denominação utilizada foi Empresas A, B e C, respectivamente, para as três redes de lojas estudadas.

As informações sobre as empresas estudadas foram obtidas através de entrevistas episódicas baseadas em um guia de entrevista com os executivos que participaram da decisão para a realização de investimentos em TI; entrevistas semiestruturadas com os executivos de cada uma das áreas da organização que se beneficiaram dos investimentos em TI; e através da análise de documentos fornecidos pela organização e relacionados à estrutura organizacional e aos gastos em TI. Ao todo foram realizadas vinte e quatro entrevistas, sendo nove com os executivos da empresa A, oito com os executivos da empresa B e sete com os executivos da empresa C.

Para cada caso analisado são apresentados os dados relativos à descrição da empresa, o tipo de investimento em TI realizado juntamente com a estrutura de TI da empresa, os fatores de adoção da TI que foram relevantes na decisão de investimento em TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores de cada uma das áreas da organização.

5.1 CASO 1 – EMPRESA A

A realização da pesquisa junto à Empresa A foi autorizada pelo Diretor Presidente da Empresa que permitiu o acesso aos documentos relacionados à aquisição da TI e, também, o contato com os executivos de cada uma das áreas da organização. A partir das informações e documentos disponibilizados pela organização será apresentada a descrição da empresa, o detalhamento dos investimentos realizados em TI com a estrutura de TI da organização, os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Foram realizadas nove entrevistas com os executivos da Empresa A, sendo que duas foram realizadas para entendimento dos fatores de adoção da TI e sete para a verificação dos benefícios intangíveis percebidos. As entrevistas referentes aos fatores de adoção da TI foram

realizadas com o Diretor Presidente e com a Diretora da Empresa A; já, as entrevistas relativas aos benefícios intangíveis percebidos foram realizadas com os seguintes executivos: Diretor Presidente, Diretora, Gerente de Planejamento, Gerente de Marketing e Produto, Gerente Comercial, Gerente de Controladoria e Gerente de Operações.

5.1.1 Descrição da Empresa

A Empresa A, fundada em 1986, é composta por uma rede de lojas que comercializa artigos de moda feminina, e atua, atualmente, com 20 lojas próprias e 21 lojas franqueadas, nos estados do RS, SC, SP, DF e RN. A empresa investe constantemente em pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos de acordo com as tendências mundiais da moda para jovens executivas, processo que torna a empresa diferenciada em seu segmento através da sua atuação com marca própria. O objetivo da empresa é vestir a mulher em todos os seus momentos de trabalho, entregando moda com estilo, versatilidade, conforto e durabilidade.

Nos seus 29 anos de existência, a empresa adquiriu um *know how* que possibilita uma opção de investimento para empresários que desejam atuar como franqueados de uma rede consolidada, em plena expansão; e que tem como pilares de sua gestão a paixão, a disciplina e a geração de valor. A empresa possibilita aos franqueados auxílio na escolha do ponto comercial, consultoria em campo, *software* de gestão, intranet, campanhas de marketing, assessoria de imprensa, vitrine da semana, manuais de gestão, lista de fornecedores homologados, sugestão de compras e suporte para o lançamento de cada coleção.

A empresa possui uma área industrial própria, onde produz 40% dos produtos comercializados pelas lojas, sendo o restante adquirido de fornecedores nacionais e internacionais. A empresa desenvolve o modelo piloto e as fábricas produzem conforme solicitado e com a marca própria da empresa. Em sua estrutura a empresa possui 235 funcionários distribuídos nas lojas próprias, administração central e área de produção. Os principais executivos da organização são membros de uma família, incluído o casal e as três filhas. A estrutura diretiva da organização é composta pelo Diretor Presidente, Diretora, Gerente de Marketing e Produto, Gerente de Planejamento, Gerente de Operações, Gerente Comercial, Gerente de Controladoria e o Gestor de TI e Infraestrutura, conforme organograma completo fornecido pela Empresa A.

Quadro 18 – Características da Empresa A

Tópicos	Detalhamento
Fundação e Tempo Existência	Fundação ocorrida em 28.10.1986, 29 anos de existência.
Localização da Sede	Na Capital do Estado encontram-se localizadas a administração central e a unidade de produção.
Número de Filiais Próprias	20 Filiais distribuídas no estado do Rio Grande do Sul
Número de Franquias	21 Lojas Franqueadas nos estados do RS, SC, SP, DF e RN.
E-commerce	A empresa não está operando atualmente com <i>e-commerce</i> .
Número de Funcionários	A empresa possui 235 funcionários distribuídos na administração central, área de produção e lojas próprias.
Produtos Comercializados	A empresa é especializada em moda feminina, e vende seus produtos para consumidor final, franquias e lojas multimarcas.
Origem dos Produtos Comercializados	Produção de 40% dos produtos e o restante adquirido de fornecedores nacionais e internacionais.
Objetivos da Organização	Vestir a mulher em todos os seus momentos de trabalho, entregando moda com estilo, versatilidade, conforto e durabilidade.
Tipo de Gestão	Gestão familiar onde os principais executivos da organização são membros de uma família.
Estrutura Diretiva	Diretor presidente, diretora, cinco gerentes e um gestor.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.1.2 Investimento em TI

A infraestrutura de TI existente na organização é resultado do investimento em TI realizado no ano de 2007, quando a empresa adquiriu um ERP (programa de computador integrado denominado “Sistema Linx”) da empresa Linx Sistemas, composto pelos módulos administrativo/financeiro, produção de produtos acabados, BI – *Business Intelligence*, contabilidade e retaguarda de lojas para instalação até 15 terminais de retaguarda e 25 terminais de loja. A TI adquirida substituiu o sistema anterior existente na organização fornecido pela empresa Custom que funcionava em DOS. Conforme a documentação completa fornecida pela organização, a TI foi adquirida em 10 de setembro de 2007, da Linx Sistemas e Consultoria Ltda, sendo pago em parcelas mensais juntamente com o suporte técnico de retaguarda. Após a aquisição inicial foram realizados 35 aditamentos ao contrato original e mais três termos aditivos para dar suporte ao crescimento da organização.

A utilização efetiva dos módulos da TI adquirida foi sendo distribuída do período de aquisição ao momento atual: em 2008 foram implementados os módulos

administrativo/financeiro e retaguarda de lojas com PDV; em 2011 foi adquirido e implementado o módulo de franquias; em 2013 foi implantado o módulo de contabilidade; em 2014 foi implementado o módulo de produção; e em julho de 2015 foi implantado o módulo de custos. Foi adquirido, em 2015 um *software* gerador de gráficos e relatórios (Lemon) que funciona interligado ao ERP da Linx e é utilizado pela área comercial da empresa.

Quadro 19 – Detalhamento da TI na Empresa A

Áreas	Características
Investimentos em TI	Substituição do ERP existente através da aquisição do ERP da Linx Sistemas, em 2007, composto pelos módulos administrativo/financeiro, produção de produtos acabados, BI – <i>Business Intelligence</i> , contabilidade e retaguarda de loja para instalação até 15 terminais de retaguarda e 25 terminais de loja. Foram adquiridas, também, 400 horas de treinamento, e o ERP iniciou o pleno funcionamento no início de 2008. A empresa já operou com <i>e-commerce</i> sem continuidade e, atualmente, está fazendo planos para utilizar a plataforma de comércio eletrônico (LinxShop B2C) da própria empresa fornecedora do ERP. Em 2011 foi implementado o módulo de franquias; em 2013 foi implantado o módulo de contabilidade; em 2014 foi implementado o módulo de produção; e em julho de 2015 foi implantado o módulo de custos.
Software	Adquiridos de Fornecedores: módulos administrativo / financeiro, B. I., sistema gerador de gráficos e relatórios (em 2015) que funciona interligado ao ERP da Linx.
Hardware	Servidor: SQL Dell Powered – T 410 (adquirido em 2012). Computadores: 50 máquinas Dell Optiplex 3020 na área administrativa e 40 máquinas nas lojas próprias.
Pessoas	A TI está inserida na área de infraestrutura da organização que também é responsável pelas áreas de manutenção/obras e segurança. A área possui um gestor de TI e mais três funcionários que atuam na área de TI e infraestrutura.
Serviços	Os serviços de terceiros são prestados através de suporte da equipe do ERP (Linx Sistemas) em um total de 60 horas/mês. Outro tipo de serviço é prestado na área do Banco de Dados (DBA – <i>database administrator</i>) em um total de 16 horas/mês. São prestados, também, serviços de suporte na estruturação de relatórios e dados, tais como: análise de vendas, lojas, franquias em um total de 10 horas por mês.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.1.3 Fatores de Adoção da TI

Os executivos da empresa que participaram da decisão para a realização dos investimentos em TI foram o Diretor Presidente e a Diretora da organização. Foram detalhadas algumas informações dos executivos, entre as quais: a função, a idade, o tempo de empresa, a formação em nível de graduação e pós-graduação, a data da realização da entrevista, o tempo de duração da entrevista e o código utilizado para identificar a afirmação de cada executivo sobre o detalhamento dos fatores de adoção da TI relacionados à decisão para o investimento em TI.

A decisão para a aquisição da TI ocorreu há oito anos, e naquele momento a organização possuía apenas uma administração central e oito lojas próprias. Foram realizadas as entrevistas episódicas baseadas em um guia de entrevista com os dois executivos para o entendimento dos fatores de adoção da TI que fizeram parte do processo de investimento em TI. O executivo – Diretor Presidente – que participou da decisão para a substituição da TI na organização foi o fundador da empresa e possui, atualmente, 59 anos de idade. Ele é graduado em Administração com Habilitação em Comércio Exterior e pós-graduado através de um MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

As afirmações relevantes sobre os fatores de adoção da TI que fizeram parte da decisão para a realização dos investimentos em TI, que foram obtidas através das entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, serão apresentadas no Capítulo da análise dos resultados. Nesse capítulo os fatores de adoção da TI serão classificados em dois grupos: os fatores de adoção da TI que não fizeram parte da decisão; e os fatores que integraram a decisão de investimento, sendo que muitos dos fatores que integraram a decisão constavam na estrutura conceitual, e alguns outros fatores não constavam na estrutura montada, com base nos autores estudados.

No conjunto de dados em que foram apresentadas as principais informações sobre os fatores de adoção da TI constatou-se a existência de fatores de adoção da TI que foram relevantes na decisão para a realização de investimentos, e que constavam na estrutura conceitual, e outros que emergiram durante a realização das entrevistas. Houve, também, outro grupo de fatores que constavam na estrutura conceitual e que não fizeram parte do processo de investimento na aquisição da TI. Essas questões serão abordadas no Capítulo 6, no qual se analisam os resultados relacionados ao entendimento dos fatores de adoção da TI, inerentes ao processo de investimento em TI na Empresa A.

5.1.4 Benefícios Intangíveis Percebidos

A Empresa A realizou investimentos em TI no ano de 2007, e a implantação ocorreu efetivamente em 2008. Os benefícios percebidos pelos investimentos realizados em TI foram analisados através de entrevistas semiestruturadas com os principais executivos da organização. Foram detalhadas algumas informações dos executivos: a função, a idade, o tempo de empresa, a formação em nível de graduação e pós-graduação, a data da realização da entrevista, o tempo de duração da entrevista e o código utilizado para identificar as afirmações de cada executivo em relação aos benefícios intangíveis percebidos.

Os dados sobre os benefícios intangíveis foram organizados em duas grandes áreas, sendo que a primeira engloba os benefícios percebidos pelos gestores, e a segunda, os benefícios que não foram percebidos em decorrência dos investimentos em TI. O detalhamento da classificação como benefício intangível percebido ou não percebido, foi realizado considerando-se a posição apresentada pela maioria dos entrevistados, isto é, quatro ou mais dos sete entrevistados.

A descrição das principais informações relacionadas aos benefícios intangíveis percebidos pelos sete executivos entrevistados da Empresa A possibilitou o entendimento de três situações distintas: os benefícios intangíveis que foram percebidos pela maioria dos executivos; os benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos; e alguns novos benefícios intangíveis que emergiram a partir da realização das entrevistas e que não foram apresentados na estrutura conceitual.

A partir da descrição completa dos benefícios intangíveis percebidos pelos sete gestores da Empresa A, pode-se notar que alguns benefícios foram percebidos por todos os gestores e outros não foram percebidos, também, por todos. Os benefícios intangíveis percebidos, com unanimidade dos gestores, que ocorreram na área do ambiente interno relacionada aos processos organizacionais, foram os seguintes: melhoria na gestão dos recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização. Os benefícios não percebidos com a unanimidade dos sete gestores entrevistados foram a identificação das tendências de mercado e a inovação em produtos e serviços.

A análise das informações que fundamentam o entendimento de cada um dos benefícios intangíveis percebidos pelos sete gestores entrevistados da Empresa A, juntamente

com a análise dos benefícios intangíveis em cada uma das áreas da organização, constam em subseções específicas do Capítulo 6.

5.2 CASO 2 – EMPRESA B

O desenvolvimento do estudo na Empresa B foi viabilizado a partir de uma reunião com o Diretor Comercial da empresa que autorizou a realização das entrevistas com os principais executivos e forneceu a documentação relacionada à estrutura organizacional e de aquisição da TI. As características completas da Empresa são detalhadas no tópico descrição da empresa; o detalhamento da TI adquirida juntamente com a estrutura de TI da empresa, no tópico investimento em TI; os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos constam em tópicos específicos a partir de informações colhidas através das entrevistas realizadas.

Foram realizadas oito entrevistas com os executivos da Empresa B, três delas para o entendimento dos fatores de adoção da TI, e cinco para identificar os benefícios intangíveis percebidos. As entrevistas referentes aos fatores de adoção da TI foram realizadas com o Presidente, com o Diretor Comercial e com a Gerente de Compras e Logística da Empresa B; já, as entrevistas relativas aos benefícios intangíveis percebidos foram realizadas com os seguintes executivos: Presidente, Diretor Comercial, Gerente de Compras e Logística, Gerente de Marketing e Gerente Financeiro. Os três executivos que participaram da decisão para a realização de investimentos em TI também participaram das entrevistas relativas aos benefícios intangíveis percebidos, de modo que foram realizadas oito entrevistas com cinco executivos da Empresa B.

5.2.1 Descrição da Empresa

A Empresa B atua no ramo de moda jovem desde 1984, possuindo atualmente uma loja própria e 26 lojas franqueadas distribuídas nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A administração central da empresa está localizada em Porto Alegre, e a sua única loja própria situa-se no Shopping Praia de Belas, também na capital. A empresa possui duas pessoas jurídicas, sendo uma delas proprietária da loja própria e a outra relacionada à

consultoria e *franchising* que é proprietária da marca da empresa e atua na gestão dos 26 franqueados. A empresa comercializa acessórios e equipamentos de alta performance relacionados ao surf e ao skate, além de um vestuário completo abrangendo o setor masculino e feminino.

A expansão da empresa ocorreu, a partir de 1996, através do *franchising*, o qual proporcionou à organização a conquista de vários prêmios e reconhecimento com excelência pela Associação Brasileira de *Franchising* – ABF. Atualmente, a empresa possui 26 lojas franqueadas, sendo 23 distribuídas no Rio Grande do Sul e três em Santa Catarina. Para melhor gerenciar as ações da área de marketing relacionadas à rede de lojas franqueadas, a empresa possui uma estrutura associativa com um comitê de marketing onde atuam uma gerente, dois assistentes e os proprietários das lojas franqueadas. O entendimento da estrutura da organização ocorreu a partir do organograma completo fornecido pelo Diretor Comercial da Empresa B.

Quadro 20 – Características da Empresa B

Tópicos	Detalhamento
Fundação e Tempo Existência	Fundação ocorrida no ano de 1984, 31 anos de existência.
Localização da Sede	Na Capital do Estado encontram-se localizadas a Administração Central e a única Loja Própria.
Número de Filiais Próprias	01 Loja Própria localizada em Porto Alegre
Número de Franquias	26 Lojas Franqueadas nos Estados do RS e SC.
E-commerce	A empresa já atuou, mas, atualmente, não possui operação relacionada com <i>e-commerce</i> .
Número de Funcionários	A empresa possui 32 funcionários distribuídos na administração central e na sua loja própria.
Produtos Comercializados	Possui uma linha de acessórios e equipamentos de alta performance relacionados com o surf e o skate, além de um vestuário completo, vestindo seus clientes da cabeça aos pés, tanto no setor masculino quanto no feminino.
Origem dos Produtos Comercializados	Os produtos comercializados pela empresa são, em sua maioria, adquiridos de fornecedores nacionais.
Objetivos da Organização	A organização possui um slogan "somos feitos de água, movidos por música e inspirados pela arte". Esse slogan demonstra a vocação da empresa pela natureza, pela emoção, por colocar na vida de cada um uma trilha sonora, tornando nossos clientes e funcionários mais felizes. É uma marca que possui como propósito promover a qualidade de vida da sociedade, aproximar os clientes da natureza e de seu equilíbrio.
Tipo de Gestão	Gestão familiar onde os principais executivos da organização têm origem em uma mesma família.
Estrutura Diretiva	Presidente, três diretores e quatro gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.2 Investimento em TI

O investimento em TI da organização foi realizado no ano de 2010 através da aquisição dos módulos licenciados da TI da empresa Microvix Software S. A. A TI utilizada anteriormente era da empresa Custom e funcionava em DOS, sendo substituído pelo ERP da Microvix juntamente com: um conjunto de horas de implantação, configuração do sistema, treinamento dos usuários e suporte técnico realizado por meio remoto.

A TI adquirida é composta pelos módulos de BI – *Business Intelligence*, estoque, compras, CRM, logística, faturamento, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fiscal, serviços e frente de loja, que atendem a empresa e as 26 lojas franqueadas. As características do investimento em TI e a infraestrutura de TI existente na Empresa B são detalhados no Quadro 21, considerando o contrato relativo à aquisição da TI fornecido pelo Diretor Comercial.

Quadro 21 – Detalhamento da TI na Empresa B

Áreas	Características
Investimentos em TI	Substituição do Sistema BS da empresa Custom (que era um sistema em DOS) através da aquisição, em 2010, do ERP da Microvix Software S. A., sendo que a implantação ocorreu em outubro de 2010. O sistema era composto pelos seguintes módulos: BI (ferramenta de gerenciamento com sistema de análises), recebimento de mercadoria, estoque, compras, CRM, logística, faturamento, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fiscal, serviços e frente de loja (denominado POS). Junto com o ERP foram adquiridos: um volume de horas de implantação, configuração do sistema, treinamento dos usuários e suporte técnico realizado por meio remoto. A contabilidade e a folha de pagamento são operacionalizadas por terceiros, fora da organização.
<i>Software</i>	Adquiridos de Fornecedores: módulos: BI, estoque, compras, CRM, logística, faturamento, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fiscal, serviços e frente de loja. Utilizados de Terceiros: os módulos de contabilidade e folha de pagamento são utilizados através de serviços contratados de terceiros para a realização da contabilidade e folha fora da empresa.
<i>Hardware</i>	Servidor: adquirido da Dell Computadores do Brasil Ltda. Computadores: 12 máquinas da Dell na área administrativa e cinco máquinas na única loja própria.
Pessoas	A empresa não possui nenhum funcionário na área de TI, todo o serviço relacionado à área de TI é terceirizado.

Áreas	Características
Serviços	Os serviços de terceiros são prestados através de suporte da equipe do ERP (Microvix) realizado por meio remoto em um valor médio de R\$ 500,00 por mês. Outro tipo de serviço é prestado na área de manutenção de equipamentos em um total de três horas por mês. São prestados, também, serviços relacionados aos domínios dos sites em torno de R\$ 105,00 por mês.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.3 Fatores de Adoção da TI

O processo de investimento em TI realizado na organização para a aquisição da TI da Microvix Software S. A., em 2010, envolveu três executivos da organização: o Presidente, o Diretor Comercial e a Gerente de Compras e Logística. Para analisar a decisão ocorrida para a realização dos investimentos em TI foram realizadas as entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, com os executivos da Empresa B, tendo por objetivo o entendimento dos fatores de adoção da TI que foram relevantes para a aquisição da TI ocorrida no ano de 2010.

A primeira entrevista foi realizada com o Diretor Comercial da Empresa B, em que foram detalhados os fatores de adoção da TI que se revelaram importantes na decisão para a escolha da TI. A entrevista com o Diretor Comercial da Empresa B foi realizada nas instalações da administração central da empresa, tendo-se recebido, nessa oportunidade, o organograma da empresa e os documentos utilizados na aquisição da TI. No conjunto de dados são detalhadas as afirmações relevantes sobre os fatores de adoção da TI que fizeram parte da decisão para a aquisição da TI, obtidas através das entrevistas episódicas, baseada em um guia de entrevista, realizadas com os três executivos da Empresa B que participaram da decisão de investimento.

No conjunto de dados, em que foram consideradas as principais afirmações sobre os fatores de adoção da TI, constata-se a existência de dois grupos de fatores relacionados à decisão de investimento: um grupo de fatores influenciou a decisão, e outro grupo de fatores, apesar de constar na estrutura conceitual, não influenciou a decisão para a realização de investimentos em TI na Empresa B. A análise dos resultados relacionados ao entendimento dos fatores de adoção da TI da Empresa B consta no Capítulo 6 – Análise dos Resultados.

5.2.4 Benefícios Intangíveis Percebidos

O processo para a realização de investimentos em TI ocorreu no ano de 2010 e envolveu três executivos da Empresa B. Os benefícios percebidos pelos investimentos realizados em TI foram analisados mediante entrevistas semiestruturadas com cinco executivos da organização responsáveis pelas principais áreas, entre as quais: presidência; comercial; compras e logística; marketing e a área financeira.

Os benefícios intangíveis percebidos, em decorrência dos investimentos realizados na aquisição da TI, obtidos através de entrevistas semiestruturadas com os cinco executivos das áreas da organização, foram detalhados em duas grandes áreas: a primeira envolve os benefícios que foram percebidos pelos executivos de cada uma das áreas da organização; a segunda envolve os benefícios que não foram percebidos pelos executivos das áreas da organização, apesar de constarem na estrutura conceitual.

A descrição das principais informações relacionadas aos benefícios intangíveis percebidos pelos cinco executivos entrevistados da Empresa B possibilitou o entendimento de três situações distintas: os benefícios intangíveis que foram percebidos pela maioria dos executivos; os benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos; e alguns novos benefícios intangíveis que emergiram a partir da realização das entrevistas e que não foram apresentados na estrutura conceitual.

A partir da análise completa das informações fornecidas pelos cinco executivos da Empresa B, em relação aos benefícios intangíveis percebidos, percebeu-se a existência de benefícios intangíveis que foram percebidos unanimemente pelos entrevistados e, também, benefícios que não foram percebidos por todos os entrevistados. Todos os executivos da empresa B perceberam os seguintes benefícios intangíveis: agilidade na entrega aos clientes; melhoria na qualidade de produtos e serviços; melhoria nos controles da organização; melhoria na qualidade da informação; e agilidade na operacionalização das informações. Os benefícios intangíveis que não foram percebidos, com unanimidade, pelos executivos da Empresa B foram: inovação em produtos e serviços; facilitar a mudança organizacional; e melhoria na comunicação.

A análise das informações que fundamentam o entendimento de cada um dos benefícios intangíveis percebidos pelos cinco gestores entrevistados da Empresa B, e também a análise dos benefícios percebidos em cada uma das áreas da organização, estão contidas no Capítulo 6, que envolve a análise dos resultados de cada um dos Casos.

5.3 CASO 3 – EMPRESA C

O estudo desenvolvido na Empresa C foi viabilizado a partir de uma reunião com o Superintendente Administrativo e Financeiro da organização que autorizou a realização completa da pesquisa com os executivos da empresa e o acesso aos documentos relacionados ao processo para aquisição da TI. Os dados obtidos sobre a Empresa C são apresentados nos seguintes tópicos: descrição da empresa, detalhamento dos investimentos realizados em TI com a estrutura de TI da organização, os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Foram realizadas sete entrevistas com os executivos da Empresa C: quatro foram realizadas para entendimento dos fatores de adoção da TI, e três para a verificação dos benefícios intangíveis percebidos. As entrevistas referentes aos fatores de adoção relevantes na aquisição da TI foram realizadas com o Superintendente Administrativo e Financeiro; com o Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*; com a Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; e com o Diretor de TI. As entrevistas relativas aos benefícios intangíveis percebidos em decorrência dos investimentos realizados no *e-commerce* foram realizadas com os seguintes executivos: Superintendente Administrativo e Financeiro; Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*; e Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*. As sete entrevistas foram realizadas com apenas quatro executivos da Empresa C, pois três deles, participaram da decisão para a realização de investimentos e também foram ouvidos em relação aos benefícios intangíveis percebidos.

5.3.1 Descrição da Empresa

A origem da Empresa C, que possui 60 anos, foi no interior do Estado, onde mantém, até o presente momento, a loja matriz, o centro administrativo e o centro de distribuição. O foco da empresa é oferecer moda acessível através de um extenso mix de produtos composto por confecção feminina, masculina, infantil, calçados, cama, mesa e banho. A empresa possui 74 filiais próprias distribuídas no estado do Rio Grande do Sul, e tem por objetivo estabelecer fortes relações com a comunidade e contribuir para o desenvolvimento econômico e cultural das cidades onde possui filial. Além das lojas físicas, possui uma loja on-line – *e-commerce* –

que iniciou as atividades em junho de 2014 e atende a todo o país, mantendo-se 24 horas à disposição dos clientes.

A organização investe em diferentes meios de comunicação para alcançar os clientes de cada uma das localidades onde atua. Além da comunicação tradicional, a empresa realiza eventos para apresentação de suas coleções. Os eventos realizados são compostos por desfiles, bate-papos sobre as tendências da estação, *make-up* e consultoria de moda, e nesses dias a filial é transformada para receber o seu público interessado em moda e os parceiros comerciais da empresa. Uma revista semestral, que leva o nome da empresa, é organizada pela Superintendência de Marketing, Vendas e *E-commerce* com o apoio da Superintendência de Compras, Logística e *E-commerce*, e tem por objetivo apresentar as últimas tendências de moda, produtos comercializados e as informações e novidades da organização.

A empresa atua com moda feminina, moda masculina, moda infantil, calçados femininos e calçados masculinos, com o objetivo de oferecer moda acessível através de um amplo mix de produtos. Os principais executivos da organização são membros de duas famílias, sendo que a estrutura empresarial é composta por uma empresa *Holding* que controla a Empresa C – analisada nesse estudo – e outra empresa pertencente ao ramo de varejo de moda e que não será pesquisada nesse estudo. A empresa investidora (*Holding*) foi criada para controlar as duas empresas investidas – Empresa C e outra empresa adquirida posteriormente – e manter o funcionamento de cada uma de forma independente. A estrutura diretiva da organização é composta pelo Presidente, três Superintendentes, Diretores e Gerentes distribuídos em várias áreas da organização, conforme organograma detalhado fornecido pela Empresa C. As Superintendências abrangem três grandes áreas: administrativo e financeira; marketing, vendas e *e-commerce*; e compras, logística e *e-commerce*. A Superintendência Administrativa e Financeira possui quatro Diretorias e uma Gerência: recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, tecnologia da informação, administrativa e financeira. A Superintendência de Marketing, Vendas e *E-commerce* é composta por três Gerências: marketing, vendas e *e-commerce*. Por último, a Superintendência de Compras, Logística e *E-commerce* possui três Gerências: compras, centro de distribuição e a gerência de *e-commerce* que é compartilhada com a superintendência de marketing, vendas e *e-commerce*. O detalhamento das características da Empresa C, com tópicos relevantes para entender o funcionamento da mesma, serão apresentados no Quadro 22 na página a seguir.

Quadro 22 – Características da Empresa C

Tópicos	Detalhamento
Fundação e Tempo Existência	Fundação ocorrida no ano de 1955, 60 anos de existência.
Localização da Sede	No interior do Estado encontram-se localizadas a Lojas Matriz, o Centro Administrativo e o Centro de Distribuição. A empresa possui uma sede em Porto Alegre com os departamentos de Marketing e Treinamento e Desenvolvimento.
Número de Filiais Próprias	74 Filiais distribuídas no Estado do Rio Grande do Sul.
Número de Franquias	A empresa não possui franquias.
E-commerce	A empresa possui uma loja <i>on-line</i> que atende todo o país.
Número de Funcionários	A empresa possui 2.750 funcionários: no Centro Administrativo, Centro de Distribuição, Sede de Porto Alegre e nas Lojas.
Produtos Comercializados	Confecção feminina, masculina, infantil, calçados, cama, mesa e banho.
Origem dos Produtos Comercializados	Aquisição de fornecedores nacionais e internacionais
Objetivos da Organização	Oferecer moda acessível através de um amplo mix de produtos.
Tipo de Gestão	Gestão familiar, em que os principais executivos da organização são membros de duas famílias.
Estrutura Diretiva	Presidente, três Superintendentes, quatro Diretores e sete Gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3.2 Investimento em TI

A infraestrutura de TI existente na organização possui *softwares* desenvolvidos pela própria empresa e *softwares* adquiridos de empresas fornecedoras de TI. Os sistemas desenvolvidos pela área de TI da organização abrangem os módulos relacionados aos produtos comercializados, logística, compras, vendas, clientes e retaguarda de lojas. O primeiro sistema adquirido de terceiros foi o de folha de pagamento, em 1993; em 2007 a empresa adquiriu os módulos de contabilidade, fiscal, estoques de uso da empresa, financeiro, patrimonial, controle de ponto e gestão de pessoas; em 2012 e 2013 a empresa adquiriu um conjunto de sistemas de TI destinados à implantação do *e-commerce* que foi classificado pela organização como mais uma loja. Esse novo sistema está funcionando desde junho de 2014 e

envolveu toda uma nova decisão para a realização de investimentos em TI, tendo por objetivo viabilizar o processo de *e-commerce* relacionado à loja virtual existente.

O processo relacionado aos gastos em TI foi o escolhido para ser analisado na Empresa C, pois envolve um conjunto completo de investimentos em TI com uma tomada de decisão definida e com a possibilidade de análise completa dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos realizados. Os demais gastos realizados pela organização com a área de TI abrangem apenas módulos relacionados à área administrativa, pois os módulos envolvendo a comercialização das mercadorias foram desenvolvidos pela própria organização. O detalhamento da infraestrutura de TI existente na organização consta no Quadro 23.

Quadro 23 – Detalhamento da TI na Empresa C

Áreas	Características
Investimentos em TI	O processo decisório iniciado em 2011 resultou na aquisição, em 2012 e 2013, de vários módulos relacionados à implantação do <i>e-commerce</i> na organização. Os investimentos em TI para viabilização do <i>e-commerce</i> eram constituídos pelo Sistema ERP <i>E-commerce Back-Office</i> Ábacos da empresa KPL Soluções (incluindo 200 horas de treinamento); Plataforma de Comércio Eletrônico <i>Commerce Suite</i> da Empresa VTEX Remarkable Technology; Gestão de Logística do <i>E-commerce</i> WMS – WIS FULL da Empresa Sythex Tecnologia em Sistemas; e o módulo de Análise de Risco Terceirizada da Empresa F-Control.
<i>Software</i>	Desenvolvidos pela Empresa: módulos de produtos comercializados, logística, compras, vendas, clientes e retaguarda de loja. Adquiridos de Fornecedores: módulos de folha de pagamento, contabilidade, fiscal, estoques de produtos utilizados pela empresa, financeiro, patrimonial, controle de ponto e gestão de pessoas.
<i>Hardware</i>	Servidor: <i>Server Corporate</i> : 08 servidores físicos com 30 servidores virtualizados com 16 TB. Computadores: 164 máquinas nas áreas administrativa e comercial 740 máquinas nas lojas.
Pessoas	A área de TI possui um Diretor de TI, um Gerente de TI e os setores relacionados com administração de rede, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico, internet/intranet, assessoria de TI. A área de TI possui um total de 38 funcionários trabalhando dentro da organização.
Serviços	Os serviços de terceiros são prestados para a manutenção de todos os equipamentos e servidores da organização e, também, para manutenção e suporte aos sistemas existentes incluindo os que são utilizados no <i>E-commerce</i> implantado.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3.3 Fatores de Adoção da TI

A realização de investimentos em TI na organização ocorreu em dois momentos distintos: em 2007, quando foram adquiridos alguns módulos do ERP para as áreas administrativas da organização. Esses módulos estavam relacionados às áreas de contabilidade, fiscal, estoque de produtos utilizados pela organização, financeiro, patrimonial, controle de ponto e gestão de pessoas. O outro processo de decisão iniciou em 2011 e foi efetivado no ano 2012, quando a empresa decidiu adquirir vários sistemas de TI para viabilizar o *e-commerce*. A decisão, ocorrida em 2007, não será analisada, pois representou um investimento em TI para viabilizar apenas os processos administrativos da organização.

Serão analisados os fatores de adoção da TI relacionados à decisão para a realização de investimentos em TI, à medida que a mesma possui uma abrangência completa no gerenciamento e comercialização de produtos da organização. As análises iniciais para a implantação da TI foram realizados por um grupo de estudos da Empresa C, constituído por gestores das seguintes áreas: estoques, marketing, vendas, financeira, logística, compras e TI. A análise do processo para viabilização da TI foi realizada pelo grupo de estudos da empresa acompanhado pelos três superintendentes que foram os tomadores da decisão para a realização dos investimentos em TI. As informações sobre o processo de análise e escolha dos investimentos em TI foram obtidas a partir de vários documentos fornecidos pela Empresa C.

Os executivos da empresa que participaram do processo decisório ocorrido há três anos foram os seguintes: Superintendente Administrativo e Financeiro; Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*; e o Diretor de TI.

No conjunto de dados são detalhados os fatores de adoção da TI, que fizeram parte da decisão para a realização de investimentos em TI na organização, que foram obtidos através de entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, realizadas com o Diretor de TI e com os três Superintendentes da Empresa C.

Os fatores de adoção da TI são organizados em dois grandes grupos que envolvem os fatores que participaram da decisão e os fatores que não participaram da tomada de decisão. No conjunto de dados, em que foram apresentadas as principais informações sobre os fatores de adoção da TI, obtidas através das entrevistas episódicas, constatou-se a existência de fatores de adoção da TI que foram relevantes na decisão para a realização de investimentos, e que constavam na estrutura conceitual, e outros que emergiram durante a realização das

entrevistas. Houve, também, outro grupo de fatores que constavam na estrutura conceitual e que não fizeram parte do processo de investimento na aquisição da TI. Essas questões são abordadas no Capítulo 6, no qual se analisam os resultados relacionados ao entendimento dos fatores de adoção da TI inerentes ao processo de investimento em TI na Empresa C.

5.3.4 Benefícios Intangíveis Percebidos

No intuito de analisar os benefícios intangíveis percebidos na Empresa C foram entrevistados os principais executivos da organização que atuam nas seguintes áreas: administrativa e financeira; marketing, vendas e *e-commerce*; e compras, logística e *e-commerce*. O estudo abrange os benefícios percebidos pelos executivos das respectivas áreas, decorrentes da aquisição dos sistemas de fornecedores de TI, destinados à implantação da TI na organização. Os dados sobre os benefícios intangíveis são analisados em duas grandes áreas: a primeira engloba os benefícios percebidos pelos executivos da organização; e a segunda os benefícios que não foram percebidos em decorrência dos investimentos em TI.

A classificação dos benefícios intangíveis percebidos ou não pelos executivos foi realizada considerando-se a posição da maioria dos executivos entrevistados. Quanto às situações encontradas, a partir da descrição das informações relacionadas aos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da empresa C, tem-se: foram detalhados os benefícios percebidos pela maioria dos executivos entrevistados – alguns constavam na estrutura conceitual e outros emergiram a partir da realização das entrevistas; e foram analisados os benefícios que não foram percebidos pelos executivos, apesar de constarem na estrutura conceitual.

Considerando-se a análise completa das informações fornecidas pelos três executivos da Empresa C, em relação aos benefícios intangíveis percebidos, pôde-se perceber a existência de benefícios intangíveis que foram percebidos, com unanimidade, pelos entrevistados, e também benefícios que não foram percebidos por todos os entrevistados. Todos os executivos da empresa C perceberam os seguintes benefícios intangíveis: marca e imagem da organização; identificação das necessidades dos clientes; agilidade na entrega aos clientes; satisfação de clientes; resposta mais rápida aos clientes; vantagem competitiva; risco de não ser superado pelos concorrentes; melhor relação com fornecedores; inovação em produtos e serviços; satisfação e retenção de funcionários; facilitar a aprendizagem nos negócios; melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; inovação

em processos de negócios; facilitar a mudança organizacional; melhoria na qualidade da informação; e agilidade na operacionalização das informações. Os benefícios intangíveis que não foram percebidos unanimemente pelos executivos da Empresa C foram: relacionamento com outras organizações; melhoria na flexibilidade organizacional; e melhoria na comunicação.

O detalhamento das informações que fundamentam o entendimento de cada um dos benefícios intangíveis percebidos e a análise dos benefícios percebidos pelos executivos de cada uma das áreas da organização são apresentados no Capítulo 6, que contém a análise dos resultados obtidos em cada um dos Casos estudados.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a **análise dos resultados obtidos em cada um dos três casos pesquisados** em relação aos fatores de adoção da TI, benefícios intangíveis percebidos e relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Considerando-se a abrangência do tema e a da estrutura conceitual utilizada, os resultados analisados e conclusões obtidas na pesquisa possuem grande amplitude. Segundo Klein et al. (2015), um tema mais abrangente pode gerar conclusões mais abrangentes. A análise será desenvolvida considerando-se a descrição dos casos realizada no capítulo anterior que fundamenta as análises e o detalhamento dos resultados envolvendo os fatores de adoção da TI; benefícios intangíveis percebidos; e relação entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos.

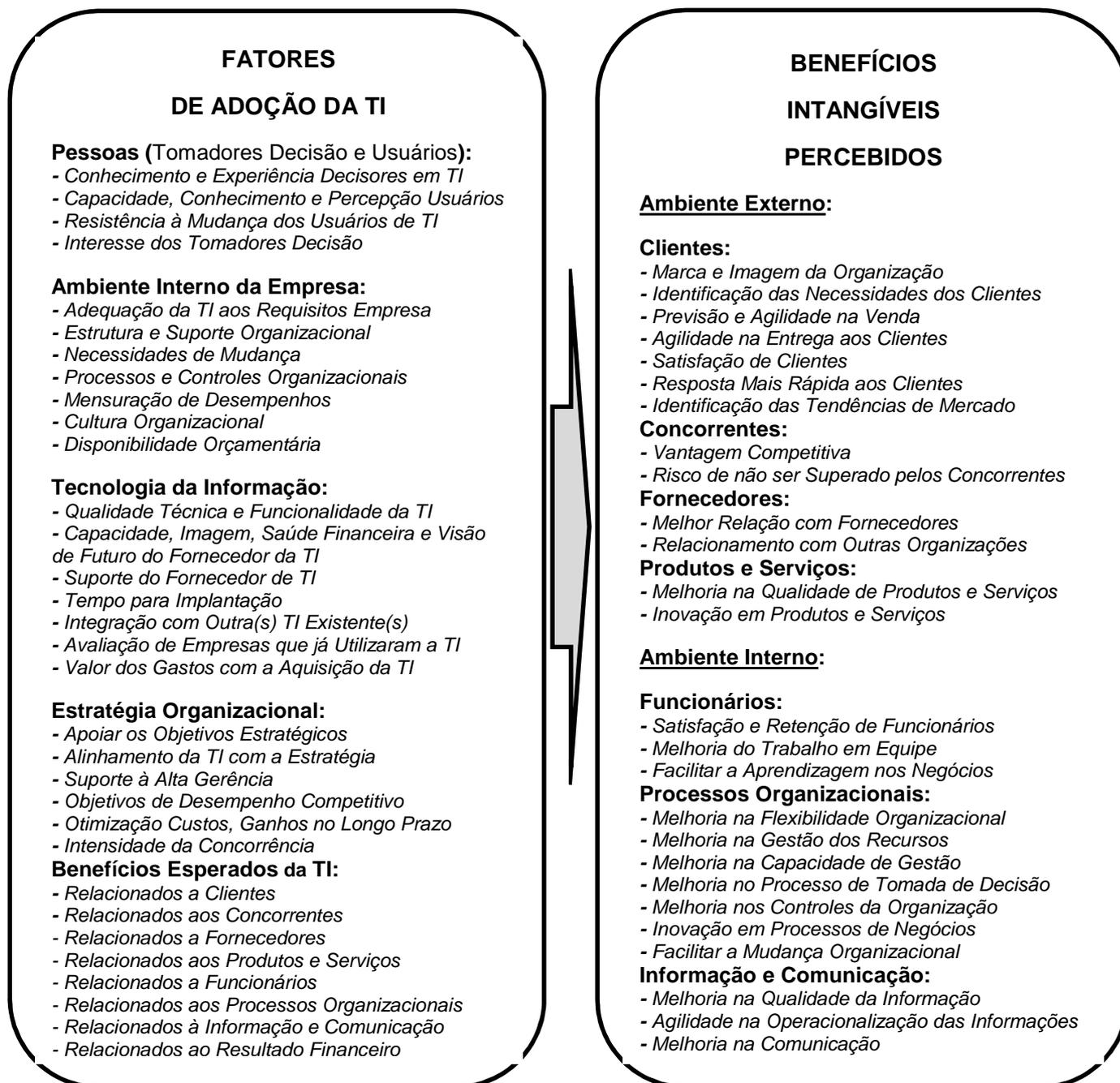
Analisa-se os benefícios intangíveis percebidos considerando-se as principais áreas das empresas que emergiram através do estudo dos casos, entre as quais: área da presidência da empresa; área comercial e marketing; área administrativa e financeira; e área de compras e operações. Na apresentação dessa análise considera-se o modelo de pesquisa apresentado na Figura 8, fundamentado na estrutura conceitual da Figura 9 na página a seguir.

Figura 8 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 9 – Estrutura Conceitual



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os fatores de adoção da TI foram agrupados nos elementos relacionados a pessoas; ambiente interno da empresa; tecnologia da informação; estratégia organizacional; e benefícios esperados da TI, considerando a abrangência dos mesmos. Os benefícios intangíveis percebidos foram organizados em ambiente interno e externo da organização, e também foram agrupados em elementos de abrangência. Portanto, os resultados são discutidos considerando-se os fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis apresentados na estrutura conceitual.

6.1 RESULTADOS DO CASO 1 – EMPRESA A

A Empresa A comercializa artigos de moda feminina para consumidor final, franquias e lojas multimarcas. Essa empresa possui 20 lojas próprias e 21 lojas franqueadas, e apesar de operar no ramo do varejo possui uma produção própria que fornece 40% dos produtos comercializados pela empresa. Foram realizadas duas entrevistas episódicas para a identificação dos fatores de adoção da TI e sete entrevistas semiestruturadas para a identificação dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Os resultados obtidos através das entrevistas realizadas na Empresa A serão analisados e apresentados em relação aos fatores de adoção da TI, benefícios intangíveis percebidos e, também, através do entendimento da relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

6.1.1 Fatores de Adoção da TI

A decisão para a realização de investimentos em TI na Empresa A ocorreu no ano de 2007 quando a empresa substituiu a TI existente através da aquisição da TI da Empresa Linx Sistemas composto pelos módulos administrativo/financeiro, BI, produção de produtos acabados, contabilidade e retaguarda de loja, juntamente com 400 horas de treinamento.

A escolha da TI adquirida pela Empresa A foi realizada pelo Diretor Presidente e pela Diretora da Empresa, e os fatores de adoção da TI foram identificados através da realização de entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, nos dias 05 e 17 de junho de 2015, respectivamente.

Os **fatores de adoção da TI**, identificados mediante entrevistas realizadas com os executivos que participaram da decisão para a realização de investimentos em TI, se **enquadram em duas situações distintas**: na primeira constatou-se um conjunto de fatores de adoção da TI que foram utilizados na decisão, sendo que alguns fatores estavam inseridos na estrutura conceitual e outros não, pois emergiram através da realização das entrevistas. A segunda situação engloba um conjunto de fatores de adoção da TI que não foram utilizados na decisão e que constam na estrutura conceitual.

6.1.1.1 Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Nesta seção, identificam-se os fatores de adoção da TI que foram utilizados na decisão ocorrida na Empresa A para a realização de investimentos em TI. Alguns desses fatores constavam na estrutura conceitual apresentada e foram confirmados através das entrevistas; outros não constavam na estrutura conceitual e emergiram durante a realização das entrevistas com os dois executivos que participaram da decisão para a aquisição da TI na Empresa A. Na decisão para a aquisição da TI na Empresa A participaram apenas dois gestores: o Diretor Presidente e a Diretora da Empresa, sendo que os fatores de adoção da TI que foram mencionados pelos dois decisores como influenciadores foram apresentados no quadro com a expressão “com unanimidade”. Os fatores de adoção da TI que foram influentes na decisão para realizar os investimentos e que constavam na estrutura conceitual são detalhados no Quadro 24.

Quadro 24 – Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento
Pessoas	<p>Capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI: (com unanimidade) Interesse dos tomadores de decisão: (com unanimidade)</p>
Ambiente Interno da Empresa	<p>Adequação da TI aos requisitos da empresa: (com unanimidade) Estrutura e suporte organizacional: (com unanimidade) Necessidades de mudança: (com unanimidade) Processos e controles organizacionais: (com unanimidade) Mensuração de desempenhos: (com unanimidade) Cultura organizacional: (com unanimidade) Disponibilidade orçamentária: (com unanimidade)</p>
Tecnologia da Informação	<p>Qualidade técnica e funcionalidade da TI: (com unanimidade) Capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI: (com unanimidade) Avaliação de empresas que já utilizaram a TI: (com unanimidade)</p>
Estratégia Organizacional	<p>Apoiar os objetivos estratégicos: (com unanimidade) Alinhamento da TI com a estratégia: (com unanimidade) Suporte à alta gerência: (com unanimidade) Objetivos de desempenho competitivo: (com unanimidade) Otimização de custos, ganhos no longo prazo: (com unanimidade) Intensidade da concorrência: (com unanimidade)</p>

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento
Benefícios Esperados da TI	<p><u>Ambiente Externo:</u> Benefícios esperados em relação aos concorrentes: (com unanimidade) Benefícios relacionados aos produtos e serviços: (com unanimidade)</p> <p><u>Ambiente Interno:</u> Benefícios relacionados aos processos organizacionais: (com unanimidade) Benefícios relacionados à informação e comunicação: (com unanimidade)</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento relacionado a **pessoas** os dois fatores de adoção da TI que se mostraram relevantes na decisão foram: capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI; e interesse dos tomadores de decisão. Os interesses dos tomadores de decisão, relatados nas entrevistas, estão relacionados ao posicionamento da marca para a abertura de franquias e à implantação do módulo de produção, o qual representa uma área que produz 40% dos produtos comercializados pela Empresa. Peppard e Ward (2005) afirmam que o interesse pessoal das pessoas envolvidas representa um fator relacionado à implantação de sistemas empresariais.

Todos os fatores de adoção da TI relacionados ao **ambiente interno da empresa**, apresentados na literatura examinada, foram relevantes no processo de escolha do investimento em TI. Para Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009), a estrutura organizacional e sua importância perante os executivos podem influenciar a decisão para aquisição de TI. Segundo Kim e Kankanhalli (2009), a predisposição à mudança e a necessidade de suporte organizacional são fatores importantes na realização de investimentos em TI.

Quanto ao fator adequação da TI aos requisitos da empresa o Diretor Presidente afirmou: “...e a gente estava em busca de um ERP, de um sistema que contemplasse as várias lojas da empresa”, esse fator de adoção da TI, juntamente com os fatores estrutura e suporte organizacional e necessidades de mudança, se relacionaram ao interesse do Diretor Presidente em ajustar a empresa para implantar franquias. Os fatores relacionados a processos e controles organizacionais e mensuração de desempenho, considerando-se a posição do Diretor Presidente, estavam relacionados ao conhecimento do custo líquido das mercadorias relacionadas à produção própria.

Os fatores de adoção da TI relacionados à **TI a ser adquirida** que foram relevantes na decisão estão voltados à qualidade técnica e funcionalidade da TI; capacidade do fornecedor da TI; e à avaliação de empresas que já utilizaram a TI. Quanto à qualidade técnica e

funcionalidade da TI, o Diretor Presidente afirmou: “... *eu estava na busca de um sistema mais robusto...*”, sendo que em relação às informações sobre o sistema e o fornecedor da TI, o Diretor Presidente conhecia o Diretor da Linx e buscou informações com algumas pessoas do mercado. Esses fatores corroboram a afirmação de Perez e Zwicker (2010), quando afirmam que a imagem do fornecedor perante o mercado pode ser determinante para a aquisição de uma TI. Macedo, Gaete e Joia (2012) concluem, em seus estudos, que a qualidade de sistemas ERP auxilia a reduzir a resistência na implantação de TI.

No elemento da **estratégia organizacional** todos os fatores de adoção da TI apresentados na literatura examinada, e analisados nas entrevistas realizadas, foram relevantes para os tomadores de decisão no processo de aquisição da TI. Os fatores de adoção da TI relacionados ao interesse do Diretor da Empresa e com a estratégia organizacional estavam alinhados à aquisição de uma ferramenta mais robusta para implantar franquias e conhecer o custo de produção das mercadorias produzidas pela empresa. Esse fato corrobora a posição de Luftman e Zadeh (2011) ao afirmarem que os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre TI e negócios. Gunasekaran et al. (2001) mencionam que os fatores de adoção da TI relacionados às considerações estratégicas são relevantes na aquisição da TI.

Os **benefícios esperados da TI** que foram considerados fatores de adoção da TI na decisão da Empresa A estão relacionados, no ambiente externo, aos concorrentes e produtos e serviços. Quanto aos produtos e serviços, o Diretor Presidente afirmou que o benefício esperado da TI estava relacionado ao “...*conhecimento dos custos de produção...*”. Segundo Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006), a mensuração de desempenho e o suporte para a liderança em custos são fatores de adoção da TI relacionados a futuros benefícios esperados. Já, no ambiente interno, os benefícios esperados estão voltados aos processos organizacionais e à informação e comunicação. Conforme afirmação do Diretor Presidente, a nova TI “...*iria melhorar a minha qualidade da informação, meus controles...*”. Para Suwardy et al. (2003), o aumento da eficiência organizacional e o aprimoramento da qualidade de informação à gestão são fatores de adoção que representam os benefícios esperados dos investimentos em TI.

Foram encontrados alguns **fatores de adoção da TI que influenciaram a decisão** e que **emergiram a partir da realização das entrevistas**. Esses fatores que **não constavam na estrutura conceitual**, compilada a partir da revisão da literatura, estão contidos no Quadro 25 na página seguinte, considerando-se as informações obtidas nas entrevistas com os executivos que participaram da decisão para a realização de investimentos na Empresa A.

Quadro 25 – Novos Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Novos Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento
Tecnologia da Informação	<p>Possuía módulo de produção:</p> <p>Insatisfação com a TI anterior (necessidade de mudança da TI anterior):</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Empresa A opera no ramo de varejo de moda e possui uma área de produção, onde produz 40% das mercadorias comercializadas. Assim, um motivo determinante na decisão para adquirir a TI foi a **existência de módulo de produção**. O Diretor Presidente afirmou: “...ele contemplava outras áreas que eu queria. Por exemplo, a automação da produção própria...”. Esse fator de adoção da TI relacionado à TI a ser adquirida não estava contemplado na estrutura conceitual concebida com base na extensa revisão da literatura realizada.

O fator de adoção da TI relacionado à **insatisfação com a TI anterior** foi mencionado pelos dois executivos que participaram da decisão para a realização dos investimentos em TI. Conforme afirmação do Diretor Presidente, “*nós estávamos insatisfeitos com o sistema anterior. E ele tinha poucas perspectivas de crescimento, de melhora...*”. Segundo a Diretora, “*o que levou mesmo era o suporte do Custom (sistema anterior), na época, era um pesadelo para vir alguém para fazer as melhorias...*”. Esse fator de adoção da TI não foi mencionado pelos autores examinados que analisaram os fatores de adoção da TI determinantes na decisão para a realização de investimentos em TI. O fator de adoção da TI relacionado à insatisfação com a TI anterior, apesar de ser citado pelos dois tomadores de decisão da Empresa A, não é mencionado pelos autores dos artigos pertencentes à literatura examinada. É importante entender que as limitações existentes na TI anterior influenciaram a decisão para a aquisição da nova, isto é, a TI foi adquirida para suprir deficiências existentes na TI anterior.

6.1.1.2 Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento

Neste tópico apresentam-se os fatores de adoção da TI obtidos nas entrevistas com os dois executivos da Empresa A que não foram utilizados na decisão para a realização dos

investimentos em TI, apesar de constarem na estrutura conceitual. Os fatores de adoção da TI, encontrados na pesquisa, contrapõem os fundamentos teóricos detalhados na estrutura conceitual fundamentada através da revisão da literatura. No Quadro 26 detalham-se os fatores de adoção da TI que não foram considerados no processo de adoção da TI na Empresa A e que contrapõem a posição dos autores examinados.

Quadro 26 – Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento
Pessoas	Conhecimento e experiência dos decisores em TI: (com unanimidade) Resistência à mudança dos usuários de TI: (com unanimidade)
Tecnologia da Informação	Suporte do fornecedor: (com unanimidade) Tempo de implantação: (com unanimidade) Integração com outra(s) TI existente(s): (com unanimidade) Valor dos gastos com aquisição da TI:
Benefícios Esperados da TI	<u>Ambiente Externo:</u> Benefícios relacionados a clientes: (com unanimidade) Benefícios relacionados a fornecedores: (com unanimidade) <u>Ambiente Interno:</u> Benefícios relacionados a funcionários: (com unanimidade) Benefícios relacionados ao resultado financeiro: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento relacionado a **pessoas**, o conhecimento e experiência dos decisores em TI e a resistência à mudança dos usuários de TI não foram fatores de adoção da TI que exerceram influência no processo de aquisição da TI. Quanto ao conhecimento e experiência dos decisores em TI, o Diretor Presidente da Empresa A diz: “*Pouco,... tinha noção de implantação, mas não de tecnologia mesmo...*”, a Diretora, também, menciona que “*...não, não, só como usuária, como crítica...*”. As afirmações contrapõem a posição de alguns autores, entre os quais Harnisch (2014) que considera os fatores de adoção da TI – experiência dos decisores e o conhecimento da área de TI – relevantes no processo de investimento em TI. Para Peppard e Ward (2005), o conhecimento profissional na área representa um fator de adoção da TI. Quanto à resistência à mudança dos usuários de TI, de

acordo com afirmação do Diretor Presidente existiam reclamações em relação à TI anterior, portanto, se deduz que houve provável receptividade à nova TI.

Os quatro fatores relacionados à **TI a ser adquirida** que não exerceram relevância no processo de aquisição da TI foram: suporte do fornecedor, tempo de implantação, integração com outra TI existente e os valor dos gastos com a aquisição da TI. O Diretor Presidente afirma, quanto ao suporte do fornecedor: “...*eu já sabia que o suporte não era uma das melhores virtudes desse fornecedor...*”, e, em relação ao tempo de implantação, “...*não, eu vislumbrava que ia ser trabalhoso implantar...*”. Para Bataglia e Hirosawa (2006), o tempo estimado de implantação é um fator de adoção da TI relevante no processo de investimento. Segundo Löbler et al. (2012), a imagem e suporte do fornecedor e a integração com outras TI representam fatores de adoção da TI. No caso da Empresa A não houve integração com outras TI porque a TI adquirida substituiu a anterior. Esse fato também contrapõe a posição de Gunasekaran et al. (2001) que mencionam a integração de sistemas e o sistema operacional existente com fatores de adoção da TI.

O valor dos gastos com aquisição da TI não foram relevantes no processo de investimento, pois, conforme menciona o Diretor Presidente sobre o valor da TI, “...*ele era mais caro no mercado, muito mais caro...*”. Os fatores de adoção da TI relacionados aos custos e benefícios dos investimentos em TI e o valor dos recursos utilizados podem gerar influência no processo de investimento em TI (GUNASEKARAN; NGAI; MCGAUGHEY, 2006; HARNISCH, 2014). No caso da Empresa A, o valor dos gastos para a realização de investimentos em TI, apesar de elevado, não influenciou o processo de aquisição do ERP no que tange à análise dos custos e benefícios gerados pelo sistema.

Os **benefícios esperados da TI**, que não corroboraram a posição dos autores analisados para a criação da estrutura conceitual, estão relacionados aos benefícios gerados aos clientes e fornecedores – no ambiente externo –, e aos benefícios proporcionados aos funcionários, juntamente com os resultados financeiros da organização. O Diretor Presidente da Empresa A não previu benefícios esperados **em relação a clientes**, conforme sua afirmação: “...*não, clientes não, mais venda não...*”. Esse fato contrapõe a posição de Tallon (2007) que menciona alguns benefícios gerados pelos investimentos em TI: aumentar a flexibilidade e capacidade de resposta às necessidades dos clientes, melhorar a capacidade de atrair e manter clientes, possibilitar apoio aos clientes durante o processo de vendas, aumentar a capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes. A Diretora da Empresa A afirmou, ao se referir aos benefícios esperados da TI em relação aos clientes, que “...*cliente não*

percebe isso...”. Para Suwardy et al. (2003), o atendimento das expectativas dos clientes representa um fator de adoção da TI constante na decisão de investimento.

Quanto aos benefícios esperados **em relação aos fornecedores**, Masli et al. (2011) consideram a melhora no relacionamento com fornecedores um benefício gerado pelos investimentos em TI. Os dois executivos da Empresa A que participaram da decisão foram enfáticos ao dizerem que não previam benefícios esperados pelos investimentos em TI em relação aos fornecedores. O Diretor Presidente citou: “...*fornecedores, também, não...*”. Em relação aos benefícios esperados **em relação aos funcionários**, o Diretor Presidente da Empresa A disse: “...*também não, porque era um desafio, era muito mais robusto, muito mais complexo de ser implantado...*”. E a Diretora fez a seguinte afirmação: “...*mas o funcionário, foi muito mais difícil porque ela foi uma ferramenta bem mais, o Linx é bem mais profundo*”.

Sobre os **benefícios esperados da TI relacionados ao resultado financeiro**, o Diretor Presidente assim se manifestou: “...*não, talvez dados mais seguros para a tomada de decisão...*”. E a citação da Diretora também foi enfática: “...*não nesse sentido, não...*”. As afirmações demonstram que na decisão para a realização de investimentos em TI os executivos não previam melhorias no resultado financeiro da Empresa A. Esse fato não corrobora a posição de Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011) que afirmam, em seus estudos, que as capacidades de gerenciamento da informação influenciam favoravelmente as medidas de eficácia de desempenho da empresa na área de clientes, financeira, recursos humanos e organizacionais. Os autores Chen, Yang e Yang (2012) demonstram que o desempenho em nível da organização inclui produtividade e rentabilidade em decorrência dos investimentos em TI. Essa posição dos autores não se confirma em relação aos benefícios financeiros esperados da TI no caso da Empresa A.

6.1.2 Benefícios Intangíveis Percebidos

Analisa-se os benefícios intangíveis percebidos pelos executivos da Empresa A a partir da estrutura conceitual fundada na revisão da literatura, considerando-se os benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo e interno da organização. Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com os principais executivos da organização, no período de 03 de julho a 10 de setembro de 2015, a partir das quais se analisam as percepções dos executivos sobre os benefícios intangíveis percebidos, no momento atual, em relação aos investimentos

realizados pela Empresa A na aquisição da TI da Empresa Linx, em 2007, o qual foi efetivamente implantado em 2008.

Os Executivos entrevistados da Empresa A foram os seguintes: o Diretor Presidente, a Diretora, a Gerente de Planejamento, a Gerente de Marketing e Produto, o Gerente Comercial, o Gerente de Controladoria e a Gerente de Operações. Os executivos com maior tempo de atuação na organização são o Diretor Presidente e a Diretora, e os profissionais com menor tempo na organização são a Gerente de Operações com dois anos e meio; o Gerente de Controladoria com nove meses; e o Gerente Comercial com cinco meses de atuação na Empresa A.

Os **benefícios intangíveis percebidos** pelos executivos da organização são analisados considerando-se a estrutura conceitual apresentada no estudo, sendo que os benefícios são **enquadrados em duas situações distintas**: na primeira delas analisam-se os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização: um grupo faz parte da estrutura conceitual e o outro grupo de benefícios emergiu a partir da realização das entrevistas; na segunda situação são estudados os benefícios intangíveis que não foram percebidos pelos gestores da organização, portanto, não corroboram a posição apresentada pelos artigos que fundamentam a estrutura conceitual. A análise também é organizada considerando-se os resultados das entrevistas com os principais executivos da empresa, inclusos em quatro áreas: presidência da empresa; comercial e marketing; administrativa e financeira; e compras e operações. Ao final, **analisam-se e detalham-se os benefícios intangíveis percebidos e não percebidos, nas áreas** da Empresa A e **consolidados** de toda a organização.

6.1.2.1 Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa A

Neste tópico, analisam-se, no conjunto das áreas da organização, os benefícios intangíveis percebidos, novos benefícios intangíveis percebidos e os benefícios intangíveis que não foram percebidos pelos executivos da empresa.

Os benefícios intangíveis percebidos são apresentados nas áreas: presidência (Pres.); comercial e marketing (CM); administrativa e financeira (AF); e compras e operações (CO) conforme detalhado no Quadro 27 na página a seguir.

As entrevistas foram realizadas para o entendimento dos benefícios intangíveis em cada uma das áreas da organização, com os sete gestores da Empresa A: o **Diretor Presidente**

e a **Diretora** foram enquadrados na área da **presidência**; a **Gerente de Marketing e Produto** e o **Gerente Comercial**, na área **comercial e marketing**; a **Gerente de Planejamento** e o **Gerente de Controladoria**, na área **administrativa e financeira**; e a **Gerente de Operações**, na área de **compras e operações**.

Quadro 27 – Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa A

Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa A					
(=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.					
Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos / Áreas da Empresa	Pres.	CM	A F	C O
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização.....	(=)	(=)	(*) u	(=)
	Identificação das necessidades dos clientes.....	(=) u	(*) u	(=) u	(*)
	Previsão e agilidade na venda.....	(=) u	(=) u	(=) u	(*)
	Agilidade na entrega aos clientes.....	(=) u	(=) u	(=)	(=)
	Satisfação de clientes.....	(=)	(*) u	(=)	(*)
	Resposta mais rápida aos clientes.....	(=)	(=)	(=) u	(*)
	Identificação das tendências de mercado.....	(*) u	(*) u	(*) u	(*)
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva.....	(=) u	(*) u	(=) u	(=)
	Risco de não ser superado pelos concorrentes.....	(=) u	(=)	(=) u	(=)
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores.....	(=)	(=) u	(=) u	(=)
	Relacionamento com outras organizações.....	(=)	(=)	(=)	(*)
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços.....	(=) u	(=)	(=)	(=)
	Inovação em produtos e serviços.....	(*) u	(*) u	(*)	(*)
	Conhecimento do custo do produto (novo).....	(+)	()	()	()
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários.....	(=)	(*) u	(=) u	(*)
	Melhoria do trabalho em equipe.....	(=) u	(=)	(=) u	(*)
	Facilitar a aprendizagem nos negócios.....	(*) u	(=)	(=)	(*)
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional.....	(*) u	(=)	(=)	(*)
	Melhoria na gestão dos recursos.....	(=) u	(=) u	(=) u	(=)
	Melhoria na capacidade de gestão.....	(=) u	(=) u	(=) u	(=)
	Melhoria no processo de tomada de decisão.....	(=) u	(=) u	(=) u	(=)
	Melhoria nos controles da organização.....	(=) u	(=) u	(=) u	(=)
	Inovação em processos de negócios.....	(*) u	(*) u	(=)	(*)
	Facilitar a mudança organizacional.....	(*) u	(*) u	(=)	(*)
	Controle da área contábil (novo).....	(+)	()	()	()
	Controle da folha de pagamento (novo).....	(+)	()	()	()
	Integração dos processos (novo).....	()	()	(+)	()
	Integração entre as áreas (novo).....	()	()	(+)	()
	Controle dos estoques (novo).....	()	()	(+)	()
	Acompanhamento de toda a empresa (novo).....	()	()	()	()
	Confiança na TI (novo).....	()	()	()	()
Benefícios em relação à área de produção (novo).....	()	(+)	()	()	

Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa A					
(=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.					
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação.....	(=) u	(=)	(=) u	(=)
	Agilidade na operacionalização das informações.....	(=) u	(=)	(=) u	(=)
	Melhoria na comunicação.....	(*) u	(*) u	(=)	(*)

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que existem **muitas diferenças de percepções sobre cada um dos benefícios intangíveis entre as quatro áreas analisadas**. Entende-se que as diferenças são ocasionadas pela percepção que cada executivo tem dos benefícios gerados relacionados à sua respectiva área de atuação e também com o tempo de atuação dos gestores na organização. O efeito direto da TI sobre o desempenho da empresa não representa uma relação com unanimidade de opiniões (CARR, 2003; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997).

Analisando-se a percepção dos executivos das áreas da organização pode-se entender que o elemento de clientes foi o que teve maiores divergências de percepções, havendo unanimidade apenas entre os benefícios de agilidade na entrega aos clientes e identificação das tendências de mercado; no elemento de concorrentes, um dos dois benefícios teve a unanimidade das percepções das áreas; no elemento de fornecedores, o benefício da melhor relação com fornecedores teve unanimidade, e o relacionamento com outras organizações teve divergência; no elemento de produtos e serviços houve unanimidade de percepção dos três benefícios intangíveis; no elemento de funcionários houve divergência nos três benefícios intangíveis; no elemento dos processos organizacionais, dos sete benefícios intangíveis previstos na estrutura conceitual quatro foram percebidos com unanimidade; e no elemento de informação e comunicação, dois dos três benefícios foram percebidos com a unanimidade dos executivos das áreas.

Sobre a **percepção de novos benefícios intangíveis**, que não estavam previstos na estrutura conceitual, as **duas áreas em que emergiram mais benefícios** foram a **área da presidência** e a **área administrativa e financeira**. Na área da presidência emergiram, através das entrevistas, os seguintes benefícios intangíveis: conhecimento do custo do produto, controle da área contábil e controle da folha de pagamento; na área administrativa e financeira, os benefícios intangíveis novos foram a integração dos processos, a integração entre as áreas e o controle de estoques.

Em relação aos gestores que perceberam **menor número de benefícios intangíveis previstos na estrutura conceitual**, pode-se constatar que o **Gerente Comercial**, de forma

individualizada, **percebeu menor número de benefícios intangíveis** constantes na estrutura conceitual. É importante salientar que esse executivo da área comercial, que participou da entrevista para a análise dos benefícios intangíveis percebidos, possui **o menor tempo de atuação na empresa** em relação a todos os demais executivos da Empresa A que participaram das entrevistas realizadas. Na área de compras e operações, a **Gerente de Operações** também **possui menor tempo de atuação na organização** e foi a segunda executiva entrevistada que **percebeu menor número de benefícios intangíveis** apresentados na estrutura conceitual. O Gerente Comercial e a Gerente de Operações foram os **dois executivos que apresentaram o menor número de benefícios intangíveis percebidos**, sendo que **possuem menor tempo de empresa** em relação aos demais executivos entrevistados.

Segundo Sanchez e Albertin (2009), a falta de compreensão das racionalidades relacionadas às estratégias de negócios e de tecnologia pode representar enorme impacto quanto ao sucesso ou fracasso dos projetos de investimentos em TI. Para Legoux et al. (2014), a realização de investimentos em TI pode ocorrer com um viés de confirmação, quando os indivíduos buscam apenas a informação que confirma a hipótese inicial, negligenciando outras informações não alinhadas com a hipótese existente. Pode-se perceber que **os executivos com menor tempo na organização possuem menor conhecimento da TI** e, em consequência, **uma percepção limitada dos benefícios gerados pela mesma**, criando o pressuposto de que o sistema gera menos benefícios para a organização em relação à realidade percebida pelos executivos com maior tempo na organização. Kanungo (2009) apresenta a criação de valor da TI como um processo, ou seja, uma atividade contínua nas organizações, isto é, à medida que os executivos vão atuando há mais tempo na organização vão entendendo a maior criação de valor ocasionada pela TI.

Segundo Wiengarten et al. (2013), o valor da TI nos negócios deveria ser entendido como o valor criado pelo alinhamento simultâneo entre recursos humanos e tecnológicos de TI e os fatores organizacionais relacionados à estratégia, aos processos, à cultura e à estrutura organizacional. Tem-se, então, que **os executivos que possuem menor tempo na organização não possuem um alinhamento entre os recursos de TI e os fatores organizacionais do mesmo modo que os executivos com maior tempo na organização**. A consequência é motivada pela menor percepção dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI.

Pode-se constatar que o **grande número de divergências de percepções**, entre as áreas da Empresa A em relação aos benefícios intangíveis, pode ter sido **ocasionada**

principalmente pelo menor tempo de atuação dos gestores na organização, e também, pela divergência de percepção de cada executivo em relação a sua área de conhecimento e atuação.

6.1.2.2 Benefícios Intangíveis Consolidados da Empresa A

Os benefícios intangíveis foram identificados considerando-se a percepção dos executivos que participaram das entrevistas, e foram agrupados e analisados nas quatro principais áreas existentes na Empresa A. Para análise dos benefícios intangíveis foram entrevistados sete executivos da Empresa pertencentes às seguintes áreas: presidência da empresa; comercial e marketing; administrativa e financeira; e compras e operações.

Os benefícios intangíveis percebidos pelos executivos são consolidados e apresentados nesta seção, considerando-se os dados obtidos nas entrevistas realizadas juntamente com a posição dos autores que fundamentam a estrutura conceitual apresentada. Além dessa análise também se apresentam os detalhamentos inerentes a cada um dos benefícios mencionados.

Os **benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos** da Empresa A, e que **constam na estrutura conceitual** consolidam-se Quadro 28.

Quadro 28 – Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa A

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Consolidados Constantes na Estrutura Conceitual
Clientes (ambiente externo)	Identificação das necessidades dos clientes Previsão e agilidade na venda Agilidade na entrega aos clientes Resposta mais rápida aos clientes
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva Risco de não ser superado pelos concorrentes
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços
Funcionários (ambiente interno)	Melhoria do trabalho em equipe
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na gestão de recursos: (com unanimidade) Melhoria na capacidade de gestão: (com unanimidade) Melhoria no processo de tomada de decisão: (com unanimidade) Melhoria nos controles da organização: (com unanimidade)
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação Agilidade na operacionalização das informações

Fonte: Dados da pesquisa.

Os benefícios intangíveis percebidos foram consolidados considerando-se a percepção dos sete executivos que participaram das entrevistas semiestruturadas, sendo que esses benefícios apresentados representam a posição da maioria dos executivos entrevistados da Empresa A, isto é, essa maioria representa a posição de metade mais um dos sete gestores entrevistados.

No **elemento** relacionado a **clientes** foram **percebidos pela maioria dos executivos** os benefícios intangíveis relacionados a: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; e resposta mais rápida aos clientes. Os quatro benefícios intangíveis percebidos pelos executivos coincidem com os benefícios intangíveis percebidos na estrutura conceitual fundamentada na posição de vários autores. Os principais autores que fundamentam a percepção dos executivos da Empresa A, em relação aos benefícios intangíveis percebidos e consolidados relacionados a clientes, são os seguintes: Mahmood e Soon (1991); Brynjolfsson e Yang (1996); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Shang e Seddon (2000); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Freedman (2003); Strassmann (2004); Tallon (2007); e Tallon e Kraemer (2007).

Apresenta-se o **detalhamento** de cada **benefício percebido no elemento de clientes** considerando-se os dados das entrevistas realizadas e analisadas no capítulo anterior. Quanto à identificação das necessidades dos clientes, a Gerente de Planejamento afirma: *“Eu consigo mapear o comportamento do meu consumidor,...”*. Os executivos percebem que o benefício da previsão e agilidade na venda ocorre ao considerarem os números do histórico da venda realizada, e em relação à agilidade na entrega aos clientes esse benefício ocorre através da agilidade do atendimento no caixa, agilidade na separação e entrega dos produtos para os franqueados. A resposta mais rápida aos clientes ocorre através das informações para a realização do planejamento e do acompanhamento da posição dos estoques disponíveis.

É importante salientar que, apesar de a maioria dos executivos perceberem os quatro benefícios intangíveis decorrentes dos investimentos em TI relacionados a clientes (identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; e resposta mais rápida aos clientes), a ocorrência desses benefícios não gera o benefício intangível relacionado à “satisfação de clientes”. Quanto ao benefício da satisfação de clientes, a Diretora da Empresa A afirma: *“... eu acho que não, para o cliente final ali, não; eu acho que o cliente só vai perceber quando é ruim, quando não é rápido, quando frustra ele, senão é muito normal, hoje em dia...”*. Para o Gerente Comercial, *“... não vejo valor percebido, não conseguimos geral algo para o cliente que possa dizer assim ‘poxa, meu processo, depois que eu decidi o produto é metade do tempo de uma Renner’ ou ‘o tempo*

dela é muito inferior ou é rápido em relação à outra marca', não vejo isso". As percepções dos dois executivos demonstram que se o atendimento ocorre de forma normal não gera satisfação aos clientes, e essa percepção do cliente só viria a acontecer se o tempo de processamento do sistema para atendimento do cliente fosse bem menor do que o tempo realizado pelas empresas concorrentes.

No elemento relacionado aos **concorrentes**, os benefícios intangíveis relacionados à vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes foram **percebidos pela maioria dos executivos** da Empresa A. Quanto ao benefício da vantagem competitiva, o Gerente de Controladoria afirmou: “... *sim, não só Linx, como todo o sistema integrado de ERP, tenho certeza que ele traz benefícios; aí tem uma questão que é a gestão da empresa com relação aos dados que o sistema oferece, mas ele acaba sendo mais competitivo para nossa empresa*”. Em relação ao risco de não ser superado pelos concorrentes a Gerente de Planejamento cita: “*eu tenho que estar sempre atualizado em relação a sistema, sempre buscar o que tiver de mais moderno, eu vejo dessa maneira; a gente conseguir estar mais equipado com a concorrência, principalmente os maiores players já tinha um sistema assim; a gente foi o primeiro a implantar,...*”. Esses benefícios consolidados representam a totalidade dos benefícios intangíveis percebidos relacionados a concorrentes, e fundamentam a posição apresentada por alguns autores examinados, entre os quais Mahmood e Soon (1991); Gunasekaran et al. (2001); Souza e Zwicker (2001); e Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004).

No elemento de **fornecedores**, o benefício relacionado à melhor relação com fornecedores foi percebido pela maioria dos executivos da Empresa A. De acordo com a afirmação do Diretor Presidente quanto à relação com fornecedores, “... *é bom porque eu consigo cadastrar o fornecedor e fazer, por exemplo, ficha técnica dentro do Linx e fazer o pedido e, a partir do Linx, exportar o pedido para o fornecedor direto,...* ele me evita retrabalhos”. Quanto à relação com fornecedores, o Gerente Comercial afirmou: “... *acho que tem todo esse processo de cálculo, de custos, de matéria-prima, pagamento, esse fluxo todo, eu acredito que hoje, ele está atendendo, ele está conseguindo fazer essa entrada de produtos dos fornecedores*”. O benefício da melhor relação com fornecedores representa um benefício intangível percebido pela maioria dos executivos da empresa e corrobora a posição dos seguintes autores: Brynjolfsson e Yang (1996); Tallon e Kraemer (2007); e Masli et al. (2011).

A melhoria na qualidade de produtos e serviços foi o único benefício intangível percebido relacionado ao elemento de **produtos e serviços** constante na estrutura conceitual. Em relação à melhoria da qualidade de produtos e serviços, a Diretora afirmou: “...*nesse*

sentido sim, de análise, do que foi e do que está sendo feito agora, claro, se tu usas a ferramenta, tu consegues direcionar o teu produto mais perto daquilo que o cliente quer...". Esse benefício intangível foi percebido pela maioria dos executivos da Empresa A e corrobora a posição de alguns autores, entre os quais: Devaraj e Kohli (2000); Gunasekaran et al. (2001); Prates e Ospina (2004); Tallon (2007); Wu et al. (2009); e Jeffers (2010).

O benefício relacionado a **funcionários** percebido pela maioria dos executivos da Empresa A foi a melhoria do trabalho em equipe. Sobre a melhoria do trabalho em equipe, o Gerente Comercial afirmou: *"... sim, é a gente consegue uma integração melhor, as informações estão disponíveis para todos e isso faz com que a gente consiga estar na mesma página, quando discutimos lá a análise que vamos fazer uma campanha..."*. A percepção consolidada do benefício intangível percebido pelos executivos da Empresa A corrobora a posição de alguns autores: Mahmood e Soon (1991); Gunasekaran et al. (2001); e Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006).

Nos **processos organizacionais**, quatro benefícios foram percebidos com **unanidade dos executivos**: melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização. Quanto à melhoria na gestão de recursos, o Gerente de Controladoria afirmou: *"... sim, principalmente porque nós somos uma empresa que não só vende ao consumidor final como também distribui a multimarcas atacadistas e franqueados, então a gestão do estoque nos dá mais flexibilidade para remeter produtos para as lojas..."*. Em relação à melhoria na capacidade de gestão, a Diretora afirmou: *"... sim, as compras são direcionadas mais ou menos em cima de um estoque e, obviamente, que ele que deu essa informação"*; e a Gerente de Marketing assim se manifestou: *"Gerencio, sem dúvida, com base em informação, informação, informação"*. Sobre a melhoria no processo de tomada de decisão o Diretor Presidente acrescentou: *"... sim, por exemplo, eu quero fazer uma promoção ou liberar verba de orçamento para compras, então eu me baseio totalmente no Linx, totalmente, ver o nível de estoque, se está alto, se está baixo"*. Quanto à melhoria nos controles da organização, o Gerente Comercial disse: *"sim, com certeza; a gente, hoje, até identifica muitas vezes margem de um produto: "ué, por que aquele produto está com um valor abaixo do que estava estipulado"? aí você vai identificar, começa a ir atrás,... ele consegue, realmente, nos dar condições de enxergar o processo como um todo e mergulhar nas atividades"*. As afirmações da totalidade dos executivos confirmam a posição dos quatro benefícios intangíveis relacionados aos processos organizacionais e corroboram a posição dos seguintes autores:

Prates e Ospina (2004); Radhakrishnan et al. (2006); e Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

Os dois benefícios relacionados à **informação e comunicação** percebidos pela maioria dos executivos foram: a melhoria na qualidade da informação e a agilidade na operacionalização das informações. Segundo disse a Gerente de Marketing e Produto, sobre a melhoria na qualidade da informação, “... antes não tinha tanta informação, hoje a gente tira relatório do que for necessário, se tem relatório, até para controlar a venda, controlar o produto,... então é um conhecimento que a gente não tinha antes,...”. Sobre a agilidade na operacionalização das informações, a Gerente de Planejamento afirmou: “*mais rápido porque eu tenho informação mais rápida, a gente atualiza a informação, hoje está atualizando de hora em hora, então eu sei como está indo a venda,...*”. Considerando-se as afirmações apresentadas os dois benefícios percebidos pelos executivos da organização confirmam a posição de alguns autores, entre os quais: Mahmood e Soon (1991); Souza e Zwicker (2001); Wixon e Todd (2005); e Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

A seguir, analisam-se os **benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos e que não constam na estrutura conceitual**, mas **emergiram das entrevistas realizadas** com os executivos da Empresa A. Os benefícios intangíveis percebidos, e que não foram encontrados na estrutura conceitual, já foram apresentados, considerando-se as quatro áreas da organização. Após sua apresentação, em cada uma das áreas, os benefícios intangíveis que emergiram através das entrevistas com os executivos e que não constavam na estrutura conceitual serão apresentados, de forma consolidada, abrangendo todos os executivos da Empresa A que foram entrevistados.

Os benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos, que não foram encontrados na estrutura conceitual, são apresentados de forma consolidada no Quadro 29.

Quadro 29 – Novos Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa A

Elementos dos BIP	Novos Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa A
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Conhecimento do custo do produto
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Controle da área contábil Controle da folha de pagamento Benefícios em relação à área de produção Integração dos processos Integração entre as áreas Controle dos estoques

Fonte: Dados da pesquisa.

Os benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos e não encontrados na estrutura conceitual foram percebidos em dois elementos de abrangência: a elemento envolvendo os produtos e serviços, e o elemento envolvendo os processos organizacionais. É importante salientar que, apesar de a Empresa A ser uma empresa do varejo de moda, ela possui uma área de fábrica onde são produzidos 40% dos produtos comercializados pela empresa e pelos franqueados.

No elemento relacionado aos **produtos e serviços** comercializados e produzidos pela organização o Diretor Presidente percebeu o benefício relacionado ao **conhecimento do custo do produto**, mediante a seguinte afirmação: *“hoje ele (sistema) está fazendo produção própria, apropriando todos os custos, todas as despesas, me dando o custeio líquido de produto e também de importado, quando a gente importa ele consegue apropriar hoje as despesas acessórias, ele consegue me dizer exatamente quanto eu tenho de custo do produto”*.

Em relação ao elemento dos **processos organizacionais** foram percebidos pelos executivos da Empresa A seis benefícios que não estavam previstos na estrutura conceitual: controle da área contábil; controle da folha de pagamento; benefícios em relação à área de produção; integração dos processos; integração entre as áreas; e controle dos estoques. O benefício relacionado ao **controle da área contábil** foi percebido pelo Diretor Presidente que afirmou: *“... fazemos contabilidade em casa, que era um objetivo meu já desde então, eu queria ter contabilidade por centro de custo dentro da empresa, isso ainda não está totalmente redondo, mas a gente já consegue apropriar as despesas...”*. O outro benefício percebido pelo Diretor Presidente foi o **controle da folha de pagamento** da organização, em relação a esse benefício o executivo fez a seguinte afirmação: *“... hoje, outro benefício dele é que nós conseguimos acoplar nele, fazer a transferência de dados do sistema de folha de pagamento, todo se comunica perfeitamente com a contabilidade do ERP da Linx”*.

A Gerente de Marketing e Produto da Empresa A citou outro benefício gerado pelos investimentos no ERP, mas não constante na estrutura conceitual, que foi o **benefício em relação à área de produção**: *“... a gente deveria ter usado que é o setor de produção que a gente não usava, para formar o preço do produto..., esse espaço do Linx que é focado na produção, ele ajuda a formar preço”*. O benefício relacionado à **integração dos processos** foi percebido pelo Gerente de Controladoria que afirmou: *“o fato de ter a integração facilita porque no momento que está chegando uma mercadoria todo mundo tem condições de fazer o seu planejamento por ele ser integrado,...”*.

Dois outros benefícios ainda foram mencionados – a integração entre as áreas e o controle dos estoques –, ambos pela Gerente de Planejamento. Quanto à **integração entre as**

áreas, a executiva disse: “... *eu acho que a primeira de todas é a integração entre as áreas, o ERP consegue te gerar relatórios que tu consegue integrar as diversas áreas da empresa e isso traz agilidade; para mim, é a função de um ERP, integrar,...*”. O benefício do **controle de estoques** foi enfatizado pela Gerente de Planejamento com a seguinte afirmação: “... *então tu consegues enxergar o estoque integrado de todas as filiais; fora controle de estoque, conseguir fazer curva ABC, toda a gestão desse estoque de forma a gerar todo tipo de relatório que tu quiseres, o sistema permite isso*”.

Os benefícios mencionados pelos executivos da Empresa A foram bem específicos e demonstram que os investimentos na aquisição do ERP geraram a percepção de outros benefícios não previstos na estrutura conceitual, mas que geram ganhos intangíveis para a organização na realização das suas atividades.

Para finalizar a análise dos benefícios intangíveis consolidados analisam-se os **benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa A**, mas constam na estrutura conceitual. Os **benefícios intangíveis não percebidos consolidados** são analisados de acordo com os dados obtidos nas entrevistas realizadas e se contrapõem às afirmações dos autores de artigos examinados que fundamentam a estrutura conceitual. Os benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa A constam no Quadro 30.

Quadro 30 – Benefícios Intangíveis Não Percebidos Consolidados da Empresa A

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Não Percebidos Consolidados da Empresa A
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização Satisfação de clientes Identificação das tendências de mercado: (com unanimidade)
Fornecedores (ambiente externo)	Relacionamento com outras organizações
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Inovação em produtos e serviços: (com unanimidade)
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários Facilitar a aprendizagem nos negócios
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional Inovação em processos de negócios Facilitar a mudança organizacional
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na comunicação

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao elemento relacionado a **clientes**, três benefícios intangíveis previstos na estrutura conceitual não foram confirmados pela maioria dos executivos entrevistados: a

marca e imagem da organização; a satisfação de clientes; e a identificação das tendências de mercado. Em relação à marca e imagem da organização, o Gerente Comercial afirmou: *“eu não vejo que ele agrega, como “poxa aqui a gente tem uma coisa que ninguém tem, a marca é valorizada, é mais reconhecida pelo Linx”, não, tenho certeza que são outros meios que tornam a empresa, hoje, diferente e melhor”*. A posição dos executivos não confirma a posição de Wu et al. (2009), os quais afirmam que a marca e imagem da empresa é um benefício ocasionado pelos investimentos em TI. A satisfação de clientes não é percebida, segundo afirmação da Diretora da Empresa A: *“... eu acho que não, para o cliente final ali, não; eu acho que o cliente só vai perceber quando é ruim, quando não é rápido, quando frustra ele, senão é muito normal, hoje em dia”*. As posições dos entrevistados não corroboram as afirmações de Mahmood e Soon (1991), de que os investimentos em TI contribuem para disponibilizar informações sobre produtos e serviços aos clientes, identificar tendências de mercado e ajudar as empresas a identificar melhor as necessidades dos clientes. A **identificação das tendências de mercado** não foi percebida pela **totalidade dos executivos** entrevistados, e de acordo com a Gerente de Planejamento, *“o nosso, da forma como está configurado, eu acho que não, a gente não tem, por exemplo, um Linx, como é que chamam? Um Linx de internet, o nosso Linx é todo off-line,...”*. Esse fato contrapõe a posição de Tallon (2007) quando afirma que os investimentos em TI ocasionam a ocorrência de benefícios intangíveis relacionados à identificação das tendências de mercado. A posição consolidada em relação à área clientes contrapõe a posição de vários autores, entre os quais: Mahmood e Soon (1991); Palvia (1997); Devaraj e Kohli (2000); Souza e Zwicker (2001); Dedrick et al. (2003); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Tallon (2007); Wu et al. (2009); Jeffers (2010); e Masli et al. (2011).

O benefício de relacionamento com outras organizações relacionado ao elemento de **fornecedores** não foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados. Esse relacionamento ocorre principalmente com empresas franqueadas que, segundo informação da Gerente de Operações, na seguinte situação: *“em termos que deixam muito a desejar na visão dos franqueados porque o Linx tem dois módulos aqui: nós temos o módulo Linx aqui na Empresa A e temos o módulo Linx Franquias,... porém não é igual e o pós-vendas deles é muito ruim, tem bastante problemas”*. A posição da executiva não corrobora a afirmação de Lucas (2005) de que o relacionamento com outras organizações representa um benefício gerado pela TI. A falta de percepção dos entrevistados em relação ao benefício de relacionamento com outras organizações contrapõe a posição de alguns autores, entre os quais: Shang e Seddon (2000); Lucas (2005); e Wu et al. (2009).

No **elemento de produtos e serviços**, a inovação em produtos e serviços não foi percebida pela **totalidade** dos executivos entrevistados. Esse fato demonstra que os investimentos em TI na Empresa A não favorecem o processo de inovação dos produtos e serviços comercializados pela organização. Ao falar sobre inovação, o Diretor Presidente afirmou: “... *não, vem mais do mercado do que do Linx*”. Essa posição dos executivos não confirma a posição de Tallon (2007), pois, para esse autor o suporte à inovação de produtos e serviços representa um benefício ocasionado pelos investimentos em TI. A posição majoritária dos executivos da empresa não corrobora a posição dos seguintes autores: Shang e Seddon (2000); e Tallon (2007).

Os dois benefícios relacionados a **funcionários** – satisfação e retenção de funcionários e facilitar a aprendizagem nos negócios –, não foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados. O Diretor Presidente da organização afirmou: “... *é normal as pessoas xingarem o Linx, ainda, o Linx é culpado de tudo, ainda, em muitas situações, já está muito melhor,... ele é bastante difícil de usar e ele não é muito amigável*”. A posição dos entrevistados não corrobora as afirmações de Freedman (2003), de que os investimentos em TI geram benefícios de facilidade de uso, satisfação de empregados e sua retenção. Quanto ao processo de facilitar a aprendizagem nos negócios, a Gerente de Operações disse: “... *não, muito antes pelo contrário, a gente tem vários pops para ajudar o funcionário a entender o uso do Linx; ele não é um sistema amigável, ele é complicadinho*”. Essa posição dos executivos contrapõe a posição de Palvia (1997) quando afirma que a melhoria do processo de aprendizado na organização representa um benefício gerado pelos investimentos em TI. A posição da maioria dos executivos sobre os dois benefícios intangíveis relacionados a funcionários não gera concordância com a posição dos seguintes autores: Palvia (1997); Gunasekaran et al. (2001); e Freedman (2003).

Quanto aos **processos organizacionais**, três benefícios apresentados na estrutura conceitual não foram percebidos pela maioria dos executivos: melhoria na flexibilidade organizacional; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional. Para a Gerente de Planejamento, quanto à melhoria na flexibilidade organizacional, “... *acho que não, eu acho que é o contrário, ela vai engessar um pouco mais*”. Quanto à inovação em processos de negócio, a Gerente de Planejamento fez a seguinte afirmação: “... *a gente não está nesse nível, acho que não, na minha percepção, não. Não chega tão longe assim*”. A afirmação da executiva se contrapõe à de Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), em que os investimentos em TI melhoram a flexibilidade organizacional, e, também, à de Wu et al. (2009) quando afirmam que os investimentos em TI aumentam a capacidade de inovação

empresarial. Em relação ao benefício de facilitar a mudança organizacional, a Gerente de Operações fez a seguinte observação: “... *não acho que não. Engessa e, às vezes, cria barreiras para determinados processos*”. Essa posição da executiva contrapõe a posição de Dedrick et al. (2003) quando afirmam que o processo de mudanças organizacionais representa um benefício gerado pelos investimentos em TI. A posição da maioria dos executivos da organização contrapõe a posição dos seguintes autores: Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Shang e Seddon (2000); Dedrick et al. (2003); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); e Wu et al. (2009).

No elemento relacionado à **informação e comunicação**, o benefício da melhoria na comunicação não foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados. Quanto à melhoria na comunicação, o Gerente Comercial afirmou: “... *ele não afeta a comunicação, a gente praticamente não utiliza nada do Linx para se comunicar*”. Para Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), os investimentos em TI ocasionam o benefício relacionado à melhoria da comunicação e coordenação organizacional. A posição dos executivos da Empresa A não se fundamenta no entendimento apresentado pelos seguintes autores: Palvia (1997); e Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000).

6.1.3 Relação entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos

O investimento em TI na Empresa A foi antecedido por uma decisão envolvendo o Diretor Presidente e a Diretora que fundamentaram as suas posições em vários fatores de adoção da TI importantes no processo de escolha da TI. Alguns fatores de adoção da TI geraram influência para aquisição da TI da Empresa Linx, o qual, através da sua utilização, contribuiu para a empresa desenvolver suas atividades e gerar benefícios intangíveis percebidos pelos sete executivos entrevistados. Neste tópico identificam-se e analisam-se as relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Foram identificados, através da realização das entrevistas, os fatores de adoção da TI presentes no processo de escolha do investimento em TI, sendo que a utilização do sistema adquirido ocasionou vários benefícios intangíveis que foram identificados em cada uma das áreas da organização e consolidados em relação a toda a Empresa. Através da análise de cada um dos fatores de adoção da TI, e também dos benefícios intangíveis percebidos, foram

constatadas algumas relações envolvendo determinados fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, relacionados a esses fatores.

As relações entre os fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos foram identificadas através da análise completa dos fatores e benefícios intangíveis envolvidos. Essa análise gerou o entendimento das relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, que foram identificadas considerando-se os elementos de enquadramento dos fatores de adoção da TI e dos benefícios intangíveis percebidos; e também o tipo de relação existente entre os fatores e os benefícios fundamentada na teoria e no conhecimento desenvolvido por autores examinados.

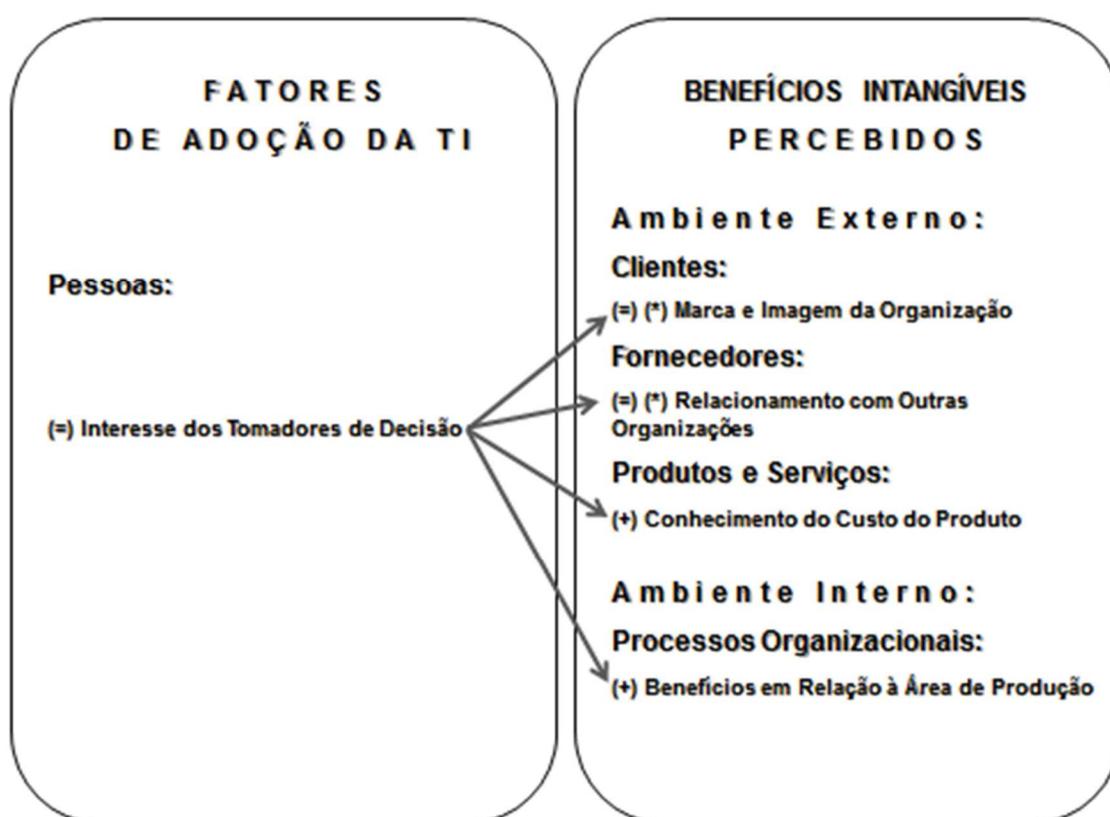
Os fatores de adoção da TI da Empresa A se relacionaram aos benefícios intangíveis percebidos de várias formas, entre as quais: a ocorrência de confirmação dos fatores de adoção da TI através da identificação dos benefícios intangíveis percebidos relacionados; a existência de fatores de adoção da TI que não se confirmaram através da percepção dos benefícios intangíveis; a situação de fatores que se confirmaram de forma parcial através da percepção dos benefícios intangíveis; e o relacionamento adverso dos fatores de adoção da TI em relação aos benefícios intangíveis. As relações foram analisadas considerando-se os fundamentos teóricos apresentados, juntamente com os fatores de adoção da TI que participaram da decisão de investimento e os benefícios intangíveis percebidos que foram gerados para a organização. A relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis foi percebida envolvendo o elemento de pessoas; o elemento do ambiente interno da empresa; o elemento da estratégia organizacional; o elemento dos benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo; o elemento envolvendo os benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente interno; os fatores envolvendo o desempenho organizacional; o fator envolvendo funcionários; o fator envolvendo mudança organizacional; e os fatores envolvendo a concorrência. Nas próximas seções analisa-se a relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos, considerando-se cada uma dos elementos e fatores mencionados.

6.1.3.1 Relação do Fator de Adoção da TI do Elemento de Pessoas

O fator de adoção da TI envolvendo o elemento de pessoas se relaciona aos benefícios intangíveis existentes no ambiente interno e externo da organização. O fator de adoção da TI

considerado envolve o interesse dos tomadores de decisão. Analisa-se esse fator considerando-se as informações obtidas nas entrevistas realizadas com os dois executivos da Empresa A que participaram da decisão para a realização dos investimentos em TI. O fator de adoção da TI do **interesse dos tomadores de decisão** será estudado considerando-se as relações existentes com os benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo e interno da organização, conforme o detalhamento apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Relação do Fator do Elemento de Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa

O fator de adoção da TI analisado envolve o interesse dos tomadores de decisão, isto é, o interesse do Diretor Presidente e da Diretora da Empresa A que foi expresso nas entrevistas realizadas. O Diretor Presidente afirmou: *“Em 2007 eu estava pensando em formatar a marca que eu tinha terminado o meu MBA em 2005, e eu estava posicionando a marca, em 2005 já tinha sido feito um trabalho com uma consultoria externa e a gente estava vendo que ela tinha possibilidade de ser franqueada,... e também o módulo de “produção”, na indústria, e como nós já industrializávamos produtos...”*.

As afirmações do Diretor Presidente demonstram que o seu interesse na aquisição da TI estava relacionado ao posicionamento da marca, com a abertura de franquias e em ter o módulo de produção para conhecer o custo dos produtos produzidos. Segundo Penrose (2006), na Teoria Econômica Evolucionista as oportunidades de crescimento da empresa para o enfrentamento da concorrência estão relacionadas à aptidão pessoal e à capacidade de inovação de seus gestores. Assim, de acordo com a Teoria Econômica Evolucionista, a aptidão pessoal e o interesse pela inovação do Diretor Presidente estavam relacionados ao posicionamento da marca, abertura de franquias e realização do custeio dos produtos produzidos. A decisão do Diretor Presidente se fundamentou na posição de Peppard e Ward (2005) que citam a existência de fatores relacionados à implantação de sistemas operacionais: papéis e responsabilidades das pessoas; assimetria da informação; e interesse pessoal das pessoas envolvidas. O Diretor Presidente exercia na organização o papel de principal executivo da empresa e tinha seus interesses no crescimento e organização da empresa. A propriedade de auto-organização da firma está relacionada às teorias econômicas evolucionistas ou neo-schumpeterianas (TIGRE, 1998).

O fator de adoção da TI relacionado ao **interesse dos tomadores de decisão** influenciou a ação do Diretor Presidente na utilização dos recursos da Empresa A para a aquisição da TI da empresa Linx. Para Barney (1991), o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre esses recursos e seus efeitos sobre a organização. Os efeitos gerados para a organização, em decorrência dos investimentos em TI, motivados pelo fator de adoção da TI, interesse do tomador de decisão, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos que abrangem a marca e a imagem da organização; o relacionamento com outras organizações; o conhecimento do custo do produto; e os benefícios em relação à área de produção.

Os benefícios de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações foram percebidos pelo Diretor Presidente da organização como benefícios intangíveis decorrentes de seu interesse expressado no fator de adoção da TI – “interesse dos tomadores de decisão”. Contudo, analisando-se a percepção de todos os executivos entrevistados, o benefício de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações não foram percebidos pela maioria dos executivos em decorrência dos investimentos em TI. Na decisão para aquisição da TI, o fator de adoção da TI, configurado no interesse do Diretor Presidente em posicionar a marca e se relacionar com outras organizações (franqueados), ocorreu, segundo a sua percepção, mas não de acordo com a percepção da maioria dos executivos.

O fator de adoção da TI relacionado ao interesse dos tomadores de decisão teve uma relação com o conhecimento do custo do produto e benefícios em relação à área de produção. Segundo a afirmação do Diretor Presidente, “... *hoje ele (sistema) está fazendo produção própria, apropriando todos os custos, todas as despesas, me dando o custeio líquido de produto e também de importado, quando a gente importa ele consegue apropriar hoje as despesas acessórias, ele consegue me dizer exatamente quanto eu tenho de custo do produto*”. Sobre o benefício em relação à área de produção, a Gerente de Marketing e Produto afirmou: “... *a gente deveria ter usado que é o setor de produção que a gente não usava, para formar o preço do produto..., esse espaço do Linx que é focado na produção, ele ajuda a formar preço*”.

Considerando-se a **relação** do fator de adoção da TI, **interesse dos tomadores de decisão (Diretor Presidente)**, com os **benefícios intangíveis** que abrangem a marca e a imagem da organização; o relacionamento com outras organizações; o conhecimento do custo do produto; e os benefícios em relação à área de produção, **pode-se constatar** que houve a percepção do Diretor Presidente em relação aos benefícios intangíveis percebidos de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações (franquias), mas os mesmos não foram percebidos pela maioria dos executivos da organização. Segundo Buhl et al. (2011), o processo de gestão empresarial baseada em valor é um paradigma, em que todas as atividades e decisões relacionadas ao processo são avaliadas de acordo com a sua contribuição para o valor da empresa. A não ocorrência dos benefícios intangíveis mencionados, segundo a percepção da maioria dos executivos entrevistados, pode ser explicada a partir de Legoux et al. (2014) quando afirma que a decisão de investimento pode ocorrer com um viés otimista, referindo-se à tendência geral das pessoas em subestimar a probabilidade de resultados negativos; e com um viés de confirmação, quando os indivíduos buscam apenas a informação que confirma a ideia inicial, negligenciando outras informações não alinhadas à ideia inicial. Isto é, os interesses iniciais do Diretor Presidente continuaram sendo percebidos pelo mesmo em relação à marca e a imagem da organização e relacionamento com outras organizações (franquias), mas não foram percebidos pela maioria dos executivos da organização que participaram das entrevistas, ao falarem sobre a percepção dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI.

O fator de adoção da TI, **interesse dos tomadores de decisão**, considerando-se a posição da **Diretora da Empresa**, foi expresso com a seguinte afirmação: “*Como a gente queria crescer, e já se pensava em forma de franquias, então, tu tinhas que estar preparando a empresa para o próximo passo...*”. O relacionamento com as outras organizações

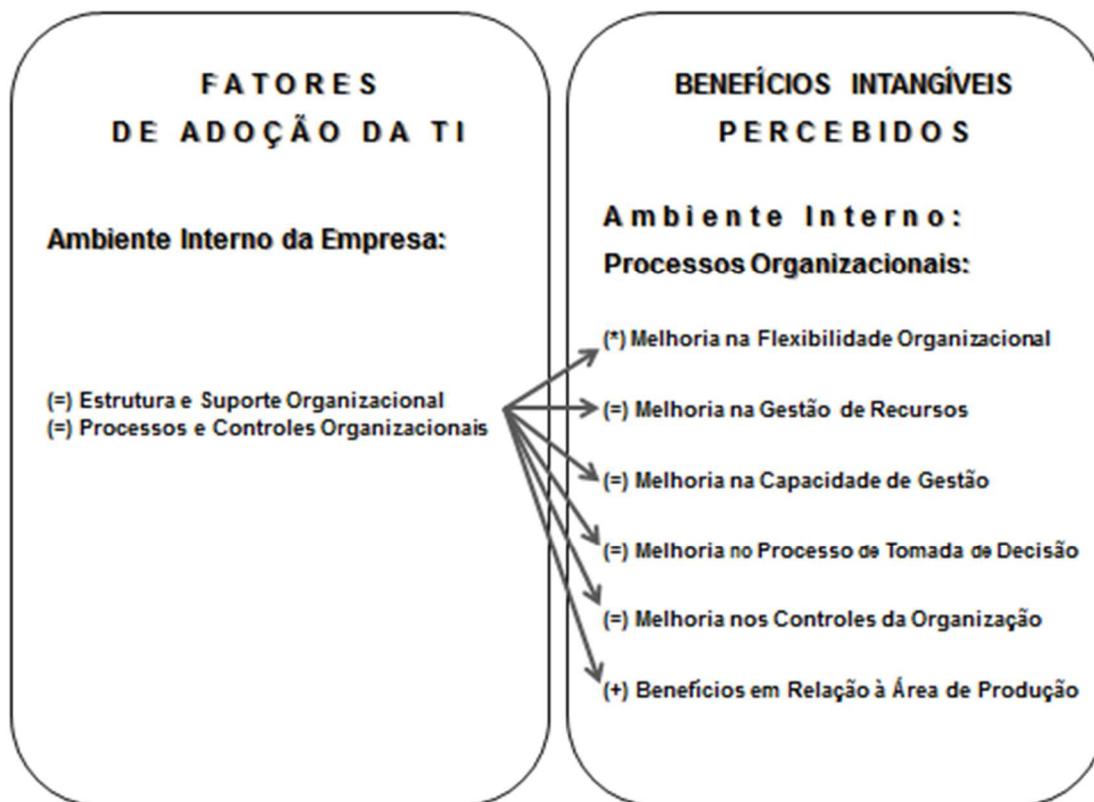
(franqueados) representa um benefício que não foi percebido pela Diretora da empresa e também pela maioria dos executivos. Para Davis e Olson (1987), o decisor não conhece todas as alternativas, resultados ou consequências de suas escolhas, tomando uma decisão que satisfaça seu nível de aspiração. **Constata-se** que a relação entre o fator de adoção da TI, interesse da tomadora de decisão, em relação aos benefícios intangíveis de relacionamento com outras organizações (franqueados) não se confirmou, até mesmo pela percepção da própria tomadora de decisão. A não ocorrência do benefício intangível de relacionamento com os franqueados, segundo a percepção da Diretora, e da maioria dos entrevistados, pode ser entendida através de Simon (1991). Para esse autor, a racionalidade limitada associada à assimetria de informação, informações incompletas e vieses cognitivos, demonstra que os indivíduos possuem limitação de informações em um processo cognitivo envolvendo a tomada de decisão, produzem consequências em suas escolhas e percepções dos investimentos realizados pelas organizações.

Quanto ao fator de adoção da TI de **interesse dos tomadores de decisão, percebe-se que os interesses do Diretor Presidente** relativos ao posicionamento da marca, abertura de franquias e em conhecer o custo dos produtos, **se realizaram através dos benefícios intangíveis percebidos**, pelo principal executivo, de marca e imagem da organização, relacionamento com outras organizações, conhecimento do custo do produto e benefícios relacionados à área de produção. Contudo, os **benefícios intangíveis de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações (franquias) não foram percebidos pela maioria dos executivos da organização**, isto é, os interesses do Diretor Presidente não se realizaram nesses dois benefícios intangíveis, considerando-se a percepção da maioria dos executivos entrevistados.

6.1.3.2 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento do Ambiente Interno

Os dois fatores de adoção da TI inseridos no **ambiente interno da empresa** e confirmados pelos dois executivos que participaram da decisão foram: **estrutura e suporte organizacional**; e **processos e controles organizacionais**. As relações existentes entre fatores de adoção da TI relacionados ao ambiente interno da empresa e benefícios intangíveis percebidos na área dos processos organizacionais, constam na Figura 11 na página a seguir.

Figura 11 – Relação dos Fatores do Elemento do Ambiente Interno



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI **estrutura e suporte organizacional** foi adotado pelos dois executivos no processo de investimento em TI. Segundo a Diretora da empresa, “... e para fazer franquias tem um sistema robusto que suportasse...”. Em relação aos **processos e controles organizacionais**, o Diretor Presidente afirmou: “... a frente de caixa não tinha um fechamento no final do dia, então, a Tesouraria se sentia prejudicada porque aconteciam movimentações de dinheiro; ajustar caixa sim; ajustar a produção própria”. Os fatores de adoção da TI que tinham por objetivo melhorar a estrutura e suporte organizacional e os processos e controles organizacionais, realmente se concretizaram com a percepção da maioria dos executivos em relação aos benefícios intangíveis relacionados aos processos organizacionais do ambiente interno da organização. Para Kald, Nilsson e Rapp (2000), deve ser possível identificar o efeito da estratégia escolhida na concepção e utilização dos controles de gestão. A maioria dos benefícios foi percebida com unanimidade pelos sete executivos entrevistados: melhoria na gestão dos recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização. Segundo Kohli,

Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho utilizados pela organização refletem a proficiência gerencial na utilização de recursos e controle organizacional.

Apenas o benefício de melhoria da flexibilidade organizacional não foi percebido pela maioria dos executivos, pois a nova TI ocasionou a diminuição da flexibilidade, e o Diretor Presidente, quando perguntado sobre a flexibilidade, afirmou: “*Não, mais amarrado...*”.

O benefício intangível relacionado ao elemento de produção foi percebido pela Gerente de Marketing e Produto que afirmou: “*... a gente deveria ter usado que é o setor de produção que a gente não usava, para formar o preço do produto..., esse espaço do Linx que é focado na produção, ele ajuda a formar preço*”. Nota-se que houve um ajustamento interno da organização para atingir os objetivos previstos pela direção da organização. Esse ajustamento corrobora a posição de Wiengarten et al. (2013), quando afirmam que as empresas poderão ser capazes de obter melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem em alinhamento com os seguintes fatores organizacionais: estratégia organizacional, processo organizacional e estrutura organizacional.

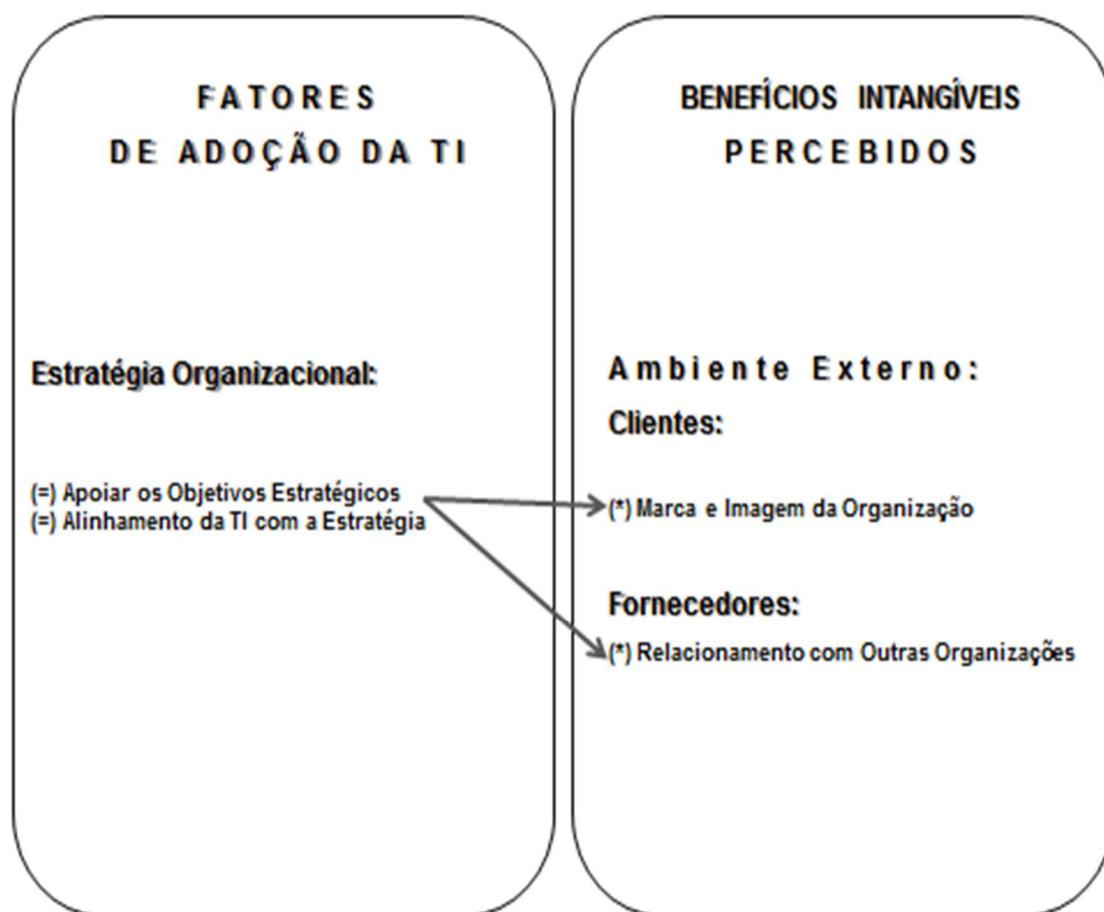
Constata-se a relação entre os fatores de adoção da TI – estrutura e suporte organizacional, processos e controles organizacionais – com os benefícios intangíveis inseridos nos processos organizacionais do ambiente interno da Empresa A, entre os quais: melhoria na gestão dos recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria nos controles da organização; e os benefícios em relação à área de produção.

6.1.3.3 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento da Estratégia Organizacional

Os fatores de adoção da TI que abrangem o elemento de **estratégia organizacional** da empresa foram identificados através de uma relação envolvendo os **benefícios intangíveis percebidos nos elementos de clientes e fornecedores no ambiente externo da organização**. As relações existentes entre os fatores de adoção da TI relacionados à estratégia organizacional e benefícios intangíveis percebidos nos elementos do ambiente externo, constam na Figura 12 na página a seguir.

Os fatores de adoção da TI enquadrados no elemento da **estratégia organizacional** e confirmados pelos dois executivos que participaram da decisão foram: **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia**.

Figura 12 – Relação dos Fatores do Elemento da Estratégia Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

A organização possuía um planejamento estratégico e uma estratégia definida. Em entrevista, o Diretor Presidente afirmou: “... desde 2005 eu faço planejamento estratégico porque eu me formei no MBA e desde então eu passei a fazer... eu estava posicionando a marca,... e a gente estava vendo que ela tinha possibilidade de ser franqueada. E para fazer franquia tem um sistema robusto que suportasse”. Percebe-se que a estratégia da organização estava relacionada ao **posicionamento da marca para abrir franquias e crescer**, assim, os fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia influenciou o processo decisório para a aquisição da TI segundo os objetivos estratégicos. Para Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias visando a atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos. A empresa utilizou recursos de TI para posicionar a marca e abrir franquias para crescer. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004)

relatam que a relação da TI no desempenho pode ser direta, mas requer o seu alinhamento estratégico com um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI. Para Luftman e Zadeh (2011), os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio, e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre TI e negócios. Pode-se notar que houve a aquisição da TI para atender aos objetivos estratégicos previstos, isto é, ocorreu o alinhamento da TI com a estratégia.

Constata-se que os fatores de adoção da TI relacionados a **apoiar os objetivos estratégicos** e o **alinhamento da TI com a estratégia** influenciaram os dois executivos na tomada de decisão para a aquisição da TI. Contudo, constata-se que a maioria dos executivos não percebeu que a TI gerou benefícios intangíveis relacionados à marca e imagem da organização e o relacionamento com outras organizações (franqueados). Quanto ao benefício em relação à marca e imagem da organização, a Gerente Comercial afirmou: “... *eu não vejo que ele agrega, como é mais reconhecida pelo Linx,... não, tenho certeza que são outros meios que tornam a empresa, hoje, diferente e melhor...*”. O benefício intangível do relacionamento com outras organizações também não foi percebido, considerando-se a afirmação da Gerente de Operações “*Em termos que deixam muito a desejar na visão dos franqueados...*”.

Nota-se, portanto, que **os fatores de adoção da TI relacionados a apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia não geraram uma relação de confirmação com os benefícios intangíveis percebidos de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações. Os objetivos estratégicos escolhidos pela organização que nortearam o processo decisório para a realização de investimentos na aquisição da TI, do posicionamento da marca para abrir franquias, não se realizaram com os benefícios intangíveis percebidos, de acordo com a percepção da maioria dos executivos** da organização que foram entrevistados.

6.1.3.4 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Externo

A decisão, visando a realização do investimento em TI na Empresa A, foi efetivada pelo Diretor Presidente e pela Diretora da empresa. Nesse processo foram analisados os fatores de adoção da TI que envolvem os benefícios esperados da TI, isto é, os benefícios que são esperados pelos executivos em decorrência da utilização da TI adquirida. Os fatores de

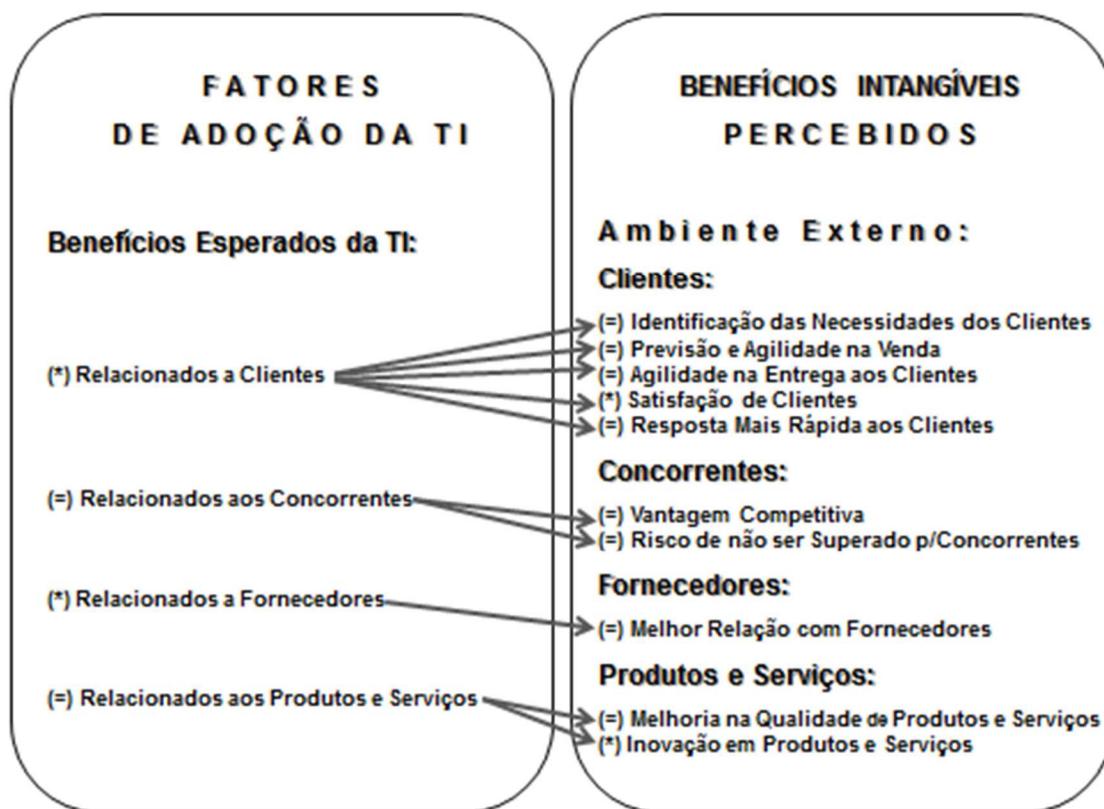
adoção da TI, inseridos no elemento de análise benefícios esperados da TI, foram organizados considerando-se os benefícios que serão gerados pela TI em relação ao ambiente externo e interno da organização.

Os fatores de adoção da TI do ambiente externo englobam os benefícios esperados da TI e relacionados a clientes; esperados em relação aos concorrentes; relacionados a fornecedores; e relacionados com os produtos e serviços. Os fatores de adoção da TI abrangidos pelos benefícios esperados da TI foram analisados durante as entrevistas em que participaram os executivos tomadores da decisão de aquisição da TI, durante as quais os executivos expressaram os benefícios que esperavam em relação aos investimentos que seriam realizados. Nessas entrevistas, com os sete executivos da organização, foram analisados os benefícios percebidos em decorrência dos investimentos em TI. Para a análise da relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, foram constatadas as seguintes situações: **alguns benefícios esperados se confirmaram** após a realização dos investimentos; **outros benefícios não se confirmaram** em decorrência dos investimentos; e alguns outros benefícios que não eram esperados ocorreram na organização em decorrência dos investimentos realizados.

Os fatores de adoção da TI, considerados **benefícios esperados da TI no ambiente externo**, foram os relacionados a clientes; relacionados aos concorrentes; relacionados a fornecedores; e relacionados aos produtos e serviços, conforme consta na Figura 13 na página a seguir.

O fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados a clientes** não influenciou os executivos da empresa que tomaram a decisão de investimento. O Diretor Presidente, quanto perguntado sobre os benefícios esperados em relação a clientes afirmou: “... *não, clientes, não; mais venda, não...*”; a Diretora também afirmou: “... *cliente não percebe isso; é o nosso sonho ter, e ver como está a venda, sonho de qualquer um, e entra na tela XZ e ver como está a venda, na hora, é ao vivo e a cores*”. Nota-se que os benefícios relacionados a clientes não foram percebidos pelos dois executivos que tomaram a decisão, e após a realização das entrevistas semiestruturadas com os sete executivos das áreas da organização foi constatado que apenas o benefício intangível de satisfação de clientes não foi percebido pela maioria dos executivos. **Constata-se** que o fator de adoção da TI que **não previa benefícios esperados em relação a clientes** possui uma **relação de confirmação** com o benefício intangível de **satisfação de clientes** que **não foi percebido** pela maioria dos executivos.

Figura 13 – Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Externo



Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais benefícios relacionados a clientes foram percebidos pela maioria dos executivos ouvidos de cada uma das áreas da Empresa A. Esses benefícios intangíveis relacionados a clientes, em decorrência dos investimentos em TI, são os seguintes: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; e resposta mais rápida aos clientes. Esse fato corrobora a posição de Roberts e Grover (2012) que declaram que a TI agiliza a relação entre os clientes e a empresa e também a atividade competitiva.

Percebe-se que os tomadores de decisão – a maioria dos executivos – não esperavam os benefícios percebidos relacionados a clientes. **Nota-se** que o fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados a clientes** possui uma **relação de não conformidade** com os benefícios intangíveis percebidos relacionados a: **identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; e resposta mais rápida aos clientes**. Esse fato pode ser mais bem entendido a partir da posição de Simon (1978) para quem a percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos em TI

é limitada em virtude da falta de habilidades específicas para avaliarem as questões relacionadas à tecnologia e à estratégia empresarial envolvidas no processo decisório.

O fator de adoção da TI que abrange os **benefícios esperados em relação aos concorrentes** foi relevante no processo de investimento em TI, de acordo com as respostas dos dois executivos da Empresa A que participaram do processo decisório. Em relação ao fator de adoção “benefícios esperados em relação aos concorrentes” o Diretor Presidente afirmou: “... *sim no aspecto da informação, qualidade da informação que o sistema ia me proporcionar, iria ter melhor controle sobre todos os dados da empresa*”. Os benefícios percebidos pela maioria dos executivos em relação aos concorrentes foram vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. Sobre o benefício da vantagem competitiva, o Gerente de Controladoria afirmou: “... *sim, não só o Linx, como todo o sistema integrado de ERP, tenho certeza que ele traz benefícios; aí tem uma questão que é a gestão da empresa com relação aos dados que o sistema oferece, mas ele acaba sendo mais competitivo para nossa empresa*”. **Constata-se**, então, a **relação** entre o fator de adoção da TI – **benefícios esperados em relação aos concorrentes** – com os benefícios intangíveis percebidos relacionados à **vantagem competitiva** e ao **risco de não ser superado pelos concorrentes**.

Os **benefícios esperados em relação a fornecedores** não foi um fator de adoção da TI que fez parte da decisão que ocorreu entre os dois executivos para a realização de investimentos na aquisição da TI na Empresa A. O Diretor Presidente foi enfático quando perguntado sobre os benefícios esperados em relação a fornecedores: “... *fornecedores, também, não...*”. A maioria dos executivos percebeu a melhor relação com fornecedores com um benefício intangível decorrente dos investimentos realizados na aquisição da TI. A posição da maioria dos executivos corrobora o entendimento de Han e Mithas (2013) que declaram que os investimentos em sistemas internos podem tornar os processos de negócio mais favoráveis à terceirização e aos investimentos complementares; na equipe interna de TI podem facilitar o acompanhamento do desempenho do fornecedor e a coordenação com os demais fornecedores. O Gerente Comercial, ao falar sobre a melhor relação com fornecedores, afirmou: “... *acho que tem todo esse processo de cálculo, de custos, de matéria-prima, pagamento, esse fluxo todo, eu acredito que hoje, ele está atendendo, ele está conseguindo fazer essa entrada de produtos dos fornecedores*”. O benefício do relacionamento da empresa com o ambiente externo, onde se localizam os fornecedores, foi previsto pela maioria dos

executivos da empresa. Esse fato corrobora a posição de Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) que afirmam que a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias visando atingir os seus objetivos e/ou aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos. **Constata-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados em relação aos fornecedores** não fez parte da decisão para a realização dos investimentos em TI, mas o benefício intangível da **melhor relação com fornecedores** foi percebido pela maioria dos executivos, gerando **relação de não conformidade** do fator de adoção da TI relativo ao benefício intangível percebido.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados aos produtos e serviços** foi integrante da decisão para a realização de investimentos, na percepção do Diretor Presidente e da Diretora da Empresa A. O fator de adoção da TI benefícios esperados em relação aos produtos e serviços teve a seguinte importância para a Diretora da empresa: “... *sim relacionados com o controle e análise do processo de produção...*”. Pode-se notar o interesse na utilização da TI para a eficiência organizacional no controle da produção da empresa. Essa posição corrobora o entendimento de Lin e Shao (2000) que demonstram que há um relacionamento consistente entre investimento e eficiência da TI, e esses autores se referem à avaliação dos investimentos em TI em termos de eficiência organizacional ao invés de produtividade. A maioria dos executivos da empresa percebeu o benefício intangível da melhoria na qualidade de produtos e serviços em decorrência dos investimentos em TI. A Diretora da empresa teve a seguinte percepção sobre a melhoria na qualidade de produtos e serviços: “... *nesse sentido sim, de análise, do que foi e do que está sendo feito agora, claro, se tu usa a ferramenta, tu consegues direcionar o teu produto mais perto daquilo que o cliente quer...*”. Por outro lado, a totalidade dos executivos entrevistados percebeu que o benefício intangível da inovação em produtos e serviços não foi consequência dos investimentos realizados em TI. **Nota-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos produtos e serviços** possui uma **relação de confirmação** com o benefício intangível percebido da **melhoria na qualidade de produtos e serviços**. **Nota-se, também,** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos produtos e serviços** possui uma **relação de não conformidade** com o **benefício intangível percebido da inovação em produtos e serviços**.

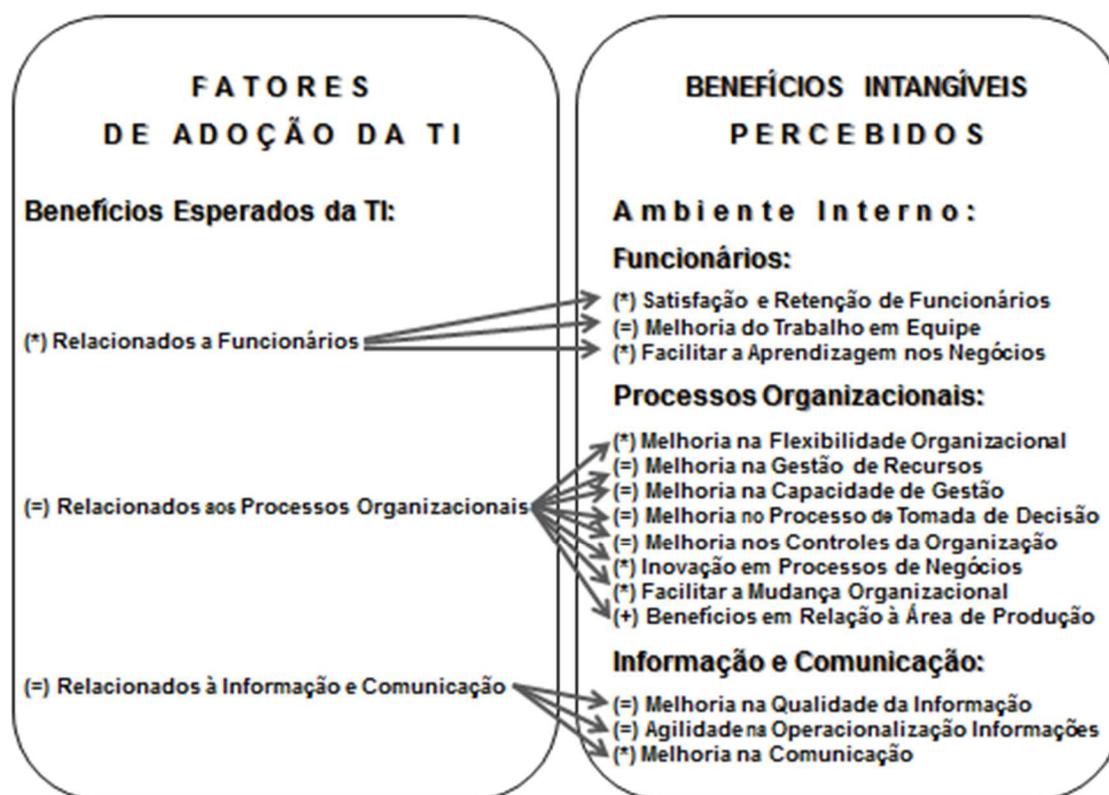
6.1.3.5 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Interno

Os fatores de adoção da TI que abrangem os benefícios esperados no ambiente interno da organização são os relacionados a funcionários; relacionados aos processos organizacionais; e relacionados à informação e comunicação. O fator de adoção benefícios esperados em relação a funcionários não foi previsto na decisão relacionada aos investimentos em TI; já, os fatores de adoção dos benefícios esperados em relação aos processos organizacionais e à informação e comunicação influenciaram a decisão ocorrida com os dois executivos da Empresa A.

A decisão para a aquisição da TI para a Empresa A não foi influenciada pelo fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados a funcionários**. O Diretor Presidente foi enfático quanto a esse benefício, afirmando: “... *também, não porque era um desafio, era muito mais robusto, muito mais complexo de ser implantado...*”. A Diretora afirmou: “...*o Linx foi sempre uma ferramenta de privilegiar os que entendem do Linx...*”. A maioria dos executivos não perceberam benefícios intangíveis relacionados à satisfação e retenção de funcionários e ao processo de facilitar a aprendizagem nos negócios. O Diretor Presidente, quanto à satisfação e retenção de funcionários, afirmou: “... *negativa, ainda, porque ele (sistema) é bastante difícil de usar e ele não é muito amigável*”. A posição do Diretor Presidente e da maioria dos executivos da empresa corrobora a posição de Gaete e Joia (2012) que concluem, em seus estudos, que sistemas ERP flexíveis e sua qualidade técnica auxiliam a reduzir a resistência na implantação da TI. Constata-se que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a funcionários** não influenciou os tomadores de decisão, e os benefícios intangíveis relacionados à **satisfação e retenção de funcionários e facilitar a aprendizagem nos negócios** não foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados. Assim, tem-se uma **relação de confirmação** entre o fator de adoção da TI que não influenciou a decisão e os benefícios intangíveis que não foram percebidos. Apenas o benefício intangível de melhoria do trabalho em equipe, relacionado aos benefícios intangíveis percebidos da área de funcionários, foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados.

A relação entre os benefícios esperados da TI com os benefícios intangíveis percebidos no ambiente interno da organização está detalhada na Figura 14 na página a seguir.

Figura 14 – Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Interno da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI relacionado aos **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais** influenciaram os executivos tomadores de decisão na escolha do investimento em TI. O Diretor Presidente apresentou, em relação a esse fator de adoção da TI, a seguinte afirmação: “... sim, é isso; iria melhorar a minha qualidade de informação, meus controles e conhecimento dos custos...”. Segundo a Diretora, “... mais recursos de gestão, mais ferramentas em todas as áreas; os processos já existiam, só que provavelmente eles foram redefinidos porque é um sistema novo; e tem que ter as ferramentas para poder crescer...”. Os benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais se relacionam à Teoria Baseada em Recursos, e corroboram a posição de Daft (1983) que afirma que os recursos da firma incluem ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros. Para Alves (2005), a forma com que os recursos serão utilizados é que definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais. A totalidade dos executivos entrevistados percebeu os seguintes benefícios intangíveis relacionados aos processos organizacionais: melhoria na gestão de recursos; melhoria na

capacidade de gestão, melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização; também, foram percebidos benefícios em relação à área de produção. **Constata-se** que o fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais** possui uma **relação de confirmação** com os benefícios intangíveis percebidos relacionados a: **melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão, melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria nos controles da organização; e benefícios em relação à área de produção**. Os benefícios relacionados à melhoria na flexibilidade organizacional; à inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional não foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados.

Os benefícios esperados da TI relacionados à informação e comunicação foi um fator de adoção da TI que influenciou a decisão para a realização da aquisição da TI na Empresa A. A Diretora da empresa, em relação aos benefícios relacionados à informação e comunicação, afirmou: *“mais dados e para poder crescer; foram relevantes, sim, porque teríamos mais dados em mãos para análise, para tomada de decisões;...”*. Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011) concluem, em seus estudos, que as capacidades de gerenciamento da informação influenciam favoravelmente as medidas de eficácia de desempenho da empresa na área de clientes, financeira, recursos humanos e organizacionais. A maioria dos executivos percebeu que os benefícios da melhoria na qualidade da informação e a agilidade na operacionalização das informações foram consequência dos investimentos realizados em TI. Esse entendimento corrobora a posição de Masli et al. (2011), ao afirmarem que a TI pode assumir o papel de substituir trabalho com processos automatizados e disseminar informações em toda a empresa. **Nota-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados à informação e comunicação** se **relacionou diretamente de forma positiva** com os benefícios intangíveis percebidos de **melhoria na qualidade da informação** e de **agilidade na operacionalização das informações**. O benefício intangível de melhoria na comunicação não foi percebido pela grande maioria dos executivos entrevistados como um ganho gerado pelos investimentos realizados em TI.

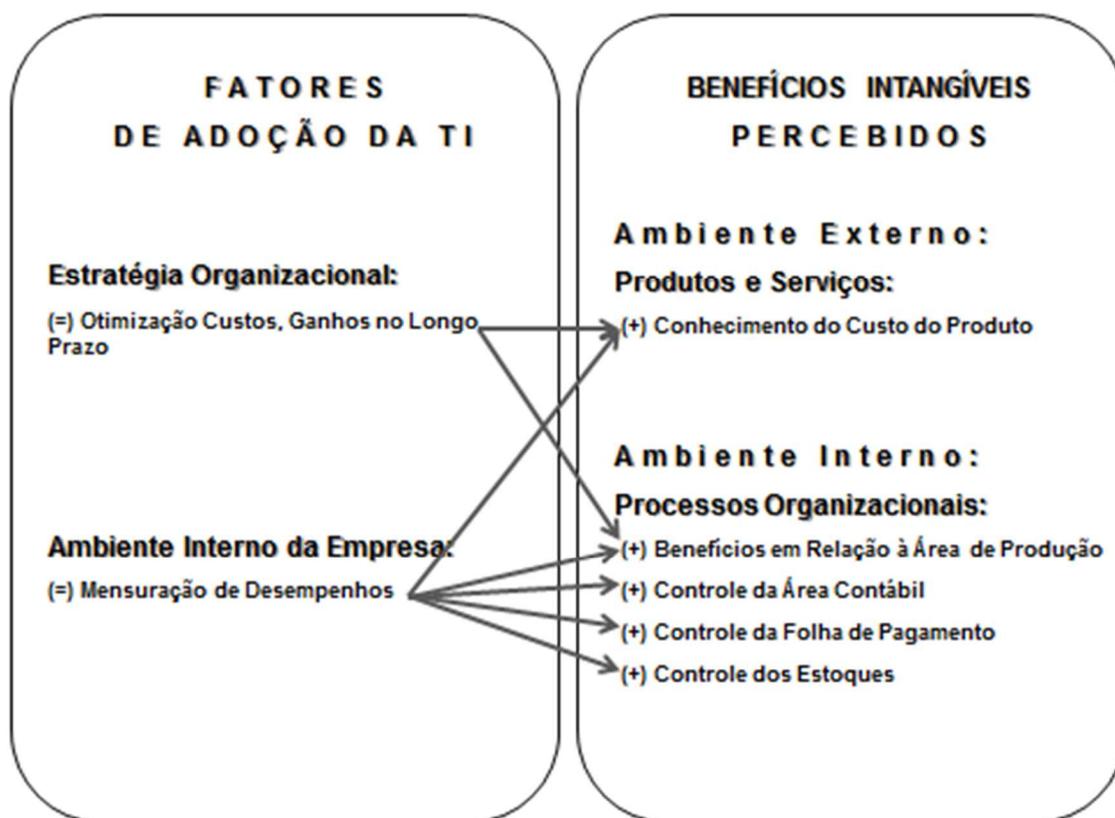
O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados com o resultado financeiro** não influenciou a decisão para a realização do investimento na Empresa. E pelo fato de a pesquisa buscar a análise dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI não há condições de examinar a relação do fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados ao resultado financeiro com os benefícios intangíveis percebidos. Contudo, foi constatado que a empresa não previa ganhos relacionados a resultados financeiros quando realizou o investimento em TI. O Diretor Presidente, quando perguntado se o investimento em

TI iria melhorar o resultado financeiro da empresa, afirmou: “... *não nesse sentido, não, iria melhorar a minha qualidade da informação, meus controles; mas não que ela pudesse ajudar a melhorar a produtividade, mais vendas não...*”. A previsão dos dois executivos que tomaram a decisão para a realização de investimentos corrobora a posição de Dozier e Chang (2006) que concluem que o impacto dos investimentos em TI sobre a produção e a produtividade de uma empresa depende do tamanho da empresa. Por outro lado, essa posição contrapõe-se à posição de Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011) que citam que as capacidades de gerenciamento da informação influenciam favoravelmente as medidas de eficácia de desempenho da empresa na área de clientes, financeira, recursos humanos e organizacionais.

6.1.3.6 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo o Desempenho Organizacional

Os fatores de adoção da TI relacionados à melhoria e mensuração do desempenho da organização, inseridos na área da estratégia organizacional e do ambiente interno da organização, são: a otimização de custos e ganhos no longo prazo e a mensuração de desempenho. Para os dois executivos tomadores de decisão os dois fatores foram considerados na decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI. Quanto ao fator de adoção da TI **otimização de custos, ganhos no longo prazo** o Diretor Presidente afirmou: “... *sim, exatamente; não tínhamos um módulo “produção”, para fazer o custeio, para que pudesse gerar o custeio de uma forma mais correta*”. A afirmação do executivo demonstra o interesse nos controles e otimização dos custos. Essa posição corrobora o entendimento de Siems e Barr (1998) ao afirmarem que uma organização para ser economicamente eficiente deve atingir alguns objetivos econômicos: minimização de custos e a otimização de lucros. O investimento em TI, orientado pelo fator de adoção **otimização de custos, ganhos no longo prazo**, resultou em dois benefícios intangíveis percebidos pelos executivos da organização: o conhecimento do custo do produto e os benefícios em relação à área de produção. **Nota-se a relação do fator de adoção da TI **otimização de custos, ganhos no longo prazo** com os benefícios intangíveis do **conhecimento do custo do produto** e dos **benefícios em relação à área de produção**, conforme consta na Figura 15 na página a seguir.**

Figura 15 – Relação dos Fatores Envolvendo o Desempenho Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI de **mensuração de desempenho**, inserido no ambiente interno da organização, foi utilizado pelos dois executivos que participaram da decisão para a realização de investimentos em TI. Quanto a esse fator, a Diretora afirmou: “... *porque ela (TI) oferecia mais recursos de gestão, mais ferramentas em todas as áreas; mensurar desempenho, com certeza; tanto na frente de loja quanto de atualizar os estoques também, está tudo em rede, o estoque está em rede, e de tempo em tempo eles se atualizam...*”. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) relatam que a relação da TI no desempenho pode ser indireta, mas requer o seu alinhamento estratégico como um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI. O **fator de adoção da TI de mensuração de desempenho está relacionado ao fator de adoção da TI, do elemento de estratégia organizacional, de otimização de custos, ganhos no longo prazo**. Sobre a mensuração de desempenho, o Diretor Presidente declarou na entrevista: “... *conhecer o custo líquido das mercadorias que o outro sistema tinha dificuldades...*”. Para Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), o desempenho organizacional, suportado pela TI, transpassa toda a

organização e é medido especialmente por métricas financeiras, perceptivas e de uso da TI. Os **benefícios intangíveis percebidos**, que possuem uma **relação** com o fator de adoção da TI de **mensuração de desempenho**, foram o **conhecimento do custo do produto**; os **benefícios em relação à área de produção**; o **controle da área contábil**; o **controle da folha de pagamento**; e o **controle de estoques**. Salieta-se que os benefícios intangíveis relacionados à mensuração de desempenho não estavam previstos na estrutura conceitual apresentada no decorrer do estudo. Quanto ao **controle da área contábil**, o Diretor Presidente afirmou: *“fazemos contabilidade em casa, que era um objetivo meu já desde então, eu queria ter contabilidade por centro de custo dentro da empresa, isso ainda não está totalmente redondo, mas a gente já consegue apropriar as despesas...”*.

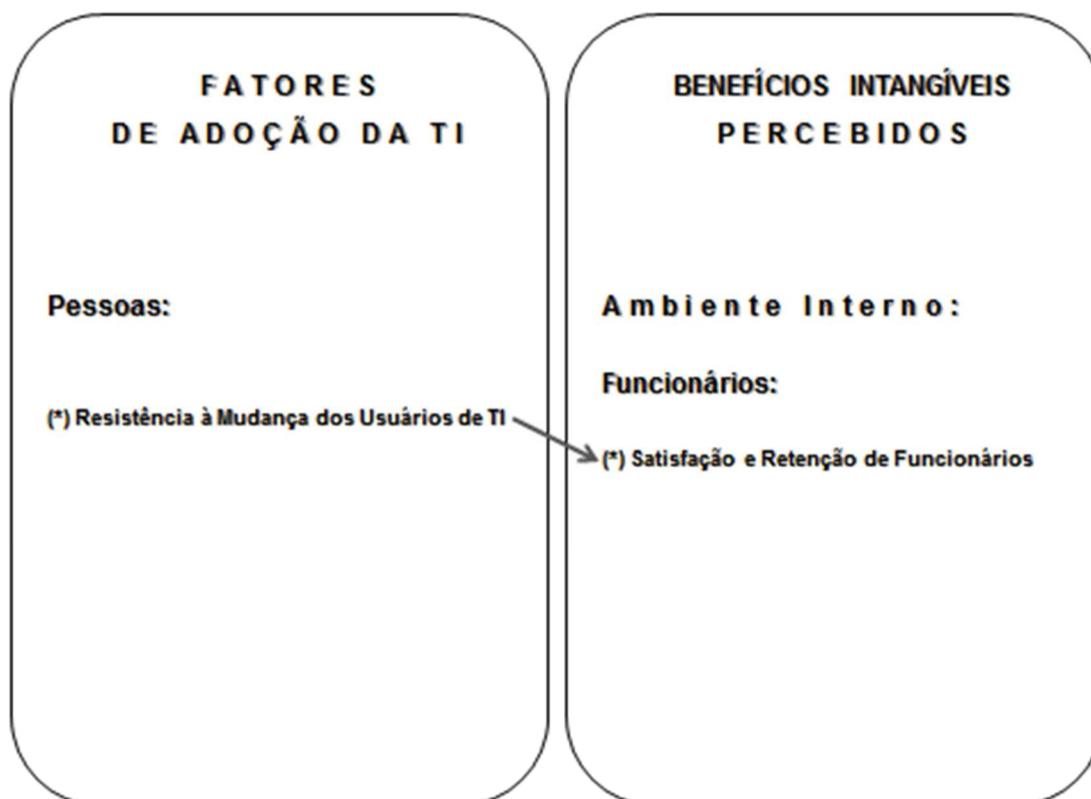
6.1.3.7 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários

O fator de adoção da TI relacionado à **resistência à mudança dos usuários de TI**, inseridos no elemento de pessoas, não afetou a decisão para a realização de investimentos em TI, pois os funcionários não estavam gostando da antiga TI e, assim, a mudança da TI foi bem-vinda para os funcionários da organização. O fator de adoção da TI de **resistência à mudança dos usuários de TI** se **relacionou** ao benefício intangível de **satisfação e retenção de funcionários**, inserido no ambiente interno da organização, conforme se demonstra na Figura 16 na página a seguir.

O fator de adoção da TI, denominado **resistência à mudança dos usuários de TI**, se relacionou de forma bastante interessante com o benefício intangível de **satisfação e retenção de funcionários**. Segundo afirmação do Diretor Presidente, no que tange à posição dos funcionários em relação ao sistema anterior, *“... reclamações tinham, tinham, sim, reclamações...”*. Isto é, conforme disse o Diretor Presidente, havia insatisfação da empresa e dos funcionários em relação à TI que foi substituída: *“... nós estávamos insatisfeitos com o sistema anterior; e ele tinha poucas perspectivas de crescimento, de melhora”*. Os funcionários não demonstraram resistência ao processo para a realização dos investimentos para aquisição da TI da Linx, pois reclamavam muito do sistema anterior. Na análise do benefício intangível relacionado à satisfação e retenção dos funcionários, ocasionada pelos investimentos realizados na nova TI, as percepções da maioria dos executivos demonstraram que os funcionários continuaram insatisfeitos com o novo sistema. Para Lapointe e Rivard (2005), pesquisas reconhecem a resistência como uma variável crítica, considerada uma

barreira a ser removida, ou um meio pelo qual os usuários expressam seu desconforto com uma TI.

Figura 16 – Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a TI da Linx, a Gerente de Operações afirmou: “... *ele não é um sistema amigável, ele é complicadinho*”. Nota-se que o fator de adoção da TI resistência à mudança dos usuários de TI não influenciou o processo de escolha da TI da Linx, pois os funcionários estavam insatisfeitos com a TI anterior. No entanto, a nova TI adquirida não conseguiu gerar satisfação e retenção dos funcionários, considerando-se a percepção da maioria dos executivos da Empresa A. **Nota-se que a relação do fator de adoção da TI resistência à mudança dos usuários de TI deveria ter favorecido o benefício intangível relacionado à satisfação e retenção dos funcionários**, mas não ocorreu, o que demonstra que a questão **insatisfação** está relacionada aos **funcionários ou à TI**. A resistência dos funcionários, segundo Kim e Kankanhalli (2009), pode ser reduzida tanto pela percepção de valor quanto pelo suporte organizacional. Em relação à TI que foi substituída tem-se a afirmação da Diretora: “... *o que levou mesmo era o suporte do Custom (sistema anterior), na época, era*

um pesadelo para vir alguém para fazer as melhorias". Quanto ao sistema adquirido, a informação do Diretor Presidente confirma: *"... eu já sabia que o suporte não era uma das melhores virtudes desse fornecedor"*. Pode-se, então, **constatar que a insatisfação dos funcionários** em relação à TI anterior, e também em relação à TI adquirida está relacionada ao **suporte deficiente do fornecedor de TI**, corroborando a posição de Kim e Kankanhalli (2009).

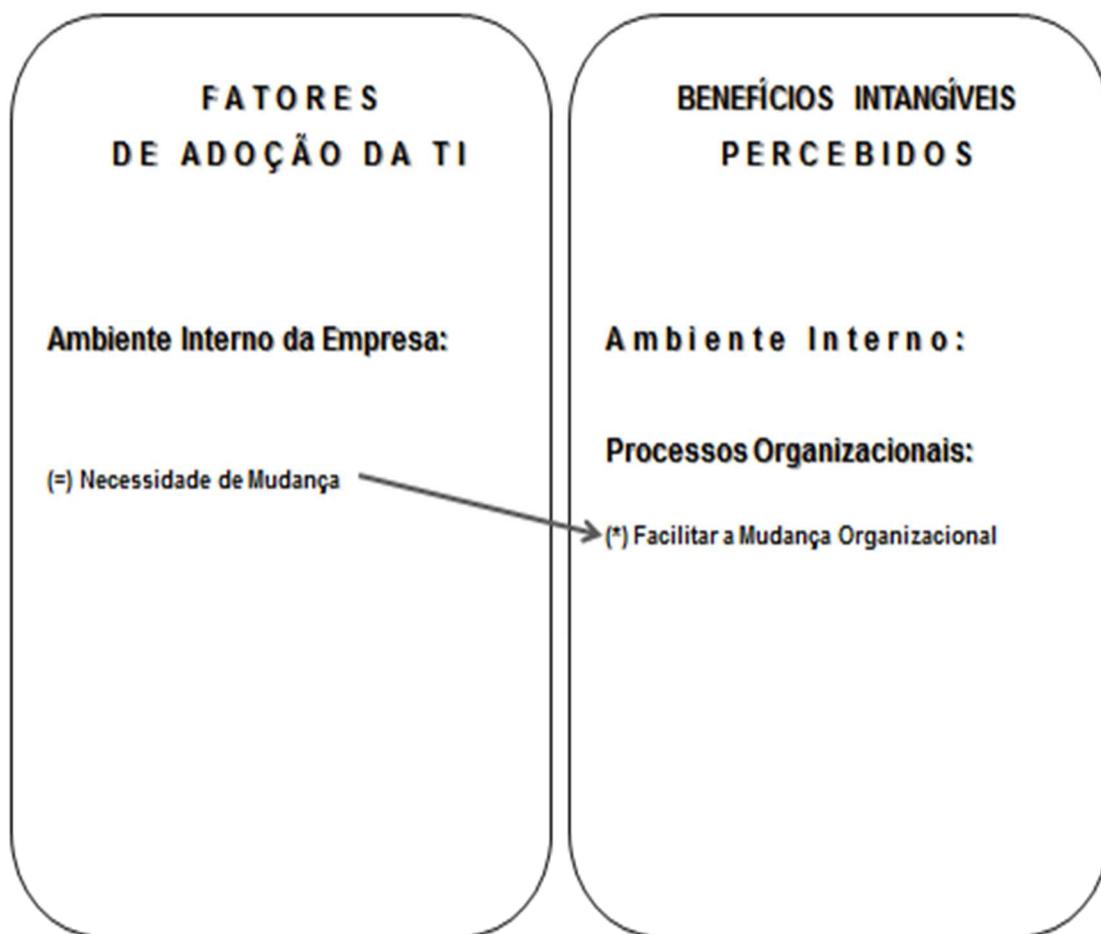
Percebe-se que o fator de adoção da TI relacionado à resistência à mudança dos usuários de TI, mesmo não gerando influência na decisão para a realização de investimentos, se relaciona ao benefício de satisfação e retenção de funcionários, que não foi percebido pela maioria dos executivos. Essa relação se fundamenta, conforme já mencionado, na deficiência de suporte da TI anterior que, também, se manteve com a nova TI adquirida.

6.1.3.8 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional

O fator de adoção da TI, no elemento do ambiente interno da organização, relacionado à **necessidade de mudança**, afetou a tomada de decisão para a realização de investimentos em TI, pois os executivos que tomaram a decisão entenderam que a troca da TI estava ocorrendo na organização pela necessidade de mudança organizacional. O fator de adoção da TI de **necessidade de mudança se relacionou de forma negativa** com o benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional**, inserido nos processos organizacionais do ambiente interno da organização, conforme consta na Figura 17 na página a seguir.

O fator de adoção da TI de **necessidade de mudança** foi relevante na escolha dos investimentos em TI para os dois executivos que tomaram a decisão. A Diretora da empresa afirmou: *"... como a gente queria crescer e o Linx vinha com a proposta inovadora ou perfeita ou quase perfeita, tanto na fábrica quanto na frente de loja, e na retaguarda, acho que porque eles se apresentavam como dominadores de mercado"*. Davis e Olson (1987) consideram que o decisor não conhece todas as alternativas, resultados ou consequências de suas escolhas, tomando uma decisão que satisfaça seu nível de aspiração. Isto é, a necessidade de mudança na organização foi fator determinante para a escolha e investimento no sistema da Linx, contudo, após a implantação da nova TI, a **maioria dos executivos entrevistados respondeu, nas entrevistas semiestruturadas, que o investimento em TI não gerou o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional**.

Figura 17 – Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

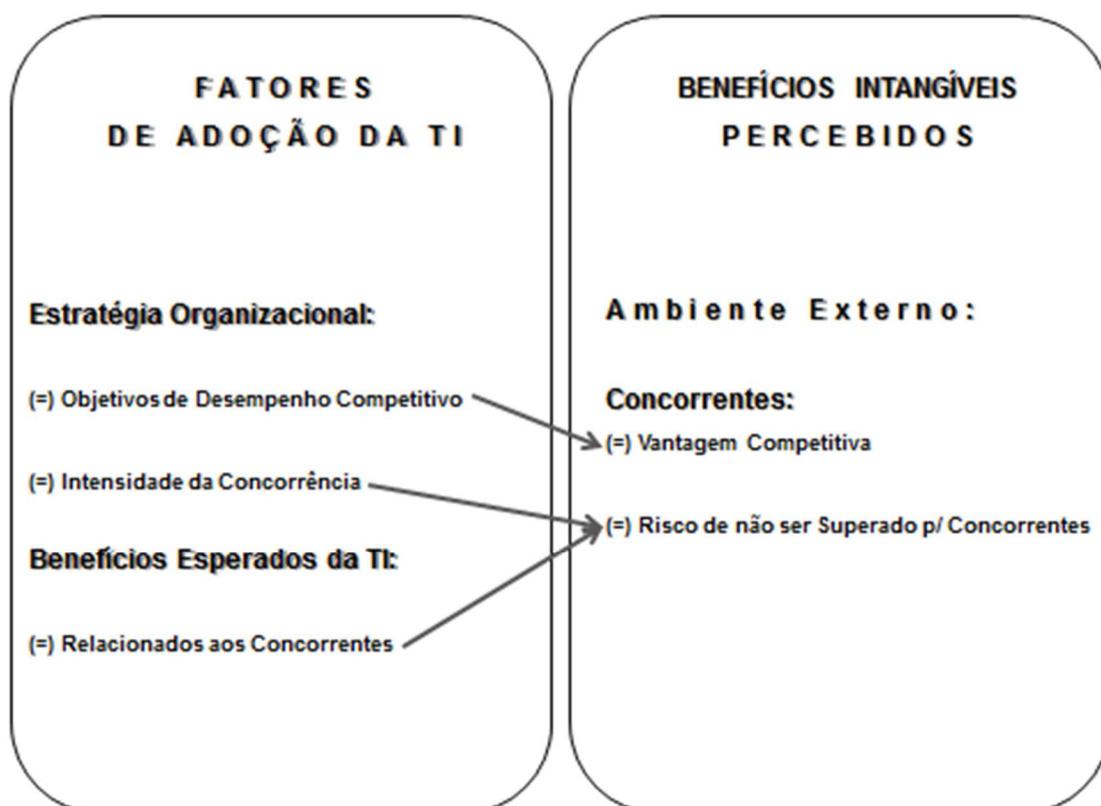
O Diretor Presidente da Empresa A, em relação ao benefício de facilitar a mudança organizacional, assim se manifestou: “... *se depender dele (sistema), atrapalha porque ele vai demorar, eu não tenho suporte, eu vou ter que entrar numa fila para pedir alguma coisa,... ele é muito engessado, eu vou ter que entrar numa fila, vou ter que fazer um orçamento e aguardar*”. O benefício de facilitar a mudança organizacional não foi percebido pela maioria dos executivos, o que contrapõe a posição dos seguintes autores: Soh e Markus (1995); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Shang e Seddon (2000); Dedrick et al. (2003); e Tallon e Kraemer (2007).

Constata-se que o fator de adoção da TI **necessidade de mudança** teve uma **relação negativa** com o benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional**, pois o investimento realizado em TI prejudicou as novas mudanças a serem implementadas na Empresa A.

6.1.3.9 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência

Os fatores de adoção da TI denominados **objetivos de desempenho competitivo**, **intensidade da concorrência** e **benefícios esperados relacionados aos concorrentes** afetaram a decisão para a realização de investimentos em TI. Esses fatores **se relacionaram** aos benefícios intangíveis percebidos, do **elemento de concorrentes**, de **vantagem competitiva** e **risco de não ser superado pelos concorrentes**, conforme se demonstra na Figura 18.

Figura 18 – Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao fator de adoção da TI **objetivos de desempenho competitivo**, a Diretora da empresa afirmou: “... *na época, a solucionadora dos problemas básicos de TI, não teríamos, é um programa bom, não tem melhor, assim, e acho que talvez hoje ele seja um dos melhores, estão melhorando cada vez mais, pelo que eu escuto...*”. Por sua vez, o Diretor

Presidente declarou: “*eu busquei informação com algumas pessoas do mercado e em relação ao sistema; então, havia, assim, um consenso de que ele era uma ferramenta robusta; o que se via falar dele,...*”. A adoção de um sistema de TI já utilizado por outras empresas que são referência do mercado corrobora a posição de Sun (2013) quando afirma que a existência e a influência significativa do efeito manada no contexto da alocação de tecnologia, observações demonstram que grande número de adeptos anteriores de tecnologia pode servir de base para outros imitarem.

Foi percebida a **relação do fator** de adoção da TI **objetivos de desempenho competitivo** com o benefício intangível percebido da **vantagem competitiva**. Segundo a afirmação do Gerente Comercial: “*acredito que o Linx, hoje, já consegue me tornar um pouco mais competitivo*”. O investimento na aquisição da TI influenciado pelo fator de adoção da TI “objetivos de desempenho competitivo” gerou o benefício da vantagem competitiva, que foi percebido pela maioria dos executivos da organização que foram entrevistados. Os recursos da organização são apresentados pela Teoria Baseada em Recursos como potenciais para garantia da vantagem competitiva sustentada e desempenho organizacional (MAHONEY, 2001; MAKADOK, 2001). Huang et al. (2006) utilizaram a RBV para propor que existem três diferentes recursos considerados valor, raros e difíceis de imitar referentes à TI: as potencialidades da infraestrutura de TI; as potencialidades da relação homem TI; e as potencialidades intangíveis proporcionadas pela TI. Na Empresa A, as potencialidades relacionadas à ação do Diretor Presidente e as potencialidades intangíveis proporcionadas pela TI propiciaram a vantagem competitiva percebida pela maioria dos gestores da organização. Segundo a Gerente de Planejamento, “*a gente foi o primeiro a implantar, a gente usava o Custom na época e a gente foi o primeiro no RS a implantar o Linx, hoje ele é o maior do varejo no Brasil*”. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva.

Assim, pode-se constatar a **configuração** da **relação** entre o fator de adoção da TI **objetivos de desempenho competitivo**, que influenciou a decisão para a realização da aquisição da TI, e o benefício intangível percebido da **vantagem competitiva** que foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados da Empresa A.

O fator de adoção da TI **intensidade da concorrência**, inserido no elemento da estratégia organizacional, foi citado pelos executivos que tomaram a decisão como um fator de adoção dos investimentos em TI. O Diretor Presidente, quanto à intensidade da concorrência, disse: “*sim, bastante, isso pesava bastante...*”. E a Diretora mencionou: “*... e tu*

queres estar na ponta sempre...”. As posições dos executivos tomadores de decisão demonstram que a empresa investiu em uma nova TI para aumentar sua capacidade competitiva perante a concorrência. O fator de adoção da TI relacionado com os **benefícios esperados relacionados aos concorrentes** foi percebido pelos dois tomadores de decisão, a Diretora da Empresa A afirmou: “... *e tu queres estar na ponta sempre...*”. Weill e Aral (2006) argumentam que as empresas que relacionam seus investimentos em TI para suas estratégias de negócios estão bem posicionadas para superar os seus concorrentes em dimensões de desempenho desejadas.

O benefício intangível do **risco de não ser superado pelos concorrentes** foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados como decorrência dos investimentos realizados em TI. Segundo Nelson e Winter (2005), a concorrência de mercado é análoga à competição biológica, e as empresas devem passar por um processo de sobrevivência imposto pelo mercado. Sobre o risco de não ser superado pelos concorrentes a Gerente de Planejamento afirmou: “*Eu tenho que estar sempre atualizado em relação ao sistema, sempre buscar o que tiver de mais moderno, eu vejo dessa maneira; a gente conseguir estar mais equipado com a concorrência...*”.

A partir das considerações expostas **constata-se a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI da **intensidade da concorrência** e **dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes**, que influenciaram a decisão de investimento, com o benefício intangível do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, que foi percebido pela maioria dos executivos da organização.

6.2 RESULTADOS DO CASO 2 – EMPRESA B

A Empresa B comercializa uma linha de acessórios e equipamentos relacionados ao surf e, a o skate e, também, vestuário completo masculino e feminino. Essa empresa possui uma loja própria e 26 lojas franqueadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Foram realizadas três entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, para a identificação dos fatores de adoção da TI, e cinco entrevistas semiestruturadas para identificar os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores de cada uma das áreas da organização.

6.2.1 Fatores de Adoção da TI

A decisão para a realização de investimentos em TI na Empresa B ocorreu no ano de 2010, quando a empresa substituiu a TI existente ao adquirir uma nova TI da Empresa Microvix, composto pelos seguintes módulos: BI (ferramenta de gerenciamento com sistema de análises), recebimento de mercadorias, estoque, compras, CRM, logística, faturamento, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fiscal e serviços de frente de loja; juntamente com um volume de horas de implantação, configuração, treinamento e suporte técnico realizados por meio remoto.

A escolha da TI adquirida pela Empresa B foi realizada pelo Presidente, Diretor Comercial e Gerente de Compras e Logística, sendo que os fatores de adoção da TI foram identificados através da realização de entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, nos dias 10.08.2015, 23.06.2015 e 23.06.2015, respectivamente.

Os **fatores de adoção da TI**, identificados nas entrevistas realizadas com os executivos que participaram da decisão para a realização de investimentos em TI, se **enquadram em duas situações distintas**: na primeira constatou-se um conjunto de fatores de adoção da TI que foram utilizados na decisão, sendo que alguns fatores estão inseridos na estrutura conceitual e outros não, pois emergiram das entrevistas. A segunda situação engloba um conjunto de fatores de adoção da TI que não foram utilizados na decisão e que constam na estrutura conceitual. A apresentação da análise e da fundamentação dos fatores de adoção da TI foi realizada com base na análise realizada no Capítulo 5 da Descrição dos Dados.

6.2.1.1 Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Os fatores de adoção da TI que participaram da decisão para a aquisição da TI na Empresa B serão detalhados e analisados nesta seção. Os fatores de adoção da TI foram detalhados considerando-se dois grandes grupos: um grupo de fatores que não influenciou a decisão de investimento; e o outro que foi relevante para os tomadores de decisão na escolha do ERP. Entre os fatores de adoção da TI que influenciaram a decisão, a maioria constava na estrutura conceitual e alguns emergiram a partir da realização das entrevistas episódicas. Na decisão para a aquisição da TI na Empresa B participaram três gestores: o Presidente, o Diretor Comercial e a Gerente de Compras e Logística, sendo que os fatores de adoção da TI

que foram mencionados pelos três decisores como influenciadores na tomada de decisão foram apresentados no quadro com a expressão “com unanimidade”. Os fatores de adoção da TI que influenciaram a decisão para aquisição da TI na Empresa B, e que estavam detalhados na estrutura conceitual, são apresentados no Quadro 31.

Quadro 31 – Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento
Pessoas	Capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI Interesse dos tomadores de decisão: (com unanimidade)
Ambiente Interno da Empresa	Adequação da TI aos requisitos da empresa: (com unanimidade) Estrutura e suporte organizacional Necessidades de mudança Processos e controles organizacionais: (com unanimidade) Mensuração de desempenhos: (com unanimidade) Cultura organizacional: (com unanimidade) Disponibilidade orçamentária: (com unanimidade)
Tecnologia da Informação	Qualidade técnica e funcionalidade da TI: (com unanimidade) Capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI: (com unanimidade) Suporte do fornecedor Tempo de implantação: (com unanimidade) Avaliação de empresas que já utilizaram a TI: (com unanimidade) Valor dos gastos com aquisição da TI: (com unanimidade)
Estratégia Organizacional	Apoiar os objetivos estratégicos: (com unanimidade) Alinhamento da TI com a estratégia: (com unanimidade) Suporte à alta gerência: (com unanimidade) Objetivos de desempenho competitivo: (com unanimidade) Otimização de custos, ganhos no longo prazo: (com unanimidade)
Benefícios Esperados da TI	<u>Ambiente Externo:</u> Benefícios relacionados a clientes: (com unanimidade) Benefícios relacionados aos produtos e serviços: (com unanimidade) <u>Ambiente Interno:</u> Benefícios relacionados a funcionários: (com unanimidade) Benefícios relacionados aos processos organizacionais: (com unanimidade) Benefícios relacionados à informação e comunicação: (com unanimidade) Benefícios relacionados ao resultado financeiro: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento dos fatores de adoção da TI relacionada a **pessoas**, dois fatores de adoção da TI foram relevantes na decisão de investimento: capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI; e interesse dos tomadores de decisão. Quanto à capacidade, ao

conhecimento e à percepção dos usuários de TI, na entrevista o Presidente mencionou: “*o pessoal tinha um conhecimento mais operacional e eu tinha um conhecimento mais de networking do que os outros estavam fazendo*”. Harnisch (2014) afirma que a experiência dos decisores, o conhecimento da área de TI e a necessidade dos usuários representam fatores relacionados à implantação da TI. Os interesses dos tomadores de decisão, citados nas entrevistas, estavam relacionados à resolução dos problemas com a TI anterior e com a abertura de novas lojas franqueadas na TI nova.

Os fatores de adoção da TI relacionados ao **ambiente interno da empresa**, apresentados na literatura examinada, e detalhados na estrutura conceitual, foram todos relevantes no processo de escolha do investimento na aquisição da TI. Todos os fatores relacionados ao ambiente interno da empresa foram escolhidos com unanimidade dos decisores, com exceção do fator relacionado à estrutura e suporte organizacional e necessidade de mudança que foram citados como influenciadores por dois dos três decisores.

Quanto ao fator de adoção da TI adequação da TI aos requisitos da empresa, a Gerente de Compras e Logística afirmou: “*...a abertura das quatro operações influenciaram muito porque o certo era ter trocado de sistema em janeiro e a gente acabou trocando em outubro*”. Em relação ao fator de adoção da TI estrutura e suporte organizacional, o Presidente afirmou: “*... a gente queria crescer, tinha um greenfield para crescer e a gente não se sentia seguro com aquele software*”; e sobre o fator relacionado a necessidade de mudança, a Gerente de Compras e Logística mencionou na entrevista: “*... ela estava expandindo um maior número de lojas e com o sistema antigo era muito instável, não tinha como administrar muitas lojas com o sistema antigo*”. Nota-se que os fatores de adoção da TI: adequação da TI aos requisitos da empresa; estrutura e suporte organizacional; e necessidade de mudança estavam diretamente relacionados aos interesses dos tomadores de decisão que eram a resolução dos problemas existentes com a TI anterior e a abertura de novas lojas franqueadas já utilizando o novo ERP.

Os fatores de adoção da TI que influenciaram a **TI a ser adquirida** foram a qualidade técnica e a funcionalidade da TI; o suporte do fornecedor; o tempo de implantação; a avaliação de empresas que já utilizaram a TI; e o valor dos gastos com a aquisição da TI. O único desses fatores apresentado, que não foi escolhido com a unanimidade dos decisores, foi o suporte do fornecedor, sobre o qual a Gerente de Compras e Logística fez a seguinte afirmação: “*... eles tinham tudo muito documentado e um suporte muito grande para possíveis dúvidas do usuário*”. Quanto ao tempo de implantação, o Presidente afirmou na entrevista: “*... o Microvix foi espetacularmente rápido, num dia estava de um jeito e no outro dia estava de*

um outro e a gente não sentiu, o franqueado não sofreu com a migração". A afirmação sobre o tempo de implantação corrobora a posição de Bataglia e Hirosawa (2006) que salientam, em seus estudos: os pacotes de software para o investimento em TI foram avaliados pela consultoria e pela força-tarefa, de acordo com os critérios relacionados à funcionalidade do sistema e pelo tempo estimado para implantação. Em relação ao fator de adoção relacionado ao valor dos gastos com aquisição da TI, o Presidente falou na entrevista: *"a gente na época fez uma comparação de valores e de propostas com a Linx, a Linx baixou o preço até um determinado valor, mas a Microvix foi vencedora"*. A negociação realizada pelo Presidente reforça a posição de Löbler et al. (2012) que afirmam que o valor dos investimentos em TI é um fator determinante para a escolha da TI.

No elemento da **estratégia organizacional**, cinco dos seis fatores de adoção da TI apresentados na literatura examinada e analisados nas entrevistas realizadas foram relevantes para os tomadores de decisão no processo de aquisição da TI. O fator de adoção da TI relacionado à intensidade da concorrência foi o único que não influenciou o processo decisório para a aquisição da TI. As afirmações dos gestores demonstram a direção estratégica da Empresa B, e, segundo o Diretor Comercial, a empresa tinha *"um planejamento de expansão,..."*; e o Presidente afirmou: *"como a gente tinha no planejamento estratégico já dessa época a gente tinha uma projeção de futuro,... então o quanto antes a gente trocar (ERP), melhor"*. Nota-se que os objetivos estratégicos da Empresa B estavam relacionados ao crescimento da organização já com a nova TI, isto é, havia um alinhamento da TI com a estratégia organizacional. Para Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), a relação da TI no desempenho pode ser indireta, mas requer o seu alinhamento estratégico como um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI.

Em relação aos **benefícios esperados da TI**, que foram considerados na decisão para aquisição da TI, todos os benefícios esperados do ambiente interno foram relevantes, e apenas dois benefícios do ambiente externo é que influenciaram a decisão para aquisição da TI. Nos benefícios esperados no ambiente externo, a Gerente de Compras e Logística afirmou em relação aos clientes: *"Agilidade na parte da venda e, automaticamente, o controle do estoque de todas as franquias..."*; nos benefícios esperados relacionados aos produtos e serviços o Presidente mencionou na entrevista: *"Com a TI tu consegues analisar de uma forma muito instantânea... a rotatividade do produto, a transferência de produto entre lojas e isso faz com que tu efetives as vendas"*. Na área dos benefícios esperados da TI, no ambiente interno, em relação aos benefícios esperados em relação aos funcionários o Presidente afirmou: *"acho que eles terem um acompanhamento dos indicadores deles de forma online iria melhorar o*

desempenho deles”; o Diretor Comercial afirmou, em relação aos benefícios relacionados ao resultado financeiro: *“ele ia melhorar a análise de informação, de vendas e de resultados e isso ia... melhorar o resultado”*. As empresas começaram a investir pesadamente em aplicações de TI a fim de melhorar os seus desempenhos organizacionais (DALE STOEL; MUHANNA, 2009; WEILL; BROADBENT; BUTLER, 1996). Os gestores da Empresa B tinham a percepção de que haveria benefícios esperados em relação à melhoria do desempenho da organização no momento do investimento na aquisição do ERP.

No elemento da TI a ser adquirida foram encontrados alguns **fatores de adoção da TI** que afetaram a decisão de investimento, e que **não foram mencionados pelos autores, utilizados para a criação da estrutura conceitual**. Esses fatores, que emergiram nas entrevistas episódicas realizadas com os gestores da Empresa B, são apresentados no Quadro 32.

Quadro 32 – Novos Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Novos Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento
Tecnologia da Informação	Insatisfação com a TI anterior Defasagem da TI anterior Uma TI mais ágil e atualizada

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da realização de entrevistas episódicas com os gestores da Empresa B, os quais participaram da decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI, foram percebidos **três fatores de adoção da TI que influenciaram a decisão de investimento, mas não foram mencionados na literatura examinada**. Sobre o fator de adoção da TI de insatisfação com a TI anterior, o Diretor Comercial afirmou: *“... mas existia uma vontade de mudar quanto à quantidade de defeitos que estava o sistema antigo, ...”*; em relação ao fator de adoção da TI da defasagem da TI anterior, a Gerente de Compras e Logística mencionou na entrevista: *“... o principal motivo da mudança era o quanto o nosso sistema antigo estava defasado...”*. O Diretor Comercial citou, em relação ao fator de adoção de uma TI mais ágil e atualizada, *“... ter um sistema não com tantos problemas operacionais e não tão pesado, esse foi o primeiro benefício, então, ter um sistema mais atualizado, um software mais atualizado com as necessidades atuais,...”*. Nota-se que, apesar da extensa análise da literatura sobre os

fatores de adoção da TI, ainda emergiram, neste estudo, três novos fatores mencionados pelos executivos que tomaram decisão na Empresa B.

6.2.1.2 Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento

Na estrutura conceitual constam os fatores de adoção da TI apresentados pelos autores da área, neste tópico são detalhados apenas os fatores de adoção da TI que não foram utilizados pelos decisores da Empresa B na realização dos investimentos para aquisição da TI. No Quadro 33 são apresentados e detalhados os fatores de adoção da TI que não foram considerados no processo de aquisição da TI para a Empresa B.

Quadro 33 – Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento
Pessoas	Conhecimento e experiência dos decisores em TI Resistência à mudança dos usuários de TI
Tecnologia da Informação	Integração com outra(s) TI existente(s): (com unanimidade)
Estratégia Organizacional	Intensidade da concorrência
Benefícios Esperados da TI	<u>Ambiente Externo:</u> Benefícios esperados em relação aos concorrentes Benefícios relacionados a fornecedores: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores de adoção da TI relativos ao conhecimento e experiência dos decisores em TI e a resistência à mudança dos usuários de TI, do elemento de **pessoas**, não exerceram influência perante os gestores da Empresa B, quando da realização dos investimentos. Em relação ao fator do conhecimento e experiência dos decisores em TI, a Gerente de Compras e Logística mencionou na entrevista: “*sobre TI, completamente leiga, o que eu conheço é o processo como um todo, o processo comercial, digamos*”; já, o Diretor Comercial afirmou: “*acho que o nível de que decidiu, todos eles é pouco e o Presidente acho que é empírico*”. As afirmações contrapõem a posição de Harnisch (2014) que menciona os fatores de adoção da

TI experiência dos decisores e o conhecimento da área de TI como relevantes no processo de investimento em TI. Em relação ao fator resistência à mudança dos usuários de TI, o Presidente mencionou na entrevista: “... *a gente somou o que todo mundo achava, mas não teve nenhum conflito nesse sentido, foi consenso a escolha*”.

Em relação ao elemento da **TI a ser adquirida** o único fator que não influenciou a decisão foi integração com outra(s) TI existente(s), pois a Empresa B substituiu a TI que utilizava por outra. A Gerente de Compras e Logística afirmou, na entrevista: “... *trocou a TP*”, isto é, não haveria o fator que influenciaria o processo decisório relacionado à integração, pois houve a troca da TI utilizada. Para Gunasekaran et al. (2001), as considerações operacionais relacionadas ao processo de investimento em TI estão relacionadas aos seguintes fatores: sistema de TI existente, migração de dados, *software*, integração de sistemas e sistema operacional existente.

No elemento da **estratégia organizacional**, o fator de adoção da TI da intensidade da concorrência não influenciou o processo de aquisição da TI. O Diretor Comercial afirmou: “...*ações frente a concorrência a gente não pensou*”. Isto é, os decisores da Empresa B não foram influenciados pela intensidade da concorrência na decisão para a aquisição da TI, fato que não corrobora a afirmação de Demirhan (2005) quando diz que a intensidade da concorrência representa um fator de adoção da TI.

Nos **benefícios esperados da TI**, no ambiente externo da organização, os fatores de adoção da TI dos benefícios relacionados aos concorrentes e fornecedores não influenciaram a decisão para a escolha da TI. Em relação aos benefícios esperados, em relação aos concorrentes, o Diretor Comercial, durante a entrevista, afirmou: “*não me lembro de ter cogitado isso na época*”, fato que corrobora a posição do parágrafo anterior em que a intensidade da concorrência não representou um fator de adoção da TI que tenha influenciado a realização dos investimentos em TI. Sobre os benefícios esperados, relacionados a fornecedores, o Presidente da Empresa B afirmou: “*com fornecedores não*”; e, na entrevista, o Diretor Comercial enfatizou: “... *a gente não conseguiu fazer esse link do nosso sistema ajudar na compra do fornecedor*”. As afirmações dos gestores contrapõem a posição de Masli et al. (2011) que mencionam a melhora no relacionamento com fornecedores como um benefício gerado pelos investimentos em TI.

6.2.2 Benefícios Intangíveis Percebidos

A análise dos benefícios intangíveis percebidos na Empresa B será realizada considerando-se os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa e a estrutura conceitual montada com base na literatura examinada. Para o entendimento dos benefícios intangíveis percebidos foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com os principais executivos da organização, no período de 10 de agosto a 18 de novembro de 2015, as quais retrataram o entendimento atual dos executivos sobre os benefícios intangíveis percebidos em decorrência da aquisição da TI da Empresa Microvix, no ano de 2010.

Os executivos entrevistados foram os seguintes: Presidente, Diretor Comercial, Gerente de Compras e Logística, Gerente de Marketing, e Gerente Financeiro. Os dois gestores com o maior tempo de empresa são o Presidente e o Diretor Comercial, com 28 e 20 anos, respectivamente; sendo que, os executivos com menos tempo de empresa são a Gerente de Marketing, com dois anos e 11 meses, e o Gerente Financeiro com três anos. A **análise** dos benefícios intangíveis percebidos será realizada a partir dos relatos dos gestores da organização que foram distribuídos nas **quatro áreas**: área da **presidência da empresa**, envolvendo apenas o Presidente; área **comercial e marketing**, abrangendo o Diretor Comercial e a Gerente de Marketing; área **administrativa e financeira**, o Gerente Financeiro; e área de **compras e operações**, a Gerente de Compras e Logística.

Os benefícios intangíveis percebidos na Empresa B são **enquadrados em duas situações**: os **benefícios intangíveis percebidos** pelos gestores da organização e que constam na estrutura conceitual e os novos benefícios intangíveis percebidos que emergiram a partir da realização das entrevistas. E outro grupo em que são apresentados os **benefícios intangíveis que não foram percebidos** pelos gestores da organização, apesar de constarem na estrutura conceitual. Na análise consideram-se as áreas da Empresa B e, após, apresentam-se os benefícios intangíveis consolidados percebidos e não percebidos de toda a organização.

6.2.2.1 Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa B

Os benefícios intangíveis serão analisados no conjunto das áreas da Empresa B, detalhando-se os benefícios intangíveis percebidos, novos benefícios intangíveis percebidos e os benefícios intangíveis que não foram percebidos no conjunto das áreas da organização.

Os benefícios intangíveis percebidos englobam as áreas: presidência (Pres.); comercial e marketing (CM); administrativa e financeira (AF); e compras e operações (CO), conforme se detalha no Quadro 34.

Quadro 34 – Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa B

Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa B (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.					
Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos / Áreas da Empresa	Pres.	C M	A F	C O
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização	(=)	(*) u	(*)	(=)
	Identificação das necessidades dos clientes	(=)	(=)	(=)	(*)
	Previsão e agilidade na venda	(=)	(=) u	(*)	(=)
	Agilidade na entrega aos clientes	(=)	(=) u	(=)	(=)
	Satisfação de clientes	(*)	(*) u	(*)	(=)
	Resposta mais rápida aos clientes	(*)	(=)	(*)	(*)
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva	(*)	(=) u	(*)	(=)
	Risco de não ser superado pelos concorrentes	(=)	(*) u	(*)	(=)
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores	(=)	(*) u	(*)	(=)
	Relacionamento com outras organizações	(*)	(=) u	(=)	(=)
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços	(=)	(=) u	(=)	(=)
	Inovação em produtos e serviços	(*)	(*) u	(*)	(*)
	Conhecimento do custo do produto (novo)	()	()	()	()
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários	(=)	(*) u	(=)	(=)
	Melhoria do trabalho em equipe	(=)	(*) u	(=)	(=)
	Facilitar a aprendizagem nos negócios	(*)	(=)	(=)	(=)
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional	(*)	(=) u	(=)	(=)
	Melhoria na gestão dos recursos	(*)	(=)	(=)	(=)
	Melhoria na capacidade de gestão	(=)	(=)	(=)	(=)
	Melhoria no processo de tomada de decisão	(=)	(=)	(=)	(=)
	Melhoria nos controles da organização	(=)	(=) u	(=)	(=)
	Inovação em processos de negócios	(*)	(*) u	(*)	(=)
	Facilitar a mudança organizacional	(*)	(*) u	(*)	(*)
	Controle da área contábil (novo)	()	()	()	()
	Controle da folha de pagamento (novo)	()	()	()	()
	Integração dos processos (novo)	()	()	()	()
	Integração entre as áreas (novo)	()	()	()	()
	Controle dos estoques (novo)	(+)	()	()	()
	Acompanhamento de toda a empresa (novo)	(+)	()	()	()
Confiança na TI (novo)	()	()	()	(+)	
Benefícios em relação à área de produção (novo)	()	()	()	()	
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação	(=)	(=) u	(=)	(=)
	Agilidade na operacionalização das informações	(=)	(=) u	(=)	(=)
	Melhoria na comunicação	(*)	(*) u	(*)	(*)

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas para o entendimento dos benefícios intangíveis em cada uma das áreas da organização, com os cinco gestores da Empresa B: o **Presidente** foi enquadrado na **área da presidência**; o **Diretor Comercial** e a **Gerente de Marketing**, na **área comercial e marketing**; o **Gerente Financeiro**, na **área administrativa e financeira**; e a **Gerente de Compras e Logística**, na **área de compras e operações**.

Percebe-se a existência de grande número de divergências nas percepções em relação aos benefícios intangíveis percebidos. Entende-se que as diferenças podem ser ocasionadas pela percepção que cada gestor tem dos benefícios intangíveis gerados relacionados à sua respectiva área e também pelo tempo de atuação dos gestores na organização. O efeito direto da TI sobre o desempenho da empresa não representa uma relação com unanimidade de opiniões (CARR, 2003; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997).

Em relação à percepção apresentada pelos executivos em relação a cada uma das áreas da Empresa B pode-se entender que o elemento de clientes teve apenas um benefício intangível com unanimidade dos entrevistados, o benefício da agilidade na entrega aos clientes; no elemento de concorrentes, fornecedores e funcionários não houve coincidência em todos os benefícios intangíveis; no elemento de produtos e serviços houve unanimidade nos dois benefícios intangíveis; no elemento dos processos organizacionais dos sete benefícios intangíveis existentes, quatro tiveram coincidência entre as áreas da empresa; e os benefícios intangíveis de informação e comunicação foram todos percebidos com unanimidade entre as áreas examinadas. A percepção de novos benefícios intangíveis, não previstos na estrutura conceitual, foi encontrada na área da presidência com o benefício do controle de estoques e acompanhamento de toda a empresa; na área de compras e operações detectou-se apenas um novo benefício intangível da confiança na TI.

Em relação ao **tempo de atividade dos executivos na organização** foi percebido que a **Gerente de Marketing** é a **executiva que possui menor tempo na organização** e teve a **menor quantidade de benefícios intangíveis percebidos**; o **Gerente Financeiro** é o executivo com o **segundo menor tempo de empresa** e também foi o executivo com a **segunda menor quantidade de benefícios intangíveis percebidos**. Para Sanchez e Albertin (2009), indivíduos e organizações convivem com a incerteza propiciada pela dificuldade de obtenção de completo conhecimento a respeito dos efeitos que a TI possa exercer sobre as organizações e pessoas. Como medida qualitativa, a percepção de valor pode ser utilizada como referência para medir o desempenho econômico do negócio (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987). Segundo Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), o desempenho organizacional, suportado pela TI, transpassa toda a organização e pode ser medido por

métricas perceptivas e de uso da TI. Segundo Smith e McKeen (1993), a discussão e o entendimento sobre as medidas de desempenho são importantes, pois podem afetar o modo com que o valor da TI é percebido. Nota-se que os **executivos com menor tempo de organização** possuem menor convívio com a TI implantada, e a percepção dos benefícios intangíveis relacionados ao desempenho organizacional pode ser afetada pelo menor tempo de atuação na organização. Além disso, a percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos em TI é limitada em virtude da falta de habilidades específicas para avaliar as questões relacionadas à tecnologia (SIMON, 1978).

Entende-se que a divergências nas percepções dos executivos que ocasionam as **diferenças entre as percepções dos benefícios nas respectivas áreas pode ter como origem o menor tempo de atuação dos gestores** das áreas comercial e marketing, e administrativa e financeira, e pelas diferenças de percepções relacionadas à atuação e ao conhecimento dos gestores de todas as áreas da Empresa B.

6.2.2.2 Benefícios Intangíveis Consolidados da Empresa B

Nesta seção apresentam-se os benefícios intangíveis consolidados da Empresa B, considerando-se os dados obtidos nas entrevistas realizadas juntamente com a posição dos autores que fundamentam a estrutura conceitual apresentada, sendo que, além dessa análise, também são apresentados os detalhamentos inerentes a cada um dos benefícios mencionados. Os benefícios intangíveis que foram percebidos com a unanimidade dos cinco gestores entrevistados constam no quadro a seguir com a informação entre parênteses (com unanimidade); os demais benefícios foram percebidos pela maioria dos executivos, isto é, três dos cinco entrevistados.

Os **benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos** da Empresa B, e previstos na estrutura conceitual, são apresentados de forma consolidada no Quadro 35.

Quadro 35 – Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa B

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Consolidados Constantes na Estrutura Conceitual
Clientes (ambiente externo)	Identificação das necessidades dos clientes Previsão e agilidade na venda Agilidade na entrega aos clientes: (com unanimidade) Identificação das tendências de mercado

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Consolidados Constantes na Estrutura Conceitual
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva
Fornecedores (ambiente externo)	Relacionamento com outras organizações
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços: (com unanimidade)
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários Melhoria do trabalho em equipe Facilitar a aprendizagem nos negócios
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional Melhoria na gestão de recursos Melhoria na capacidade de gestão Melhoria no processo de tomada de decisão Melhoria nos controles da organização: (com unanimidade)
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação: (com unanimidade) Agilidade na operacionalização das informações: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os benefícios consolidados no elemento de **clientes** foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados da Empresa B. Em relação ao benefício da identificação das necessidades dos clientes, o Presidente afirmou: *“Sim, quando a gente compra um produto a gente tem condições de saber que “xis” tempo depois ele vai precisar desse produto de novo pela durabilidade dele, então, tu consegues se antecipar a uma necessidade dele...”*. Já, em relação ao benefício de previsão e agilidade na venda, a Gerente de Marketing mencionou: *“Acho que para análise de vendas ele supre muito bem a necessidade, poucos sistemas têm um BI tão aprofundado quanto tem o Microvix”*. Quanto ao benefício de agilidade na entrega aos clientes, a Gerente de Marketing citou: *“O processo de finalização de compra é rápido, então o cliente não fica muito tempo no caixa, por exemplo, para finalizar esse atendimento”*. E em relação à identificação das tendências de mercado, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Sim, em relação a giro de produto a gente consegue identificar que algumas famílias, algumas linhas estão performando melhor e, conseqüentemente, são as futuras tendências de mercado”*.

A percepção da maioria os executivos da Empresa B, em relação aos benefícios percebidos no elemento de clientes, é fundamentada por vários autores, entre os quais: Mahmood e Soon (1991); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Souza e Zwicker (2001); Prates e Ospina (2004); Tallon e Kraemer (2007); e Tallon (2007).

No elemento dos **concorrentes**, apenas o benefício relacionado à vantagem competitiva foi percebido pela maioria dos executivos da Empresa B. Segundo Chen e Tsou (2012), os altos investimentos em TI partem da premissa de que eles têm o potencial de

melhorar tanto a eficiência de processos de negócios quanto a vantagem competitiva da firma. Em relação a esse benefício, a Gerente de Marketing afirmou: *“Acho que ainda no BI, a capacidade de análise financeira, de produto, estoque, isso acho que é um diferencial que o franqueado consegue enxergar onde está investindo,...”*. Os seguintes autores corroboram a posição da maioria dos executivos da Empresa B: Mahmood e Soon (1991); Gunasekaran et al. (2001); e Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004).

O benefício intangível do relacionamento com outras organizações, do elemento de **fornecedores**, foi percebido pela maioria dos executivos. Em relação a esse benefício, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Em relação aos franqueados, a ferramenta, hoje, ajuda porque a gente consegue ter uma visão de todas as franquias, então determinados produtos com melhor ou pior desempenho, a gente consegue gerenciar o estoque melhor...”*. O entendimento da maioria dos executivos sobre o relacionamento com outras organizações, que, no caso da Empresa B, são os franqueados, corrobora a posição dos seguintes autores: Lucas (2005); Wu et al. (2009); e Shang e Seddon (2000).

A melhoria na qualidade de produtos e serviços foi o único benefício intangível percebido relacionado ao elemento de **produtos e serviços**, e ainda com a unanimidade de todos os executivos entrevistados. Em relação a esse benefício, o Presidente da Empresa B afirmou: *“Sim, como tu analisa o giro, e a gente tem um sistema ainda que nos entrega quais são os produtos não vendidos, tu só podes graças à TI porque tu vai atrás e compra”*. A percepção do benefício da melhoria na qualidade de produtos e serviços pela maioria dos executivos corrobora a posição de alguns autores, entre os quais: Devaraj e Kohli (2000); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Wu et al. (2009); e Jeffers (2010).

Os três benefícios intangíveis relacionados a **funcionários**, constantes na estrutura conceitual, foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa B. Sobre o benefício da satisfação e retenção de funcionários, o Presidente afirmou: *“Sim. Melhora o desempenho deles, eles ganham mais, a gente ganha mais,...”*. Já, em relação à melhoria do trabalho em equipe, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Sim... dentro da área comercial tem três compradores, às vezes, eu estou analisando uma marca, como a gente separa por setor, tem algumas marcas que trabalham com diversos setores, então a gente consegue, em equipe, chegar na conclusão do que é melhor para essa marca ou para a empresa como um todo”*. O benefício de facilitar a aprendizagem nos negócios teve a seguinte afirmação realizada pelo Diretor Comercial: *“Sim, começa que eles entendem melhor o negócio usando o Microvix”*. A percepção consolidada dos executivos da Empresa B corrobora o entendimento dos seguintes autores: Palvia (1997); Torkzadeh e Doll (1999); Shang e Seddon (2000); Gunasekaran et al.

(2001); Freedman (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Lucas (2005); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); e Turban et al. (2010).

Em relação aos **processos organizacionais**, cinco benefícios foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa B, sendo que o benefício da melhoria nos controles da organização foi percebido com a unanimidade dos entrevistados. Sobre o benefício da melhoria na flexibilidade organizacional, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Ele me permite entender melhor o que está acontecendo com cada situação e, conseqüentemente, ele me dá mais flexibilidade para eu tomar decisões”*. Já, sobre o benefício da melhoria na gestão de recursos, o Diretor Comercial mencionou: *“Traz o benefício de comprar certo, de ajudar o franqueado na compra certa, de indicar o que ele tem que comprar, de fazer a sugestão de fazer uma consultoria para o franqueado, ele dá esse benefício bem representativo”*. Quanto ao benefício da melhoria na capacidade de gestão, o Diretor Comercial afirmou: *“Sim, com o Microvix tu consegues olhar e entender a loja sem ir na loja... Tu consegues ver o retrato das franquias pelo Microvix”*; e sobre o benefício da melhoria do processo de tomada de decisão, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Sim, Não existe nenhum dia que eu trabalho que eu não entro no mínimo umas duas vezes por hora no Microvix, tudo o que eu faço eu preciso dele para tomar decisão”*; e, por último, em relação ao benefício de melhoria nos controles da organização, o Diretor Comercial mencionou *“Sim, deveria ser mais no controle de ruptura, mas os controles são eficientes,...”*. As afirmações dos executivos da Empresa B confirmam a posição dos seguintes autores: Mahmood e Soon (1991); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Maçada (2001); Souza e Zwicker (2001); Prates e Ospina (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Lucas (2005); Radhakrishnan et al. (2006); Tallon (2007); Masli et al. (2011); e Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

No elemento da **informação e comunicação** foram percebidos, por todos os executivos da Empresa B, os benefícios da melhoria da qualidade da informação e agilidade na operacionalização das informações. Em relação ao benefício intangível da melhoria da qualidade da informação, o Presidente afirmou: *“Sim... a gente tem alguns indicadores que a gente acompanha agora de uma forma muito objetiva, coisa que não se tinha do Custom e que com a Microvix traz”*; e sobre o benefício da agilidade na operacionalização das informações o Diretor Comercial citou: *“Ele traz o benefício de dividir a informação com o franqueado, ele tem a informação online, eu tenho aqui, a gente consegue usar no mesmo sentido”*. Considerando-se as afirmações apresentadas, sobre os dois benefícios percebidos pelos executivos da organização, tem-se a confirmação da posição de alguns autores, entre os

quais: Mahmood e Soon (1991); Souza e Zwicker (2001); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Wixon e Todd (2005); e Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

A seguir são analisados os **novos benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos** que emergiram das entrevistas realizadas com os executivos da Empresa B. Os benefícios intangíveis percebidos, e que não constam na estrutura conceitual, já foram apresentados considerando-se as quatro áreas da organização, e após a apresentação em cada uma das áreas os benefícios intangíveis são apresentados de forma consolidada no Quadro 36.

Quadro 36 – Novos Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa B

Elementos dos BIP	Novos Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa B
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Controle dos estoques Acompanhamento de toda a empresa Confiança na TI

Fonte: Dados da pesquisa.

Os benefícios intangíveis percebidos pelos executivos da Empresa B, que não constam na estrutura conceitual, se referem aos **processos organizacionais**. Os três benefícios percebidos decorrentes da realização do investimento na aquisição da TI são: controle dos estoques, acompanhamento de toda a empresa e confiança na TI. Sobre o benefício intangível do controle dos estoques, o Presidente afirmou: *“O processo de compra de estoque melhorou muito, tu consegues analisar a rotatividade de uma maneira muito mais consistente e isso gera um ganho,... graças a um sistema que dá esse giro de forma bastante automatizada; então há um ganho aí de redução de estoque”*. Em relação ao benefício do acompanhamento de toda a empresa, o Presidente também afirmou: *“Tem uma coisa que ela (TI) permite que tu olhes a empresa como um todo, não só cada unidade, mas tu consigas ver o desempenho geral, coisa que na Custom nós não tínhamos,...”*. O último benefício percebido que emergiu a partir das entrevistas foi a confiança na TI, conforme afirmação da Gerente de Compras e Logística: *“Eu acho que a confiança no sistema, dificilmente existe uma incompatibilidade de relatórios, um relatório diz uma coisa e o outro diz outra,... então ele, para mim, é um sistema confiável”*.

Os benefícios mencionados pelos executivos da Empresa B foram bem específicos e demonstram que os investimentos na aquisição da TI geraram a percepção de outros benefícios não previstos na estrutura conceitual, mas que geram ganhos intangíveis para a organização na realização das suas atividades.

Para finalizar a análise dos benefícios intangíveis consolidados são analisados os **benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa B**, mas que constam na estrutura conceitual. Os benefícios intangíveis não percebidos consolidados são analisados considerando-se a posição da maioria dos executivos entrevistados, a apresentação da principal afirmação sobre cada benefício não percebido e a posição dos autores que não corroboram com a percepção dos gestores da Empresa B. Os benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa B estão contidos no Quadro 37.

Quadro 37 – Benefícios Intangíveis Não Percebidos Consolidados da Empresa B

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Não Percebidos Consolidados da Empresa B
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização Satisfação de clientes Resposta mais rápida aos clientes
Concorrentes (ambiente externo)	Risco de não ser superado pelos concorrentes
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Inovação em produtos e serviços: (com unanimidade)
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Inovação em processos de negócios Facilitar a mudança organizacional: (com unanimidade)
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na comunicação: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento relacionado a **clientes**, três benefícios intangíveis não foram percebidos pela maioria dos executivos da empresa: a marca e imagem da organização; a satisfação de clientes; e a resposta mais rápida aos clientes. O benefício percebido em relação à marca e imagem da organização não foi percebido pela maioria dos executivos, e em relação a esse benefício a Gerente de Marketing afirmou: “*Eu acho que não*”, sobre o benefício relacionado com a satisfação de clientes o Presidente afirmou: “... *mas está aquém do que deveria, acho que a gente está atrás do mercado em experiência de compra relacionada com a TI*”. Essa posição contrapõe à Masli et al. (2011) ao afirmarem que a satisfação de clientes é um benefício decorrente dos investimentos em TI. Quanto ao benefício intangível da resposta mais rápida aos clientes, o Presidente mencionou na entrevista: “*É, eu acho que eu teria que ter uma TI melhor para dar resposta que eu gostaria*”. A posição apresentada pelo Presidente da Empresa contrapõe as conclusões de Brynjolfsson e Yang (1996) que afirmam que os

investimentos em TI geram melhor capacidade de resposta aos clientes e agilidade na entrega de produtos aos clientes. A posição consolidada dos benefícios não percebidos em relação ao elemento de clientes contrapõe a posição de vários autores, entre os quais: Brynjolfsson e Yang (1996); Devaraj e Kohli (2000); Gunasekaran et al. (2001); Freedman (2003); Dedrick et al. (2003); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Wu et al. (2009); Jeffers (2010); e Masli et al. (2011).

O benefício intangível do risco de não ser superado pelos **concorrentes** não foi percebido pela maioria dos executivos. Sobre esse benefício o Diretor Comercial fez a seguinte afirmação: *“Acho que é indiferente, nem ajuda, nem minimiza, eu acho porque ele é um sistema bom, mas básico, então qualquer outra pessoa que tiver um sistema bom e básico, vai ter um resultado”*. A posição do executivo contrapõe a afirmação de Souza e Zwicker (2001) de que não ser superado pelos concorrentes representa um benefício gerado pelos investimentos em TI. A falta de percepção dos entrevistados sobre o benefício do risco de não ser superado pelos concorrentes se contrapõe à posição de: Souza e Zwicker (2001); e Gunasekaran et al. (2001).

O benefício da melhor relação com **fornecedores** não foi percebido pela maioria dos executivos da organização. Sobre esse benefício o Diretor Comercial afirmou: *“Não é representativo, não ajuda, não tem sinergia, não tem relação”*. A não percepção do benefício da melhor relação com fornecedores contrapõe a posição de Masli et al. (2011) que afirmam, em seus estudos, que a melhora no relacionamento com fornecedores é um benefício gerado pelos investimentos em TI. A posição da maioria dos executivos contrapõe as afirmações dos seguintes autores: Mahmood e Soon (1991); Brynjolfsson e Yang (1996); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Tallon (2007); Tallon e Kraemer (2007); e Masli et al. (2011).

Em relação ao elemento de **produtos e serviços**, o benefício da inovação em produtos e serviços não foi percebido com a unanimidade dos executivos da Empresa B. Em relação a esse benefício, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Não é por ali, a gente inovando mais tendência mesmo, vendo o que está acontecendo nas redes sociais e essas coisas”*. A posição da executiva da Empresa B contrapõe a posição de Tallon (2007) quando afirma que o suporte à inovação de produtos e serviços representa um benefício ocasionado pelos investimentos em TI. A percepção unânime dos executivos contrapõe a posição dos seguintes autores: Soh e Markus (1995); Shang e Seddon (2000); e Tallon (2007).

Quanto ao elemento dos **processos organizacionais**, dois benefícios intangíveis não foram percebidos pelos executivos: o benefício da inovação em processos de negócios; e o

benefício de facilitar a mudança organizacional. Em relação ao benefício da inovação em processos de negócios, o Presidente da Empresa B afirmou: “... *não que a Microvix tenha cumprido esse papel, mas eu acho que seria um dos motivos da nossa insatisfação com a Microvix é justamente não conseguir inovar como a gente gostaria*”. As percepções do principal executivo da empresa contrapõe a posição de Wu et al. (2009) que afirmam que os investimentos em TI aumentam a capacidade de inovação empresarial. Já, em relação ao benefício de facilitar a mudança organizacional, que não foi percebido pela totalidade dos executivos, a Gerente de Compras e Logística afirmou: “*Ele me atrapalha, ele me atrapalha porque não existe uma customização do sistema, então eu não consigo pensar em coisas novas porque dificilmente o sistema vai se moldar, ele é muito engessado,...*”. Shang e Seddon (2000) afirmam, em seus estudos, que os investimentos em TI geram benefícios relacionados à construção de inovações de negócios e o suporte para mudanças organizacionais. As percepções da maioria dos executivos da empresa contrapõem a posição de alguns autores, entre os quais: Palvia (1997); Torkzadeh e Doll (1999); Shang e Seddon (2000); Dedrick et al. (2003); e Wu et al. (2009).

O benefício da melhoria na comunicação, enquadrado no ambiente interno relacionado a **informação e comunicação**, não foi percebido pela totalidade dos executivos da Empresa B. Em relação a esse benefício, o Diretor Comercial afirmou: “*Não, a gente não usa ele como comunicação interna*”. A posição do executivo não corrobora a posição de Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000) para os quais a melhoria na comunicação e coordenação organizacional representa benefícios gerados pelos investimentos em TI. A percepção unânime dos executivos da Empresa B sobre o benefício intangível da melhoria da comunicação não corrobora a posição dos seguintes autores: Palvia (1997); e Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000).

6.2.3 Relação Entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos

O processo de investimento em TI na Empresa B ocorreu a partir da decisão de investimento em que participaram o Presidente, o Diretor Comercial e a Gerente de Compras e Logística que foram influenciados por alguns fatores de adoção da TI na escolha da TI da Empresa Microvix. Nesta seção identificam-se e analisam-se as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos cinco gestores das áreas da organização que foram entrevistados.

Durante a realização das entrevistas episódicas foram identificados os fatores de adoção da TI que participaram da decisão de escolha da TI, sendo que a utilização da TI adquirida proporcionou vários benefícios intangíveis identificados em cada uma das áreas da organização e consolidados em relação a toda a Empresa B. Através da **análise** de cada um dos **fatores de adoção da TI**, dos **benefícios intangíveis percebidos** e dos **fundamentos teóricos apresentados** foram **constatadas** algumas **relações** envolvendo determinados **fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos**, relacionados a esses fatores.

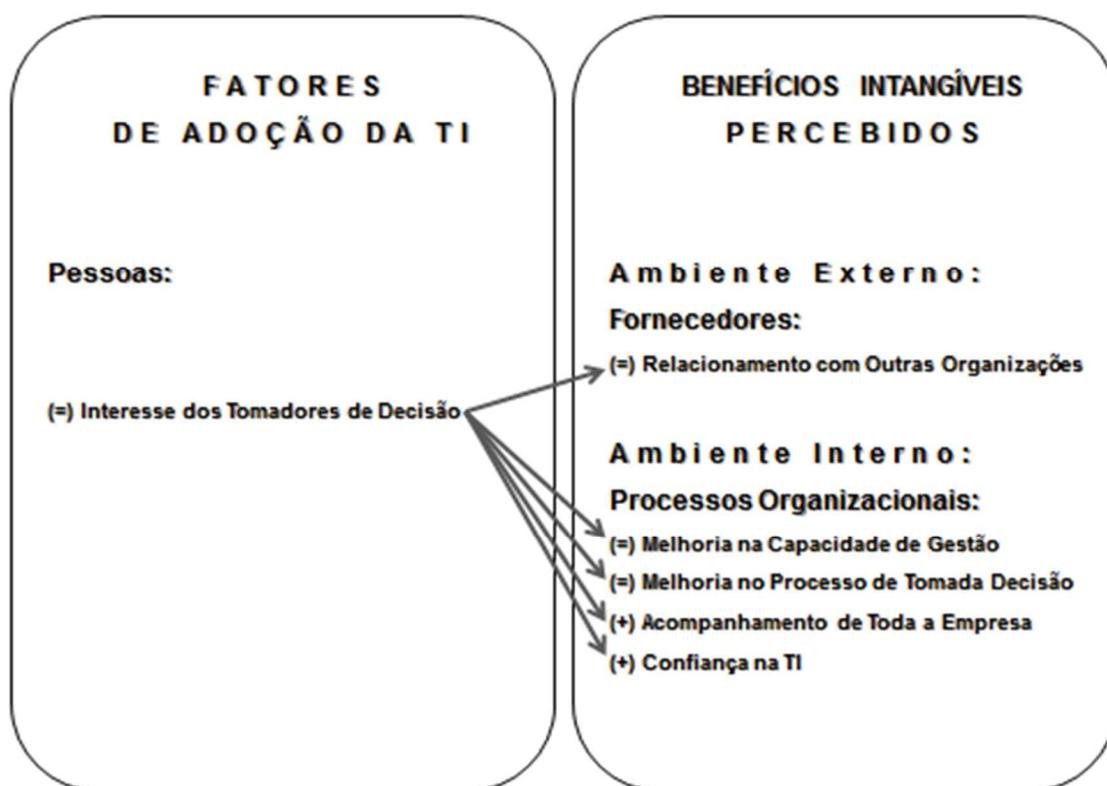
Os fatores de adoção da TI da Empresa B se relacionaram aos benefícios intangíveis percebidos de várias formas, entre as quais: a ocorrência de confirmação dos fatores de adoção da TI através da identificação dos benefícios intangíveis percebidos relacionados; a existência de fatores de adoção da TI que não se confirmaram através da percepção dos benefícios intangíveis; a situação de fatores que se confirmaram de forma parcial através da percepção dos benefícios intangíveis; e o relacionamento adverso dos fatores de adoção da TI em relação aos benefícios intangíveis. As relações foram analisadas considerando-se os fundamentos teóricos apresentados no modelo de pesquisa, juntamente com os fatores de adoção da TI que participaram do processo decisório e os benefícios intangíveis percebidos que foram gerados para a organização. A relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis foi percebida no elemento que envolve pessoas; o elemento do ambiente interno da empresa; o elemento da estratégia organizacional; o elemento dos benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo; o elemento envolvendo os benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente interno; os fatores envolvendo o desempenho organizacional; o fator envolvendo funcionários; o fator envolvendo mudança organizacional; e os fatores envolvendo a concorrência. Nos próximos tópicos analisam-se as relações dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos, considerando-se cada uma dos elementos de análise e fatores mencionados.

6.2.3.1 Relação do Fator de Adoção da TI do Elemento de Pessoas

A relação do fator de adoção da TI do elemento de pessoas envolve os benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo e interno da organização. O fator de adoção da TI relacionado ao interesse dos tomadores de decisão diz respeito ao motivo que levou cada um dos tomadores a decidir pela aquisição da TI. Os interesses dos tomadores de decisão, citados

nas entrevistas, estavam relacionados à resolução dos problemas com a TI anterior e com a abertura de novas lojas franqueadas utilizando a nova TI. Analisa-se a relação do fator de adoção da TI do **interesse dos tomadores de decisão** considerando-se os benefícios intangíveis percebidos relacionados ao atendimento dos interesses dos tomadores de decisão no momento do investimento em TI, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Relação do Fator do Elemento de Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa.

Os executivos que participaram da decisão de investimento foram o Presidente, o Diretor Comercial e a Gerente de Compras e Logística; e o fator do **interesse dos tomadores de decisão** estava relacionado à vontade de cada um dos tomadores de decisão na realização dos investimentos em TI. Em relação ao fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão, o Presidente afirmou: “*Problema na TI anterior. Tinha muito problema*”, o Diretor Comercial mencionou que “*Abrir as lojas no sistema novo, mas o que me chamou a atenção foi o BI, a forma de analisar os dados*”. Nota-se que os interesses dos tomadores de decisão estavam relacionados à resolução dos problemas com a TI anterior e com a abertura de novas lojas franqueadas utilizando o novo ERP que possuía um BI para analisar os dados.

As afirmações dos tomadores de decisão demonstram o interesse de cada um para a realização dos investimentos para a aquisição da TI. Segundo Tigre (1998), as teorias econômicas evolucionistas ou neo-schumpeterianas estão fundamentadas no princípio relacionado à propriedade de auto-organização da firma. Os executivos tomadores de decisão tinham problemas envolvendo a TI e buscaram soluções através do processo de troca da TI. Segundo Penrose (2006), na Teoria Econômica Evolucionista, as oportunidades de crescimento da empresa para o enfrentamento da concorrência estão relacionadas à aptidão pessoal e à capacidade de inovação de seus gestores. A decisão dos tomadores de decisão se fundamentou na posição de Peppard e Ward (2005) que citam a existência de fatores relacionados à implantação de sistemas operacionais: papéis e responsabilidades das pessoas; assimetria da informação; e interesse pessoal das pessoas envolvidas. Os executivos que eram usuários do ERP anterior e tomaram a decisão tinham uma necessidade de investir recursos na troca do ERP em virtude dos problemas que vinham sendo apresentados. Para Harnisch (2014), a necessidade dos usuários está relacionada ao processo de investimento em TI. Para Barney (1991), o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre esses recursos e seus efeitos sobre a organização.

Os efeitos gerados para a organização em decorrência da aquisição da TI, motivados pelo fator de adoção da TI interesse dos tomadores de decisão, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos que abrangem o relacionamento com outras organizações; a melhoria da capacidade de gestão; a melhoria do processo de tomada de decisão; o acompanhamento de toda a empresa; e a confiança na TI. Em relação ao benefício intangível percebido do relacionamento com outras organizações, o Diretor Comercial afirmou: *“Ele ajuda, ele dá a ferramenta para gente ajudar o franqueado, o franqueado em limitação para conseguir usar o Microvix, o BI, na sua essência,...”*. Quanto ao benefício da melhoria na capacidade de gestão, o Diretor Comercial afirmou: *“Sim, com o Microvix tu consegues olhar e entender a loja sem ir na loja,... Tu consegues ver o retrato das franquias pelo Microvix”*. Sobre o benefício da melhoria no processo de tomada de decisão, o Presidente disse: *“... o BI é tudo para esse processo decisório”*. É importante salientar que os três benefícios intangíveis apresentados acima foram percebidos pela maioria dos cinco executivos entrevistados da Empresa B.

Emergiram dois benefícios relacionados ao interesse dos tomadores de decisão: o acompanhamento de toda a empresa e a confiança na TI. Sobre o benefício intangível do acompanhamento de toda a empresa, o Presidente afirmou: *“Tem uma coisa que ela (TI) permite que tu olhes a empresa como um todo, não só cada unidade, mas tu consigas ver o*

desempenho geral, coisa que na Custom nós não tínhamos,...”. Já, em relação ao benefício da confiança na TI, a Gerente de Compras e Logística assim se manifestou na entrevista: *“Eu acho que a confiança no sistema, dificilmente existe uma incompatibilidade de relatórios, um relatório diz uma coisa e o outro diz outra,... então ele (ERP), para mim, é um sistema confiável”*.

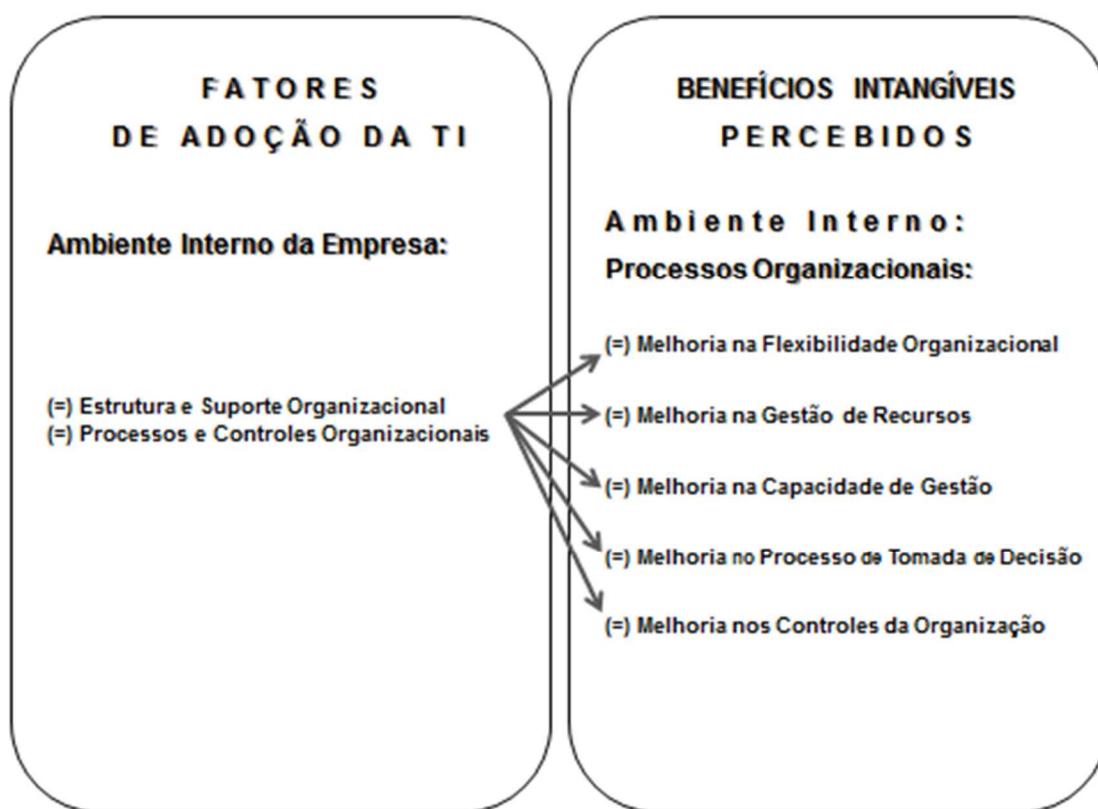
Nota-se que os **interesses dos tomadores de decisão** estavam relacionados à **resolução dos problemas com a TI anterior** e à **abertura de novas lojas franqueadas utilizando a nova TI que possuía um BI para analisar os dados**. A ação dos gestores, juntamente com os investimentos realizados na aquisição da TI, ocasionou a geração dos seguintes benefícios intangíveis: o relacionamento com outras organizações a partir da abertura das franquias; a melhoria na capacidade de gestão com a utilização da nova TI; a melhoria no processo de tomada de decisão através da utilização do BI da nova TI; o acompanhamento de toda a empresa que foi possível a partir do sistema novo; e a confiança na TI que foi restabelecida a partir da utilização da TI da Microvix.

A gestão dos executivos realizada e motivada com o objetivo do atendimento dos seus interesses ocasionou a geração de benefícios relacionados ao cumprimento das expectativas dos gestores no momento da realização dos investimentos em TI. Para Penrose (2006), a firma é um conjunto de recursos à disposição de uma unidade administrativa que envolve os recursos humanos e físicos da firma no ambiente em que ela se encontra. **Constata-se**, então, a existência da **relação entre o fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão com os benefícios intangíveis percebidos**, pela maioria dos gestores da organização, **relacionados ao relacionamento com outras organizações (franquias); a melhoria da capacidade de gestão; a melhoria do processo de tomada de decisão; o acompanhamento de toda a empresa; e a confiança na TI**, sendo que os dois últimos emergiram das entrevistas.

6.2.3.2 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento do Ambiente Interno

Os fatores de adoção da TI inseridos no **ambiente interno da empresa** e utilizados pelos executivos que participaram da decisão foram: **estrutura e suporte organizacional**; e **processos e controles organizacionais**. As relações existentes, entre fatores de adoção da TI relacionados ao ambiente interno da empresa e benefícios intangíveis percebidos no elemento dos processos organizacionais são apresentadas na Figura 20 na página a seguir.

Figura 20 – Relação dos Fatores do Elemento do Ambiente Interno



Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores de adoção da TI da **estrutura e suporte organizacional**, e **processos e controles organizacionais** influenciaram a maioria dos executivos no processo decisório para a realização de investimentos em TI. Segundo Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009), a estrutura organizacional e sua importância perante os executivos podem influenciar a decisão para aquisição de TI. Em relação ao fator de adoção da TI estrutura e suporte organizacional, o Presidente afirmou: “... a gente queria crescer, tinha um *greenfield* para crescer e a gente não se sentia seguro com aquele software”. Percebe-se, assim, que a empresa precisava ajustar os processos relacionados com a estrutura e controles organizacionais para poder crescer. Segundo Prates e Ospina (2004), a melhoria dos controles organizacionais representa um fator de adoção da TI importante no processo decisório. Para Kald, Nilsson e Rapp (2000), deve ser possível identificar o efeito da estratégia escolhida na concepção e utilização dos controles de gestão.

Sobre o fator de adoção da TI processos e controles organizacionais, a Gerente de Compras e Logística mencionou: “... a gente precisava mudar para melhorar a nossa forma de ver o negócio”. Em relação ao mesmo fator de adoção da TI, o Presidente disse: “Do ponto de vista operacional, sim, ela (TI) deu consistência na operação, ela deu credibilidade para

os franqueados. Sim, melhorou, o BI ajudou muito". Wiengarten et al. (2013) afirmam que as empresas poderão ser capazes de obter melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem em alinhamento com os seguintes fatores organizacionais: estratégia organizacional, processo organizacional e estrutura organizacional.

Os fatores de adoção da TI que tinham por objetivo melhorar a estrutura e suporte organizacional e os processos e controles organizacionais, realmente se concretizaram com a percepção da maioria dos executivos em relação aos benefícios intangíveis relacionados aos processos organizacionais do ambiente interno da organização. Os benefícios intangíveis inseridos nos processos organizacionais do ambiente interno da empresa foram os seguintes: melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão dos recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização.

Em relação ao benefício da melhoria da flexibilidade organizacional, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *"Ele me permite entender melhor o que está acontecendo com cada situação e, conseqüentemente, ele me dá mais flexibilidade para eu tomar decisões"*; e sobre o benefício da melhoria na gestão de recursos, o Diretor Comercial citou: *"Traz o benefício de comprar certo, de ajudar o franqueado na compra certa, de indicar o que ele tem que comprar,..."*; em relação ao benefício de melhoria na capacidade de gestão, o Diretor Comercial afirmou: *"Sim, com o Microvix tu consegues olhar e entender a loja sem ir na loja,..."*; já, sobre o benefício de melhoria no processo de tomada de decisão, a Gerente de Compras e Logística disse que *"Não existe nenhum dia que eu trabalho que eu não entro no mínimo umas duas vezes por hora no Microvix, tudo o que eu faço eu preciso dele para tomar decisão"*; e, finalmente, sobre a melhoria nos controles da organização, o Diretor Comercial assim se manifestou na entrevista: *"Sim, deveria ser mais no controle de ruptura, mas os controles são eficientes,..."*. Percebe-se que os fatores de adoção da estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais influenciaram o processo decisório e foram percebidos pela maioria dos executivos da organização através dos benefícios percebidos dos processos organizacionais do ambiente interno. Segundo Kohli, Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho utilizados pela organização refletem a proficiência gerencial na utilização de recursos e controle organizacional.

Constata-se a relação entre os fatores de adoção da TI – **estrutura e suporte organizacional, processos e controles organizacionais** – com os **benefícios intangíveis** inseridos nos processos organizacionais do ambiente interno da Empresa B, entre os quais: **melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão dos recursos; melhoria na**

capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização.

6.2.3.3 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento da Estratégia Organizacional

Os fatores de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia**, inseridos no elemento da **estratégia organizacional**, foram identificados através de uma relação envolvendo os **benefícios intangíveis percebidos** relacionados aos objetivos estratégicos previstos pela organização. As relações existentes entre os fatores de adoção da TI relacionados à estratégia organizacional e benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo são apresentadas na Figura 21.

Figura 21 – Relação dos Fatores do Elemento da Estratégia Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores de adoção da TI enquadrados no elemento da **estratégia organizacional** e confirmados com unanimidade pelos três executivos que participaram do processo decisório

foram: **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia**. Segundo Hardy (2006), as responsabilidades da governança de TI são parte das responsabilidades da governança corporativa, entre as quais a orientação e a revisão das estratégias organizacionais, a definição e o acompanhamento dos objetivos e metas de desempenho de gestão. Em relação ao fator de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos o Diretor Comercial afirmou: *“Um planejamento de expansão,...”*, percebe-se que os objetivos estratégicos estavam relacionados com o crescimento da organização. Para Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos.

Sobre o fator de adoção da TI do alinhamento da TI com a estratégia, o Presidente afirmou: *“Como a gente tinha no planejamento estratégico já dessa época a gente tinha um projeção de futuro, a gente não queria ficar crescendo pensando: esse ano são cinco lojas, ano que vem vão ser sete, agora é uma realidade, no ano que vem vai ser mais difícil, então o quanto antes a gente trocar, melhor”*; em relação ao mesmo fator de adoção da TI, a Gerente de Compras e Logística mencionou: *“a abertura das quatro operações influenciaram muito... A gente queria proporcionar um maior controle do processo de compra para o franqueado e, automaticamente, compreender melhor o nosso processo de venda analisando aonde a gente deveria atacar mais em termos de rentabilidade, giro e produto”*. Nota-se que no processo de investimento no ERP os **objetivos estratégicos** e táticos estavam **relacionados à expansão da organização, abertura de lojas franqueadas gerando o aumento das vendas, melhorar a rentabilidade através da análise do mix de produtos**. Para Luftman e Zadeh (2011), os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre TI e negócios.

Os fatores relacionados à estratégia organizacional para a realização dos investimentos na compra e instalação da TI geraram melhoria no desempenho da organização através da geração de benefícios intangíveis relacionados à área de clientes, fornecedores e produtos e serviços, que estão inseridas no ambiente externo da organização. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) relatam que a relação da TI no desempenho pode ser direta, mas requer o seu alinhamento estratégico com um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI. Os benefícios intangíveis previstos nos objetivos estratégicos foram todos percebidos pela maioria dos executivos da organização, sendo que o benefício

relacionado à melhoria da qualidade de produtos e serviços foi percebido pela totalidade dos cinco executivos entrevistados.

Em relação ao benefício de previsão e agilidade na venda, o Presidente afirmou: *“eu acho que a gente tem uma melhora de desempenho em relação a cada um dos vendedores... Então tu analisas ali taxa de conversão, tíquete médio, número de itens por nota fiscal, número de clientes atendidos, margem, são cinco indicadores que a gente acompanha de cada vendedor, coisa que não tinha antes”*; sobre o benefício do relacionamento com outras organizações, a Gerente de Compras e Logística mencionou: *“Em relação aos franqueados, a ferramenta, hoje, ajuda porque a gente consegue ter uma visão de todas as franquias, então determinados produtos com melhor ou pior desempenho, a gente consegue gerenciar o estoque melhor...”*; e em relação ao benefício de melhoria na qualidade de produtos e serviços a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Com certeza porque graças ao ERP a gente consegue analisar o que está performando melhor e pior e, conseqüentemente, alterar o mix e deixar a loja com um retorno financeiro maior”*.

Os benefícios intangíveis detalhados demonstram que o investimento na TI propiciou meios para que fossem atingidos os objetivos estratégicos previstos através dos seguintes resultados: a melhoria da venda através da abertura de lojas e dos controles dos vendedores; a visão das franquias analisando o mix de produtos; e deixar a empresa com uma melhor rentabilidade. Para Thiétart (1990), a estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e da articulação de recursos visando a atingir um objetivo. Laudon e Laudon (1999) declaram que se a TI agregar valor aos produtos e serviços comercializados pela organização ela estará causando impacto estratégico e vantagem competitiva.

Nota-se, portanto, a **existência da relação entre os fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia com os benefícios intangíveis percebidos de previsão e agilidade na venda, relacionamento com outras organizações e melhoria na qualidade de produtos e serviços**, que foram percebidos pela maioria do executivos entrevistados.

6.2.3.4 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Externo

A decisão para a realização do investimento em TI na Empresa B foi realizado pelo Presidente, Diretor Comercial e pela Gerente de Compras e Logística. Nesse processo, foram analisados os fatores de adoção da TI que envolvem os benefícios esperados da TI, isto é, os

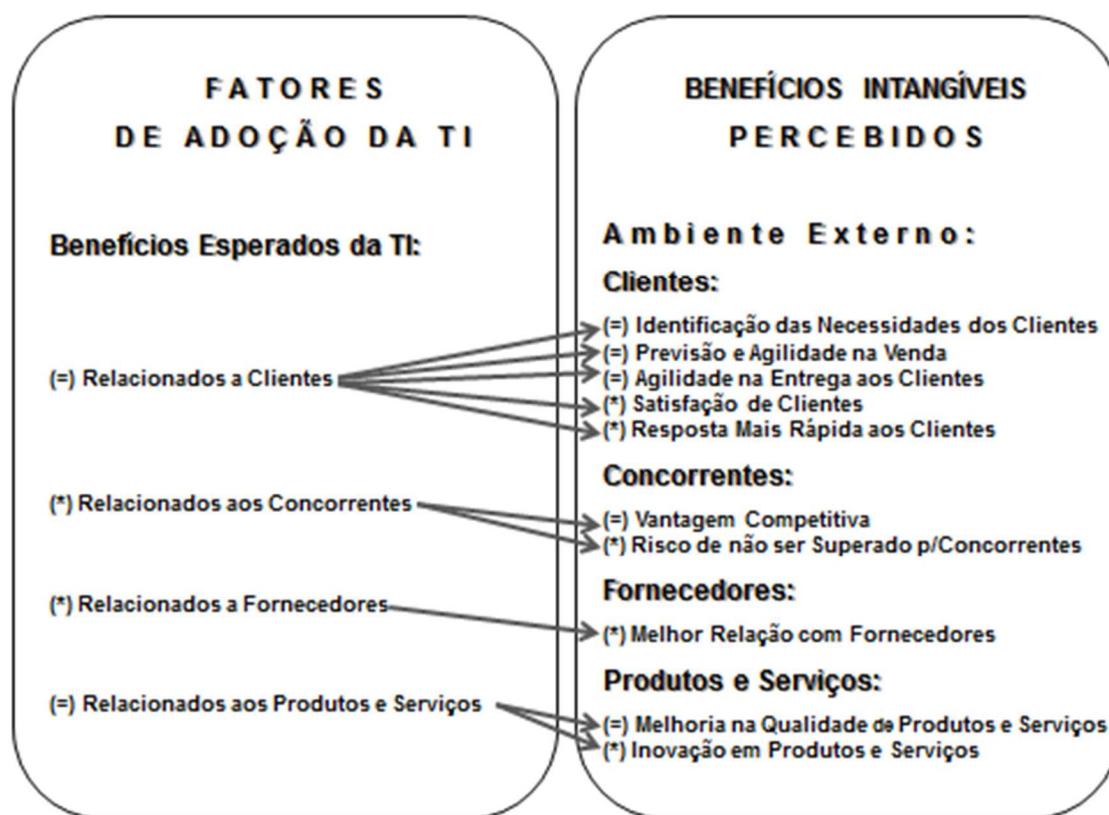
benefícios que são esperados pelos executivos no momento do processo decisório e que podem ocorrer em decorrência da utilização da TI a ser adquirida. Os fatores de adoção da TI inseridos no elemento de análise benefícios esperados da TI foram organizados considerando-se os benefícios que serão gerados pela TI em relação ao ambiente externo e interno da organização.

Os fatores de adoção da TI do ambiente externo englobam os benefícios esperados da TI e relacionados a clientes; relacionados aos concorrentes; relacionados a fornecedores; e relacionados aos produtos e serviços. Os fatores de adoção da TI, abrangidos pelos benefícios esperados da TI, foram analisados durante as entrevistas em que participaram os três gestores que tomaram a decisão na Empresa B em relação à aquisição da TI, os gestores expressaram, nas entrevistas, os benefícios que esperavam em relação aos investimentos que seriam realizados. Nas entrevistas com os cinco executivos das áreas da organização foram analisados os benefícios percebidos em decorrência dos investimentos em TI. Para a análise da relação, entre os fatores de adoção da TI, no elemento dos benefícios esperados da TI, e os benefícios intangíveis percebidos, podem-se notar as seguintes situações: **alguns benefícios esperados se confirmaram** após a realização dos investimentos; **outros benefícios não se confirmaram** em decorrência dos investimentos; e **alguns outros benefícios que não foram esperados ocorreram na organização** em decorrência dos investimentos realizados.

Os fatores de adoção da TI, considerados **benefícios esperados da TI no ambiente externo**, foram os relacionados a clientes; relacionados aos concorrentes; relacionados a fornecedores; e relacionados aos produtos e serviços, são analisados conforme apresentado na Figura 22 na página a seguir.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados a clientes** foi utilizado pela totalidade dos executivos da empresa na decisão para a realização de investimentos em TI. O Presidente da Empresa B, quando perguntado sobre os benefícios esperados relacionados a clientes, afirmou: *“No relacionamento com o cliente dentro de uma ferramenta integrada de CRM,... a rotatividade do produto, a transferência do produto entre lojas e isso faz com que tu efetives as vendas... fazer algum trabalho de pós-venda ou de recuperação de clientes”*. Percebe-se que o fator de adoção da TI dos benefícios esperados em relação a clientes influenciou a decisão para a realização de investimentos, sendo que, após a realização das entrevistas semiestruturadas com os cinco executivos das áreas da organização, foi constatada a percepção dos seguintes benefícios intangíveis: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; e agilidade na entrega aos clientes.

Figura 22 – Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Externo



Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados em relação a clientes** possui uma **relação de confirmação** com os benefícios intangíveis de **identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; e agilidade na entrega aos clientes**, que foram percebidos pela maioria dos executivos. Esse fato corrobora a posição de Roberts e Grover (2012) que declaram que a TI agiliza a relação entre os clientes e a empresa e, também, a atividade competitiva.

Os benefícios intangíveis relacionados à satisfação de clientes e resposta mais rápida aos clientes não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa B. Percebe-se que os três executivos que tomaram a decisão não previam que a nova TI não iria gerar satisfação de clientes e resposta mais rápida com clientes. **Nota-se** que o fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados a clientes** possui uma **relação de não conformidade** com os benefícios intangíveis percebidos relacionados à: **satisfação de clientes; e resposta mais rápida aos clientes**. Esse fato pode ser mais bem entendido, a partir da posição de Simon (1978), para quem a percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos

em TI é limitada em virtude da falta de habilidades específicas para avaliar as questões relacionadas à tecnologia e à estratégia empresarial envolvidas no processo decisório.

O fator que abrange os **benefícios esperados relacionados aos concorrentes** não influenciou a maioria dos tomadores de decisão para a aquisição da TI. Quanto a esse fator de adoção da TI, o Diretor Comercial mencionou: “*Não me lembro de ter cogitado isso na época*”. Os benefícios intangíveis percebidos relacionados aos concorrentes foram vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes, e quanto ao benefício intangível da vantagem competitiva a maioria dos executivos percebeu esse benefício como decorrência dos investimentos em TI. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. **Constata-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos concorrentes** possui uma **relação de não conformidade** com o **benefício intangível da vantagem competitiva**, pois os benefícios esperados em relação aos concorrentes não influenciaram o processo decisório, e o benefício intangível da vantagem competitiva foi percebido pela maioria dos executivos da organização. Para Broadbent e Weill (1997), o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara.

Sobre o benefício intangível do risco de não ser superado pelos concorrentes, a maioria dos executivos não percebeu esse benefício decorrente dos investimentos em TI. Em relação a esse benefício, o Gerente Financeiro afirmou: “*Não, acho que não, acho que vai muito mais de perfil de marca mesmo*”. Nota-se que não eram previstos benefícios esperados em relação aos concorrentes e efetivamente os executivos não perceberam que o investimento em TI tenha minimizado o risco de não ser superado pelos concorrentes. **Constata-se**, então, a **relação** entre o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados em relação aos concorrentes** com os benefícios intangíveis percebidos relacionados ao **risco de não ser superado pelos concorrentes**.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a fornecedores** não influenciou, com a unanimidade dos três executivos, a decisão para a aquisição do ERP. O Presidente, em relação ao fator de adoção dos benefícios esperados em relação a fornecedores, fez a seguinte afirmação: “*Com os fornecedores não*”, sendo que o benefício intangível da melhor relação com fornecedores não foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados. A percepção da maioria dos executivos contrapõe a posição de Han e Mithas (2013) que declaram que os investimentos em sistemas internos podem facilitar o acompanhamento do desempenho do fornecedor e a coordenação com demais fornecedores.

Constata-se que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a fornecedores** não fez parte do processo decisório para a realização dos investimentos em TI, e o benefício intangível da **melhor relação com fornecedores** não foi percebido pela maioria dos executivos, gerando uma **relação de conformidade** do fator de adoção da TI em relação ao benefício intangível percebido. Isto é, o fator do benefício esperado em relação a fornecedores não influenciou a decisão de investimento, e, também, o benefício intangível da melhor relação com fornecedores não foi percebido pela maioria dos executivos da empresa.

Na decisão para a aquisição da TI o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados com os produtos e serviços** foi utilizado pela unanimidade dos executivos para a tomada de decisão relativa à aquisição da TI. Em relação a esse fator de adoção, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Produtos não, só a melhor escolha, mas o serviço sim, justamente no sentido de a gente ter um serviço muito mais real...”*. Tallon (2007) menciona que os investimentos em TI geram benefícios relacionados à melhora da qualidade de produtos e serviços, e o suporte à inovação de produtos e serviços. O benefício da melhoria na qualidade de produtos e serviços foi percebido pela totalidade dos executivos entrevistados, e sobre esse benefício a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Com certeza porque graças ao ERP a gente consegue analisar o que está performando melhor e pior e, conseqüentemente, alterar o mix e deixar a loja com um retorno financeiro maior”*. **Constata-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos produtos e serviços** possui uma **relação de confirmação** com o benefício intangível de **melhoria na qualidade de produtos e serviços**, que foi percebido pela totalidade dos executivos entrevistados.

Por outro lado, o benefício intangível da inovação em produtos e serviços não foi percebido com unanimidade pelos executivos da Empresa B. Em relação a esse benefício, a Gerente de Compras e Logística afirmou: *“Não é por ali, a gente inova vendo mais tendência mesmo, vendo o que está acontecendo nas redes sociais e essas coisas”*. Assim o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a produtos e serviços**, que foi utilizado no processo decisório, **não possui uma relação de conformidade** com o benefício intangível de **inovação em produtos e serviços**, que não foi percebido por todos os executivos entrevistados. Para Sanchez e Albertin (2009), indivíduos e organizações convivem com a incerteza propiciada pela dificuldade de obtenção de completo conhecimento a respeito dos efeitos que a TI possa exercer sobre as organizações e pessoas.

6.2.3.5 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Interno

Os fatores de adoção da TI que abrangem os benefícios esperados no ambiente interno da organização são os relacionados a funcionários; relacionados aos processos organizacionais; e relacionados à informação e comunicação. Os três fatores de adoção da TI dos benefícios esperados em relação à TI foram percebidos com unanimidade pelos três executivos que participaram do processo decisório na Empresa B.

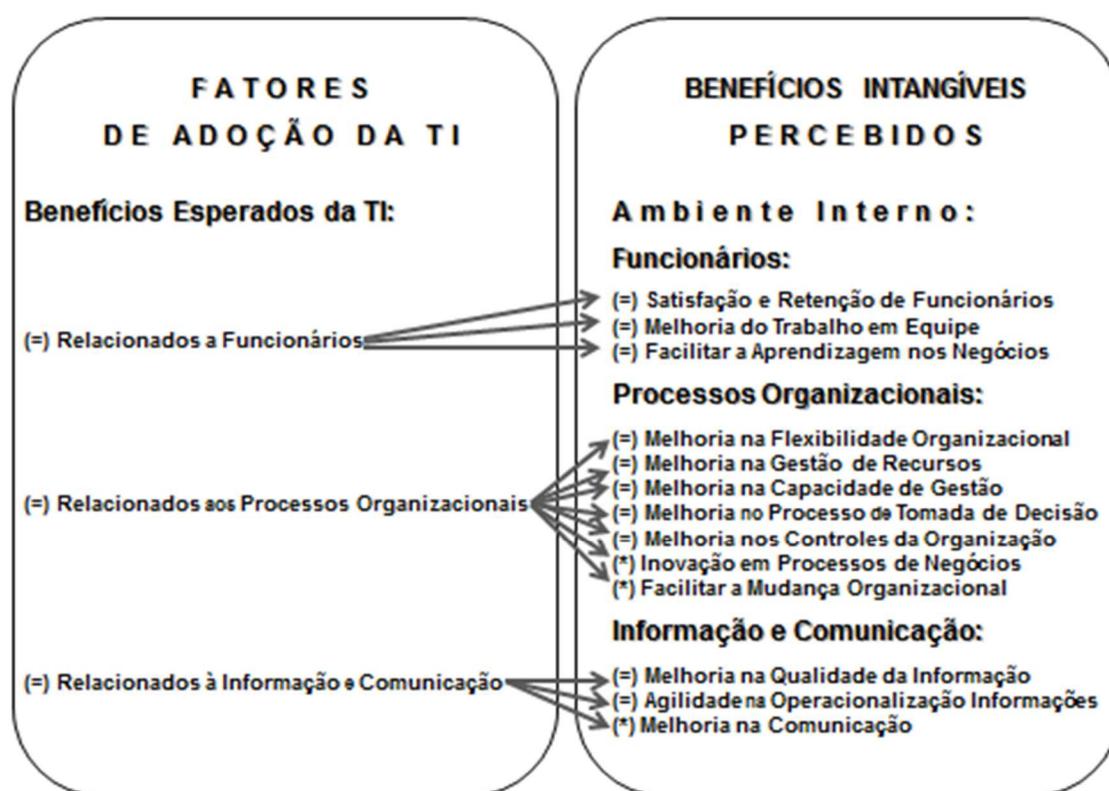
O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados a funcionários** influenciou todos os gestores que participaram da decisão de escolha da TI. Em relação a esse fator de adoção da TI, o Presidente afirmou: “*Acho que eles terem um acompanhamento dos indicadores deles de forma online iria melhorar o desempenho deles*”. Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006) citam que a melhoria das habilidades dos funcionários, satisfação dos funcionários nas atividades, satisfação do usuário final, otimização do trabalho em equipe representam benefícios intangíveis decorrentes dos investimentos em TI. A maioria dos gestores entrevistados percebeu os benefícios intangíveis relacionados à área de funcionários: satisfação e retenção de funcionários; melhoria do trabalho em equipe; e o processo de facilitar a aprendizagem nos negócios. Percebe-se a **existência da relação de conformidade** do fator de adoção dos **benefícios esperados da TI relacionados a funcionários** e os **benefícios intangíveis** percebidos da **satisfação e retenção de funcionários, melhoria do trabalho em equipe** e de **facilitar a aprendizagem nos negócios**. A relação entre os benefícios esperados da TI com os benefícios intangíveis percebidos no ambiente interno da organização é detalhada na Figura 23 na página a seguir.

A decisão para a realização de investimentos na TI foi influenciada pelo fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais**. Em relação a esse fator, o Diretor Comercial afirmou: “*Sim, com certeza, customização, expansão, compra, informação, análise de resultado, o sistema financeiro mais controlável*”. Os benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais corroboram a posição de Daft (1983) que afirma que os recursos da firma incluem ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros. Para Alves (2005), a forma como os recursos serão utilizados é que definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais.

A maioria dos benefícios intangíveis relacionados à área dos processos organizacionais foi percebida pelos gestores da organização, entre os quais: melhoria da

flexibilidade organizacional; melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização. Segundo Maçada (2001), os investimentos em TI proporcionam a melhoria da eficiência organizacional interna e a coordenação das operações da organização.

Figura 23 – Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Interno da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais** possui uma **relação de confirmação** com os benefícios intangíveis, percebidos pela maioria dos executivos, da **melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão de recursos, melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização.**

Os benefícios intangíveis do elemento de processos organizacionais relacionados com inovação em processos de negócios e facilitar a mudança organizacional não foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados. A posição dos executivos contrapõe o entendimento de Shang e Seddon (2000) que afirmam em seus estudos que os investimentos

em TI geram benefícios relacionados com a construção de inovações de negócios e o suporte para mudanças organizacionais. Além de contrapor o entendimento teórico, a percepção dos executivos contrapõem entendimento dos tomadores de decisão em relação aos benefícios esperados relacionados com os processos organizacionais. A percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos em TI é limitada em virtude da falta de habilidades específicas para avaliar as questões relacionadas à tecnologia (SIMON, 1978). **Percebe-se, então, que o fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados com os processos organizacionais não possui uma relação de confirmação** com os benefícios intangíveis percebidos, do elemento de processos organizacionais, da **inovação em processos de negócios e facilitar a mudança organizacional**.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados à informação e comunicação** foi parte integrante e influenciou a decisão para a aquisição da TI. Em relação ao benefício esperado da TI relacionado à informação e comunicação, o Diretor Comercial afirmou: *“Ele ia melhorar a análise de informação”*. Para Masli et al. (2011), a TI pode assumir o papel de substituir trabalho com processos automatizados e disseminar informações em toda a empresa. Os benefícios intangíveis da melhoria na qualidade da informação e da agilidade na operacionalização das informações foram percebidos com a unanimidade de todos os executivos das áreas que foram entrevistados. **Constata-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados à informação e comunicação se relaciona** com os benefícios intangíveis percebidos da **melhoria da qualidade da informação** e da **agilidade na operacionalização das informações**. Já, o benefício intangível da melhoria na comunicação no ambiente interno da organização não foi percebido por todos os executivos entrevistados, e pode-se constatar que os executivos tomadores de decisão esperavam uma melhoria no processo de comunicação em decorrência da aquisição da TI, o que efetivamente não se realizou. A percepção dos executivos contrapõe a posição de Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000) para quem os investimentos em TI ocasionam o benefício relacionado à melhoria da comunicação e coordenação organizacional. **Nota-se** que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados à informação e comunicação não possui uma relação de conformidade** com o benefício intangível percebido da **melhoria na comunicação**.

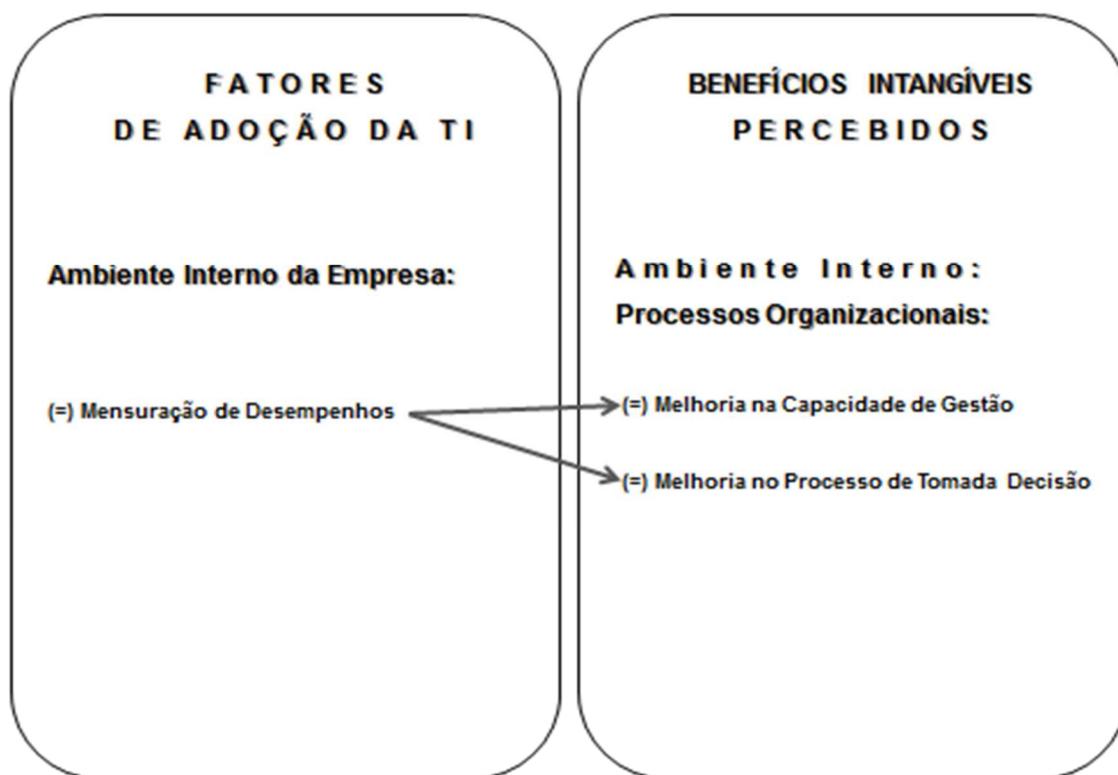
O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados ao resultado financeiro** influenciou a decisão para a aquisição da TI. A afirmação do Diretor Comercial, em relação a esse benefício, que foi percebido por todos os tomadores de decisão, foi a seguinte: *“Ele ia melhorar a análise de informação, de vendas e de resultados e isso ia...”*

melhorar o resultado financeiro”. Na análise dos benefícios financeiros esperados não houve a análise da relação com os benefícios intangíveis percebidos, à medida que os benefícios financeiros não estão contidos nos benefícios intangíveis. O entendimento dos executivos que tomaram a decisão corrobora a posição de Ali Bazae (2010) que cita evidências de uma relação positiva entre investimento em TI e desempenho empresarial. Chen, Yang e Yang (2012) demonstram que o desempenho em nível da organização inclui produtividade e rentabilidade.

6.2.3.6 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo o Desempenho Organizacional

O fator de adoção da TI de **mensuração de desempenhos** inserido no elemento do ambiente interno da empresa possui uma relação com os benefícios intangíveis percebidos da **melhoria na capacidade de gestão e melhoria no processo de tomada de decisão**, conforme apresentado na Figura 24.

Figura 24 – Relação do Fator Envolvendo o Desempenho Organizacional



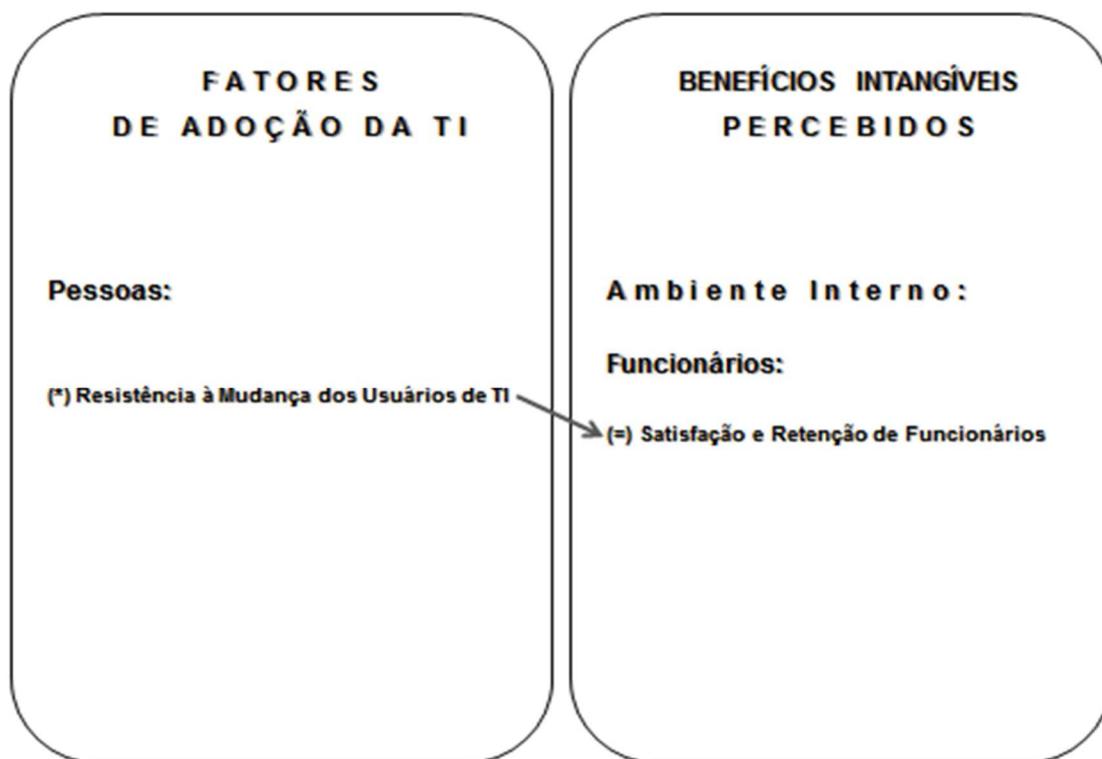
O fator de adoção da TI, do elemento do ambiente interno da empresa, de **mensuração de desempenhos**, influenciou os três executivos na decisão para a aquisição da TI. Em relação à mensuração de desempenhos, a Gerente de Compras e Logística afirmou: “*Sim, através da ferramenta do BI era possível determinar objetivos e automaticamente medir e ter uma visão mais clara de quais lojas estão no caminho certo e quais não estão para gente conseguir intervir*”. Nota-se que, segundo a afirmação da executiva, a ferramenta da TI que iria viabilizar a mensuração de desempenho das lojas franqueadas era o BI. Segundo Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006), os fatores de adoção da TI estão relacionados às implicações da TI no desempenho da organização e na quantificação de várias mensurações de desempenho.

Os benefícios intangíveis da melhoria na capacidade de gestão e da melhoria no processo de tomada de decisão foram percebidos pela maioria dos executivos das áreas que foram entrevistados. O Gerente Financeiro, quando perguntado sobre o benefício intangível da melhoria na capacidade de gestão, afirmou: “*Eu acho que sim pelo BI que é o gerenciador*”. Já, em relação ao benefício da melhoria no processo de tomada de decisão, o Presidente mencionou: “*... o BI é tudo para esse processo decisório*”. Percebe-se que no fator de adoção da TI de mensuração de desempenhos, que influenciou a decisão, foi citado o BI como ferramenta da TI para mensurar desempenhos e, após a implantação da TI, nos processos de negócios foram percebidos benefícios intangíveis relacionados à melhoria na capacidade de gestão e melhoria no processo de decisão. Nesses dois benefícios, também foi citada a ferramenta do BI sendo utilizada pela organização nos processos de gestão e tomada de decisão. Para Kretschmer (2012), à medida que as organizações investem em TI, os seus processos de negócios são influenciados pelo uso da tecnologia. Assim, **constata-se a existência da relação** entre o fator de adoção da TI de **mensuração de desempenhos**, que influenciou a decisão de investimento, com os benefícios intangíveis da **melhoria da capacidade de gestão e melhoria no processo de tomada de decisão**, percebidos pela maioria dos gestores das áreas da organização.

6.2.3.7 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários

O fator de adoção da TI de **resistência à mudança dos usuários de TI** se relacionou ao benefício intangível de **satisfação e retenção de funcionários**, inserido no ambiente interno da organização, conforme consta na Figura 25 na página a seguir.

Figura 25 – Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI relacionado à **resistência à mudança dos usuários de TI**, inserido no elemento de pessoas, não afetou a decisão para a realização de investimentos em TI, considerando-se a posição da maioria dos tomadores de decisão. Em relação a esse fator de adoção da TI, o Presidente afirmou: “... *a gente somou o que todo mundo achava, mas não teve nenhum conflito nesse sentido, foi consenso a escolha*”. Para Lapointe e Rivard (2005), pesquisas reconhecem a resistência como uma variável crítica, considerada uma barreira a ser removida, ou um meio pelo qual os usuários expressam seu desconforto com uma TI. Percebe-se que a característica dos funcionários em relação à aceitação de TI não interferiu no processo de escolha da TI, pois não havia resistência dos funcionários em relação à mudança da TI. De acordo com Löbler et al. (2012), a realização adequada do processo de implantação, o treinamento e as características dos usuários também são fatores determinantes para a aquisição de SI e para o retorno do investimento realizado. Quanto ao processo de implantação da TI, o Presidente afirmou: “... *o Microvix foi espetacularmente rápido, num dia estava de um jeito e no outro dia estava de um outro e a gente não sentiu, o franqueado não sofreu com a migração*”.

O benefício intangível da **satisfação e retenção de funcionários** foi percebido pela maioria dos gestores das áreas da Empresa B. Em relação a esse benefício, o Presidente afirmou: “*Sim. Melhora o desempenho deles, eles ganham mais, a gente ganha mais, por aqueles indicadores que eu comentei*”. Pode-se notar que os funcionários não tiveram resistência ao processo de aquisição da TI, e, no momento atual, o funcionamento da TI gera satisfação e melhora o desempenho dos funcionários, até porque a implantação foi rápida e sem problemas para os usuários. Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006) afirmam que a melhoria das habilidades dos funcionários, a satisfação dos funcionários nas atividades, a satisfação do usuário final e a otimização do trabalho em equipe representam benefícios intangíveis decorrentes dos investimentos em TI.

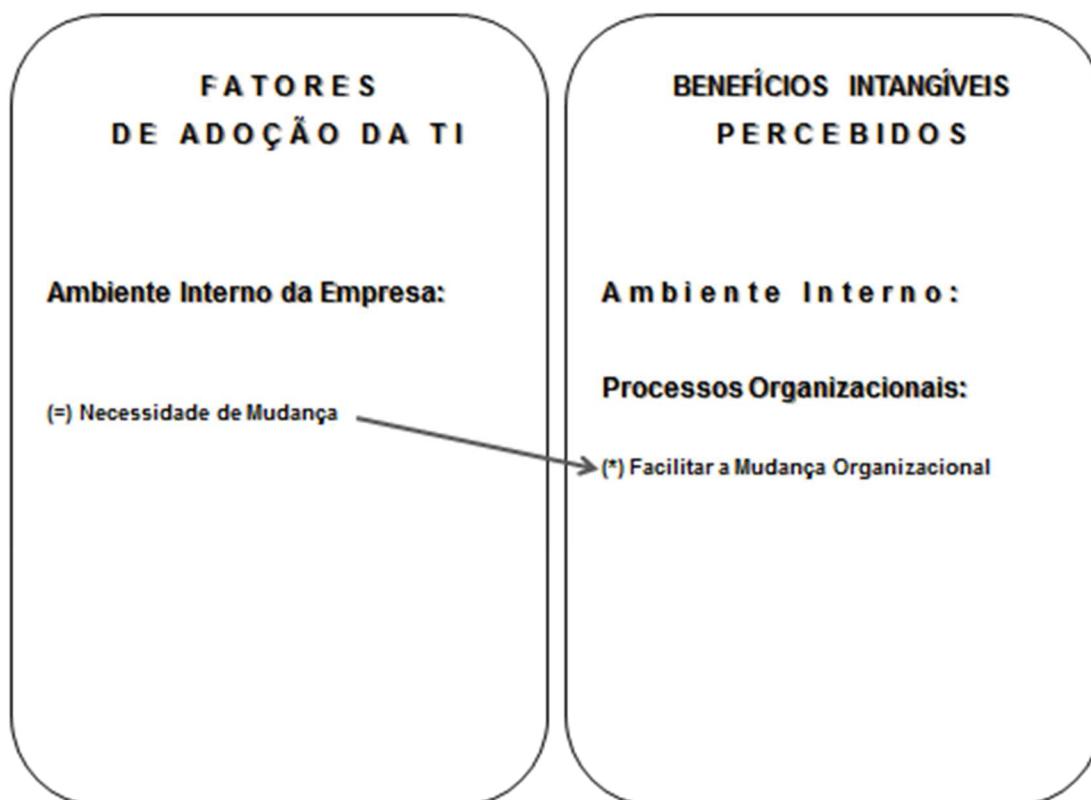
Pode-se constatar a **existência da relação entre** o fator de adoção da TI de **resistência à mudança dos usuários de TI** e o benefício intangível percebido da **satisfação e retenção de funcionários**, isto é, os funcionários não exerceram resistência quando houve a troca da TI e, após sua instalação, foi percebida uma satisfação com o novo sistema.

6.2.3.8 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional

O fator de adoção da TI, no elemento do ambiente interno da organização, relacionado às **necessidades de mudança**, afetou a decisão para a realização de investimentos em TI, pois os executivos que tomaram a decisão entenderam que a troca da TI estava ocorrendo na organização pela necessidade de mudança organizacional. O fator de adoção da TI de **necessidades de mudança se relacionou de forma negativa** com o benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional**, inserido nos processos organizacionais do ambiente interno da organização, conforme se apresenta na Figura 26 na página a seguir.

O fator de adoção da TI de **necessidades de mudança** influenciou a decisão para a aquisição da TI. Em relação a esse fator de adoção da TI, a Gerente de Compras e Logística afirmou: “... *ela estava expandindo um maior número de lojas e com o sistema antigo era muito instável, não tinha como administrar muitas lojas com o sistema antigo*”. Segundo Kim e Kankanhalli (2009), a predisposição à mudança e o suporte organizacional são fatores importantes na realização de investimentos em TI. O processo de investimento para aquisição da TI foi influenciado pela necessidade de mudança na organização e também para dar suporte à abertura de novas franquias.

Figura 26 – Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

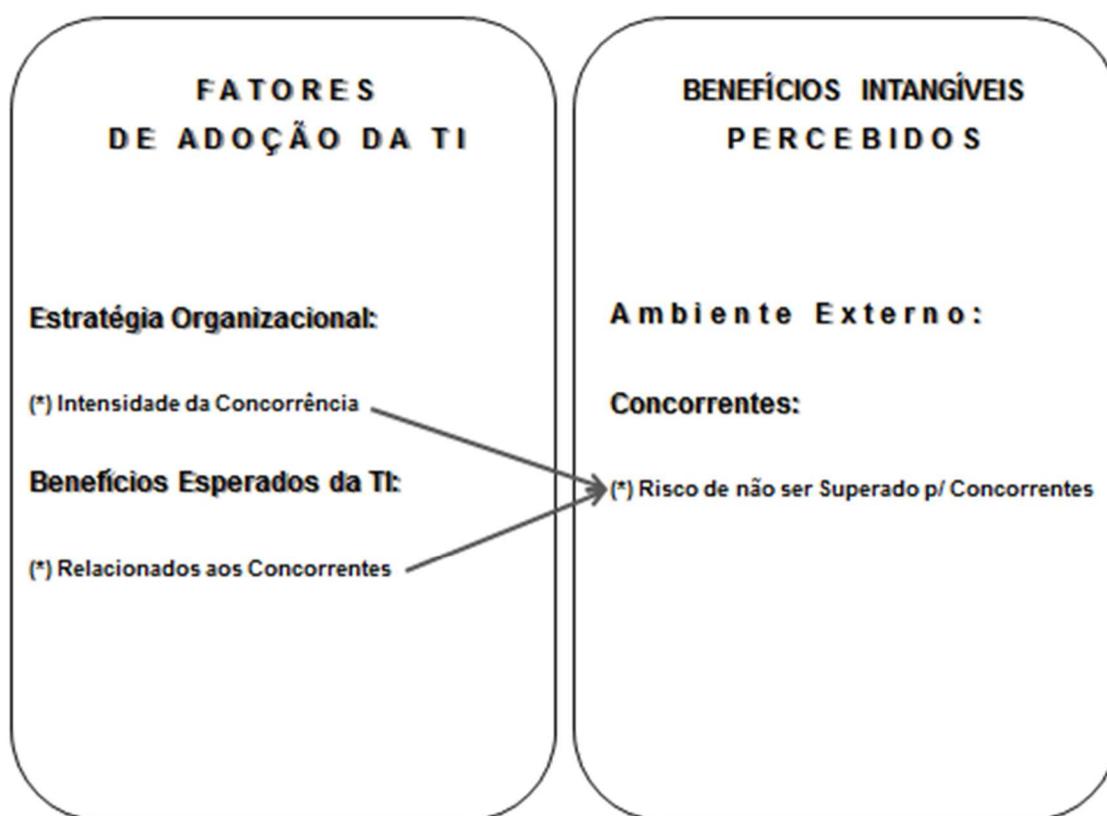
O benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional** não foi percebido por todos os executivos das áreas da organização. Sobre esse benefício, a Gerente de Compras e Logística mencionou: *“Ele me atrapalha, ele me atrapalha porque não existe uma customização do sistema, então eu não consigo pensar em coisas novas porque dificilmente o sistema vai se moldar, ele é muito engessado,...”*. Nota-se que o entendimento de que a TI não facilita a mudança organizacional é unânime entre os cinco executivos entrevistados sobre os benefícios intangíveis percebidos, e isso contrapõe o fator de adoção da TI de necessidades de mudança, pois a TI foi instalada para atender e dar suporte à organização e, após sua instalação, dificultou as mudanças organizacionais.

Constata-se que o fator de adoção da TI **necessidades de mudança** teve uma **relação negativa** com o benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional**, pois o investimento realizado em TI prejudicou as novas mudanças a serem implementadas na Empresa B.

6.2.3.9 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência

Os fatores de adoção da TI denominados **intensidade da concorrência** e **benefícios esperados relacionados aos concorrentes** não influenciaram a decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI. Esses fatores **se relacionaram** ao benefício intangível percebido, da **área de concorrentes**, do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, conforme apresentado na Figura 27.

Figura 27 – Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao fator de adoção da TI de **intensidade da concorrência**, o Diretor Comercial afirmou: “... *ações frente a concorrência a gente não pensou*”. Esse fator de adoção da TI não influenciou a decisão ao se considerar a posição da maioria dos executivos tomadores de decisão, e essa posição da empresa contrapõe Demirhan (2005) que afirma que a intensidade da concorrência representa um fator de adoção da TI. O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados em relação aos concorrentes** também não influenciou a decisão,

de acordo com a maioria dos executivos. Ao ser perguntado sobre os benefícios esperados em relação aos concorrentes, o diretor Comercial afirmou: “*Não me lembro de ter cogitado isso na época*”. Percebe-se que a empresa quando decidiu investir na aquisição da TI não se preocupou com a intensidade da concorrência e com os benefícios esperados em relação aos concorrentes.

O benefício intangível do **risco de não ser superado pelos concorrentes** foi percebido pela maioria dos executivos das áreas da organização. Em relação a esse benefício, o Gerente Financeiro afirmou: “*Não, acho que não, acho que vai muito mais de perfil de marca mesmo*”. Esse fato contrapõe a posição de Souza e Zwicker (2001) que afirmam que o benefício de não ser superado pelos concorrentes representa uma vantagem ocasionada pelos investimentos em TI. O processo de investimento para a aquisição da TI não foi influenciado pelos fatores de adoção da TI da intensidade da concorrência e dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes. Após a implantação da TI, os executivos da empresa não percebem benefícios da TI que minimize o risco de não ser superado pelos concorrentes.

A partir dessas considerações **constata-se a existência da relação** entre o fator de adoção da TI da **intensidade da concorrência e dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes**, que não influenciaram a decisão de investimento, com o benefício intangível do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, que não foi percebido pela maioria dos executivos da organização.

6.3 RESULTADOS DO CASO 3 – EMPRESA C

A Empresa C atua no comércio de confecção feminina, masculina, infantil, calçados, cama, mesa e banho, com 74 lojas próprias localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Além das lojas físicas, também há uma loja *on-line – e-commerce* – que iniciou as atividades em junho de 2014 e atende a todo o país, mantendo-se 24 horas à disposição dos clientes. Foram realizadas quatro entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, para a identificação dos fatores de adoção da TI e três entrevistas semiestruturadas para a identificação dos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da Empresa.

Os resultados obtidos através da descrição e análise dos dados, colhidos nas entrevistas realizadas com os executivos da Empresa C, são analisados em relação aos fatores de adoção da TI; benefícios intangíveis percebidos em cada uma das áreas da organização e

consolidados de toda a empresa; e através do entendimento das relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos executivos da empresa.

6.3.1 Fatores de Adoção da TI

A decisão para a realização de investimentos em TI na Empresa C ocorreu no ano de 2012, quando a empresa adquiriu vários módulos relacionados à implantação da TI na organização. Os módulos adquiridos foram os seguintes: Sistema ERP *E-commerce Back-Office* Ábacos da empresa KPL Soluções; plataforma de comércio eletrônico *Commerce Suite* da Empresa VTEX Remarkable Technology; Gestão de Logística do *E-commerce* WMS – WIS FULL da Empresa Sythex Tecnologia em Sistemas; o módulo de Análise de Risco Terceirizada da Empresa F-Control; e 200 horas de treinamento.

A escolha dos sistemas destinados à implantação da TI foi realizada pelo Diretor de TI; Superintendente Administrativo e Financeiro; Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; e Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*. Os fatores de adoção da TI foram identificados através da realização de entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, entre os dias 3 de setembro e 23 de novembro de 2015.

Através da realização das entrevistas foram identificadas **duas situações em que se enquadram os fatores de adoção da TI**, um **grupo de fatores que gerou influência na decisão** e **outro grupo que não influenciou a decisão de escolha dos investimentos em TI**. Não surgiram, durante a realização das entrevistas, novos fatores de adoção da TI além dos já detalhados na estrutura conceitual.

6.3.1.1 Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Os fatores de adoção da TI que participaram da decisão para a aquisição da TI na organização na Empresa C são detalhados e analisados nesta seção. Os fatores de adoção da TI são detalhados considerando-se dois grandes grupos, um grupo de fatores que não influenciou o processo decisório e o outro grupo que foi relevante para os tomadores de decisão na escolha da TI. Entre os fatores de adoção da TI que influenciaram a decisão todos

constam na estrutura conceitual. Na decisão para a aquisição dos vários módulos relacionados à implantação do *e-commerce* na Empresa C participaram quatro gestores, o Diretor de TI; o Superintendente Administrativo e Financeiro; a Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; e o Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*, sendo que os fatores de adoção da TI que foram mencionados pelos quatro decisores como influenciadores na tomada de decisão são apresentados no quadro com a expressão “com unanimidade”. Os fatores de adoção da TI que influenciaram a decisão para aquisição da TI na Empresa C são apresentados no Quadro 38.

Quadro 38 – Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Utilizados na Decisão de Investimento
Pessoas	Resistência à mudança dos usuários de TI: (com unanimidade) Interesse dos tomadores de decisão: (com unanimidade)
Ambiente Interno da Empresa	Estrutura e suporte organizacional: (com unanimidade) Necessidades de mudança: (com unanimidade) Processos e controles organizacionais: (com unanimidade) Mensuração de desempenhos: (com unanimidade) Cultura organizacional: (com unanimidade) Disponibilidade orçamentária: (com unanimidade)
Tecnologia da Informação	Qualidade técnica e funcionalidade da TI Capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI: (com unanimidade) Suporte do fornecedor Integração com outra (s) TI existente(s): (com unanimidade) Avaliação de empresas que já utilizaram a TI: (com unanimidade)
Estratégia Organizacional	Apoiar os objetivos estratégicos: (com unanimidade) Alinhamento da TI com a estratégia: (com unanimidade) Suporte à alta gerência: (com unanimidade) Objetivos de desempenho competitivo: (com unanimidade) Otimização de custos, ganhos no longo prazo: (com unanimidade) Intensidade da concorrência
Benefícios Esperados da TI	<u>Ambiente Externo:</u> Benefícios relacionados a clientes: (com unanimidade) Benefícios esperados em relação aos concorrentes: (com unanimidade) Benefícios relacionados aos produtos e serviços <u>Ambiente Interno:</u> Benefícios relacionados a funcionários Benefícios relacionados aos processos organizacionais: (com unanimidade) Benefícios relacionados à informação e comunicação Benefícios relacionados ao resultado financeiro: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento dos fatores de adoção da TI relacionado a **pessoas**, os dois fatores de adoção da TI relevantes na decisão foram: resistência à mudança dos usuários de TI; e

interesse dos tomadores de decisão. Sobre o fator da resistência à mudança dos usuários de TI, durante a entrevista o Superintendente de Compras citou: “... *no início teve essa situação, uns a favor, outros não “isso não é para nós”, mas frente à necessidade de ter que abrir novas frentes ai terminou nascendo o e-commerce*”. Em relação ao fator interesse dos tomadores de decisão o Superintendente Administrativo afirmou: “*Vamos operar no multicanal porque isso tem uma importância muito grande em termos de consolidação do teu mercado, além do mercado físico e até porque ele dá, queira ou não queira, empresas de varejo começam a ter uma marca valorizada no mercado no momento em que ela opera multicanal,...*”. Para Peppard e Ward (2005), os papéis e responsabilidades das pessoas e o interesse pessoal das pessoas envolvidas representam fatores que influenciam o processo de investimento em TI.

Os fatores de adoção da TI relacionados ao **ambiente interno da empresa**, apresentados na literatura examinada e detalhados na estrutura conceitual, foram quase todos relevantes no processo de escolha do investimento para implantação da TI. O único fator do ambiente interno da empresa que não influenciou a decisão foi a adequação da TI aos requisitos da empresa. Os demais fatores de adoção da TI influenciaram os tomadores de decisão com a unanimidade dos quatro executivos. Em relação ao fator de adoção da TI da estrutura e suporte organizacional, o Diretor de TI afirmou: “*Sim, ele foi olhado para tentar dimensionar o quanto os nossos processos eram aderentes ou não a esses novos processos e nós identificamos muitos processos que teriam que ser modificados,...*”; e sobre o fator de adoção da TI dos processos e controles organizacionais, o Superintendente de Compras mencionou: “... *e está chegando no momento de olhar esse processo e nesse momento e e-commerce entrou e o fato de nós termos que ter a mercadoria do e-commerce lá separado do resto da mercadoria da empresa, o tratamento da mercadoria lá é diferenciado,...*”. Para Prates e Ospina (2004), a necessidade de integração e a melhoria de controles organizacionais são fatores que influenciam o processo decisório para a aquisição da TI.

A maioria dos fatores de adoção da TI relacionados à **TI a ser adquirida** influenciaram a decisão de aquisição da TI, entre os quais: qualidade técnica e funcionalidade da TI; capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI; suporte do fornecedor; integração com outras TI existentes; e avaliação de empresas que já utilizaram a TI. Em relação ao fator de adoção da integração com outras TI existentes, o Diretor de TI citou: “*Sim, chegou a ser examinado e a gente viu que a gente tinha capacidade de fazer toda essa integração e TI das empresas contratadas,...*”, já sobre o fator de adoção da TI da capacidade, imagem, saúde e visão de futuro do fornecedor de TI o Superintendente Administrativo afirmou: “*Como nós tínhamos um trabalho com a consultoria, evidentemente,*

a gente estava calçado em informações,...”. Os fatores adotados pela organização corroboram a posição de Hecht (1997) para quem a arquitetura técnica da TI, a qualidade do suporte pós-venda, a saúde financeira do fornecedor e a visão de futuro do fornecedor são fatores relevantes na aquisição da TI.

Em relação ao elemento da **estratégia organizacional**, todos os fatores de adoção da TI influenciaram a decisão para a aquisição da TI, sendo que, dos seis fatores dessa área, cinco influenciaram a decisão com o entendimento unânime dos tomadores de decisão. Sobre o fator de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos, durante a entrevista a Superintendente de Marketing disse: *“Sim, foi decisivo porque o e-commerce estava dentro de um planejamento estratégico de cinco anos, quando a gente fez, no ano de 2010, a gente fez de cinco anos em cinco anos, então o que era o nosso planejamento: nós entrarmos em shopping, entrarmos no e-commerce e termos 100 lojas no Rio Grande do Sul,...*”. Em relação ao fator de adoção da TI de intensidade da concorrência, o Diretor de TI afirmou: *“... a empresa está se apresentando na internet e a gente viu aquilo como uma oportunidade, porque vários varejistas, no mesmo ramo que a gente trabalha, tinha aberto seu e-commerce”*. As afirmações dos executivos corroboram a posição de Bacon (1992) para quem os investimentos em TI são realizados para apoiar os objetivos de negócio explícitos, apoiar os objetivos de negócio implícitos e proporcionar uma resposta aos sistemas concorrentes.

Sobre os **benefícios esperados da TI**, que foram considerados na decisão para aquisição da TI, todos os benefícios esperados do ambiente interno foram relevantes, e apenas três benefícios do ambiente externo influenciaram o processo decisório para aquisição da TI. Nos benefícios esperados no ambiente externo, a Superintendente de Marketing afirmou, em relação aos clientes: *“Sim, claro, conquistar novos clientes, nós vamos investir no e-commerce para atingir um público que queria comprar em qualquer lugar...”*. Quanto aos benefícios esperados em relação aos concorrentes, o Superintendente Administrativo declarou: *“Dos concorrentes das lojas de onde a gente tem loja física, volto a dizer, é mais um canal que tem para o cliente que já é cliente da Empresa”*. A posição dos executivos que participaram da decisão corroboram as afirmações de Tallon (2007) que menciona alguns benefícios gerados pelos investimentos em TI: aumentar a flexibilidade e capacidade de resposta às necessidades dos clientes; melhorar a capacidade de atrair e manter clientes; possibilitar apoio aos clientes durante o processo de vendas; aumentar a capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes. Na área dos benefícios esperados do ambiente interno, quanto ao benefício esperado relacionado aos funcionários, a Superintendente de Marketing citou: *“... mas foi pensando que o funcionário da Empresa pode ter um ganho com isso,...*”.

Sobre os benefícios esperados relacionados à informação e comunicação, a Superintendente de Marketing afirmou: “*Sim, melhora a informação, melhora a comunicação e melhora o relacionamento do cliente com a loja porque no momento em que ele vê que ele está comprando de uma marca que tem a capacidade de vender no e-commerce,...*”. A percepção de benefícios esperados pelos executivos da Empresa C confirma a posição de Bacon (1992) que afirma que os investimentos em TI geram a probabilidade de alcançar benefícios para a organização.

Nas entrevistas realizadas com os executivos **não emergiu nenhum novo fator de adoção da TI**, influenciador na decisão de investimento, **que não estivesse mencionado na estrutura conceitual**.

6.3.1.2 Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento

Nas entrevistas realizadas para analisar o processo de aquisição da TI na Empresa C foram percebidos alguns fatores de adoção da TI que não influenciaram a decisão, apesar de constarem na estrutura conceitual. No Quadro 39 são apresentados os fatores de adoção da TI que não foram considerados no processo de aquisição dos sistemas para implementação da TI na Empresa C.

Quadro 39 – Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento

Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI Não Utilizados na Decisão de Investimento
Pessoas	Conhecimento e experiência dos decisores em TI Capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI: (com unanimidade)
Ambiente Interno da Empresa	Adequação da TI aos requisitos da empresa
Tecnologia da Informação	Valor dos gastos com aquisição da TI
Benefícios Esperados da TI	<u>Ambiente Externo:</u> Benefícios relacionados a fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa.

Dois fatores de adoção da TI relacionados ao **elemento de pessoas** não exerceram influência na aquisição da TI, segundo o entendimento da maioria dos executivos: o conhecimento e experiência dos decisores em TI; e a capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI. Em relação ao fator de adoção do conhecimento e experiência dos

decisores em TI, a Superintendente de Marketing afirmou: “*Para mim e um jogo de quebra-cabeças, porque tu imaginas, a minha visão, o meu foco é sempre mais na estratégia mais ampla,...*”. A falta de conhecimento de TI dos tomadores de decisão que não foi relevante no processo de decisão para aquisição da TI não corrobora a posição de Harnisch (2014), para o qual a experiência dos decisores e o conhecimento da área de TI representam fatores relacionados à implantação da TI. Sobre o fator de adoção da TI, relacionado à capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI, que não foi relevante na decisão, considerando-se a posição unânime dos entrevistados, o Diretor de TI citou: “... *quando nós fizemos a contratação do primeiro profissional, já em dezembro de 2012, ele entrou e reviu todas as decisões que nós tínhamos tomado sobre ferramentas para compor o e-commerce...*”. Percebe-se que na decisão inicial não havia usuários de *e-commerce* na organização. Assim o fator de capacidade, conhecimento e percepção dos usuários de TI não influenciou o processo decisório e esse fato contrapõe a posição de Löbler et al. (2012) quando afirmam que o treinamento e as características dos usuários de TI são fatores que influenciam o processo de investimento em TI.

O fator de adoção da TI da adequação da TI aos requisitos da empresa, enquadrado no **elemento do ambiente interno da empresa**, não foi utilizado no processo de aquisição da TI. Em relação a esse fator, o Superintendente Administrativo afirmou: “... *lá atrás, quando se começou a trabalhar, a plataforma escolhida não era a que nós temos hoje*”. Essa afirmação demonstra que, durante a decisão, a TI escolhida não se adequava aos requisitos da empresa. Essa posição da maioria dos tomadores de decisão não corrobora a afirmação de Hecht (1997) para quem a adequação da TI aos requisitos da empresa representa um fator de adoção da TI que influencia o processo de investimento em TI.

Em relação ao elemento da **TI a ser adquirida**, o único fator que não influenciou a decisão foi o valor dos gastos com aquisição da TI. E de acordo com o Diretor de TI, “*Não impactou... a gente procurou ir por uma qualidade de serviço melhor para o nosso projeto*”. A não utilização desse fator no processo decisório contrapõe-se à posição de Harnisch (2014) de que os custos e benefícios da TI, e o valor dos recursos utilizados são fatores relevantes no processo de aquisição da TI.

Nos **benefícios esperados da TI**, no ambiente externo, os fatores de adoção da TI relacionados aos benefícios esperados com fornecedores não influenciou a decisão para a aquisição da TI. Em relação a esse benefício esperado que não foi relevante, a Superintendente de Marketing disse: “*Especificamente não me lembro nunca de a gente ter falado, especificamente, de fornecedores,...*”. A não influência dos benefícios esperados da TI

relacionados a fornecedores contraria a posição de Masli et al. (2011) que mencionam como um benefício gerado pelos investimentos em TI a melhora no relacionamento com fornecedores.

No tópico a seguir analisam-se os benefícios intangíveis percebidos, decorrentes da aquisição da TI, em cada uma das áreas da organização e consolidados em relação a toda a Empresa C.

6.3.2 Benefícios Intangíveis Percebidos

Os resultados obtidos em relação aos benefícios intangíveis percebidos na Empresa C são analisados considerando-se os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa e a estrutura conceitual montada com base na literatura examinada. As entrevistas foram realizadas, para o entendimento dos benefícios intangíveis percebidos, com os três gestores da Empresa C, no período de 8 de dezembro de 2015 a 21 de janeiro de 2016. Nas entrevistas foi obtido o entendimento atual dos executivos sobre os benefícios intangíveis percebidos em decorrência da aquisição dos sistemas destinados à instalação do *e-commerce* no ano de 2013.

Os gestores entrevistados foram os seguintes: Superintendente Administrativo e Financeiro; Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; e Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*. Os três gestores possuem um tempo de empresa que varia entre 30 e 34 anos. A **análise** dos benefícios intangíveis percebidos foi realizada com os gestores da organização, distribuídos nas **três áreas**: na área **comercial e marketing** está inserida a Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; na área **administrativa e financeira**, o Superintendente Administrativo e Financeiro; e na área de **compras e operações**, o Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*.

Os benefícios intangíveis percebidos na Empresa C são **enquadrados em duas situações**: os **benefícios intangíveis percebidos** pelos gestores da organização e os **benefícios intangíveis que não foram percebidos**, sendo que todos constam na estrutura conceitual. Realiza-se a análise considerando-se cada uma das áreas da Empresa C e, ao final, apresentam-se os benefícios intangíveis consolidados percebidos e não percebidos de toda a organização.

6.3.2.1 Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa C

A análise deste tópico tem por objetivo apresentar, de forma detalhada, os benefícios intangíveis percebidos, novos benefícios intangíveis percebidos e os benefícios intangíveis que não foram percebidos, considerando-se a percepção apresentada no conjunto das áreas da organização.

Os benefícios intangíveis percebidos englobam as áreas: comercial e marketing (CM); administrativa e financeira (AF); e compras e operações (CO), conforme consta no Quadro 40.

Quadro 40 – Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa C

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa C (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.			
	Benefícios Intangíveis Percebidos / Áreas da Empresa	C M	A F	C O
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização.....	(=)	(=)	(=)
	Identificação das necessidades dos clientes.....	(=)	(=)	(=)
	Previsão e agilidade na venda.....	(=)	(*)	(=)
	Agilidade na entrega aos clientes.....	(=)	(=)	(=)
	Satisfação de clientes.....	(=)	(=)	(=)
	Resposta mais rápida aos clientes.....	(=)	(=)	(=)
	Identificação das tendências de mercado.....	(*)	(=)	(=)
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva.....	(=)	(=)	(=)
	Risco de não ser superado pelos concorrentes.....	(=)	(=)	(=)
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores.....	(=)	(=)	(=)
	Relacionamento com outras organizações.....	(*)	(*)	(*)
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços.....	(*)	(=)	(=)
	Inovação em produtos e serviços.....	(=)	(=)	(=)
	Conhecimento do custo do produto (novo).....	()	()	()
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários.....	(=)	(=)	(=)
	Melhoria do trabalho em equipe.....	(=)	(=)	(*)
	Facilitar a aprendizagem nos negócios.....	(=)	(=)	(=)

	Benefícios Intangíveis Percebidos nas Áreas da Empresa C (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.			
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional.....	(*)	(*)	(*)
	Melhoria na gestão dos recursos.....	(=)	(=)	(*)
	Melhoria na capacidade de gestão.....	(=)	(=)	(=)
	Melhoria no processo de tomada de decisão.....	(=)	(*)	(*)
	Melhoria nos controles da organização.....	(=)	(=)	(=)
	Inovação em processos de negócios.....	(=)	(=)	(=)
	Facilitar a mudança organizacional.....	(=)	(=)	(=)
	Controle da área contábil (novo).....	()	()	()
	Controle da folha de pagamento (novo).....	()	()	()
	Integração dos processos (novo).....	()	()	()
	Integração entre as áreas (novo).....	()	()	()
	Controle dos estoques (novo).....	()	()	()
	Acompanhamento de toda a empresa (novo).....	()	()	()
	Confiança na TI (novo).....	()	()	()
Benefícios em relação à área de produção (novo).....	()	()	()	
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação.....	(=)	(=)	(=)
	Agilidade na operacionalização das informações.....	(=)	(=)	(=)
	Melhoria na comunicação.....	(*)	(*)	(*)

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que existem poucas diferenças sobre cada um dos benefícios a partir do que afirmam os três gestores entrevistados. Entende-se que essas diferenças podem advir da percepção de cada executivo sobre os benefícios gerados relacionados à sua respectiva área de conhecimento e atuação, e também em razão do tempo de atividade dos gestores na organização. O efeito direto da TI sobre o desempenho da empresa não representa uma relação com unanimidade de opiniões (CARR, 2003; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997). Os gestores possuem um longo tempo de atuação na organização, variando entre 30 e 34 anos. A Superintendente de Marketing atua na organização há 30 anos, e o Superintendente de Compras há 34 anos. Segundo Wiengarten et al. (2013), o valor da TI nos negócios deveria ser entendido como o valor criado pelo alinhamento simultâneo entre recursos humanos e tecnológicos de TI e os fatores organizacionais relacionados à estratégia, aos processos, à cultura e à estrutura organizacional. Percebe-se que, pelo tempo de atuação dos executivos na Empresa C, existe um grande alinhamento entre os recursos humanos, processos de gestão, fatores organizacionais e alinhamento com os recursos de TI.

Houve **diferenças nas percepções em apenas seis benefícios intangíveis** percebidos, entre os quais: previsão e agilidade na venda, identificação das tendências de mercado, melhoria na qualidade de produtos e serviços, melhoria do trabalho em equipe, melhoria na gestão dos recursos e melhoria no processo de tomada de decisão; todos os **demais benefícios foram percebidos com a unanimidade dos três executivos** que representam as três áreas da

organização. **Não emergiram novos benefícios intangíveis** durante a realização das entrevistas, além daqueles constantes na estrutura conceitual.

Constata-se, então, que **ocorreram divergências de percepções em poucos benefícios intangíveis**. A **grande maioria dos benefícios no conjunto das áreas foram percebidos com unanimidade**, e os **gestores** enquadrados em cada uma das três áreas possuem um **tempo de atuação na organização acima de 30 anos**.

6.3.2.2 Benefícios Intangíveis Consolidados da Empresa C

Os benefícios intangíveis da Empresa C foram identificados considerando-se a percepção dos executivos que participaram das entrevistas, e que foram agrupados e analisados nas três principais áreas existentes na organização. Para o entendimento e análise dos benefícios intangíveis foram entrevistados três gestores da Empresa, enquadrados nas seguintes áreas: comercial e marketing; administrativa e financeira; e compras e operações.

Nesta seção são apresentados os benefícios intangíveis consolidados da Empresa C, considerando-se os dados obtidos nas entrevistas realizadas juntamente com a posição dos autores que fundamentam a estrutura conceitual. Os benefícios intangíveis que foram percebidos com a unanimidade dos três gestores entrevistados constam no Quadro 53; os demais benefícios foram percebidos pela maioria dos executivos, isto é, por dois dos cinco entrevistados.

Os **benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos** da Empresa C, e que foram previstos na estrutura conceitual, são apresentados de forma consolidada no Quadro 41.

Quadro 41 – Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados da Empresa C

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Consolidados Constantes na Estrutura Conceitual
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização: (com unanimidade) Identificação das necessidades dos clientes: (com unanimidade) Previsão e agilidade na venda Agilidade na entrega aos clientes: (com unanimidade) Satisfação de clientes: (com unanimidade) Resposta mais rápida aos clientes: (com unanimidade) Identificação das tendências de mercado
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva: (com unanimidade) Risco de não ser superado pelos concorrentes: (com unanimidade)

Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Consolidados Constantes na Estrutura Conceitual
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores: (com unanimidade)
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços Inovação em produtos e serviços: (com unanimidade)
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários: (com unanimidade) Melhoria do trabalho em equipe Facilitar a aprendizagem nos negócios: (com unanimidade)
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na gestão de recursos Melhoria na capacidade de gestão: (com unanimidade) Melhoria nos controles da organização: (com unanimidade) Inovação em processos de negócios: (com unanimidade) Facilitar a mudança organizacional: (com unanimidade)
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação: (com unanimidade) Agilidade na operacionalização das informações: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento de **clientes** todos os benefícios foram percebidos pela maioria dos gestores entrevistados da Empresa C. Em relação ao benefício intangível da identificação das necessidades dos clientes, o Superintendente Administrativo afirmou: “... *ele criou, primeiro, uma nova maneira de relacionamento com o mercado, tanto o mercado local como o mercado nacional no sentido de entender um pouco mais esse ciclo do cliente, esse cliente que não está numa loja física, mas ele está dentro da tua loja através do site,...*”. Sobre o benefício agilidade na entrega aos clientes, o Superintendente de Compras disse: “*Até por sinal o nosso prazo de entrega é excelente, o próprio e-bit, quando ele traz no final sempre tu responde se recebeu no prazo ou de acordo com a tua expectativa...*”. E por último, em relação ao benefício da identificação das tendências de mercado a afirmação do Superintendente Administração foi a seguinte: “*Eu acho que sim, mas ainda está incipiente, volto a dizer que é muito novo*”. Dos sete benefícios intangíveis cinco foram percebidos com a unanimidade dos gestores da Empresa C.

A totalidade dos benefícios percebidos pelos gestores da Empresa C, no **elemento de clientes**, corrobora a posição de vários autores, entre os quais: Mahmood e Soon (1991); Brynjolfsson e Yang (1996); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Devaraj e Kohli (2000); Shang e Seddon (2000); Souza e Zwicker (2001); Gunasekaran et al. (2001); Freedman (2003); Dedrick et al. (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Tallon e Kraemer (2007); Tallon (2007); Wu et al. (2009); Jeffers (2010); Turban et al. (2010); e Masli et al. (2011).

Os dois benefícios intangíveis do elemento dos **concorrentes** foram percebidos com unanimidade pelos três gestores da Empresa C. Em relação ao benefício intangível da vantagem competitiva, a Superintendente de Marketing citou na entrevista que *“os concorrentes que não têm e-commerce, e têm redes que não tem, eu acho que é uma vantagem ter saído na frente”*. Já, em relação ao risco de não ser superado pelos concorrentes, o Superintendente Administrativo afirmou: *“Ele minimizou, ele diminuiu o risco,... Vendo desse lado, talvez até o risco possa ter sido minimizado em função disso”*. O entendimento dos executivos é corroborado pela posição dos seguintes autores: Mahmood e Soon (1991); Souza e Zwicker (2001); Gunasekaran et al. (2001); Maçada (2001); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004).

O benefício intangível da melhor relação com **fornecedores** foi percebido com unanimidade pelos gestores da Empresa C. Em relação a esse benefício, ao ser entrevistada a Superintendente de Marketing mencionou: *“Sim, eu acho que sim porque a compra é feita e ela é distribuída nas lojas físicas e no e-commerce e tem produtos que são colocados à venda e promovidos só no e-commerce e não tanto na loja física, então também os fornecedores tiveram a possibilidade de desova de mais um canal”*. O entendimento dos executivos confirma a posição dos seguintes autores: Mahmood e Soon (1991); Brynjolfsson e Yang (1996); Palvia (1997); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Maçada (2001); Tallon (2007); Tallon e Kraemer (2007); e Masli et al. (2011).

Os dois benefícios do elemento de **produtos e serviços** foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa C. Em relação ao benefício da inovação em produtos e serviços, a Superintendente de Marketing afirmou: *“Sim, mercadorias sim, também que quando o Compras compra ele já pensa ‘esse produto eu vou botar no e-commerce’, separa algumas coisas que na loja física não teria...”*. Já, sobre o benefício da melhoria na qualidade de produtos e serviços, o Superintendente de Compras mencionou na entrevista: *“Altera, altera por a gente ser uma empresa da região sul, então eu tenho que ficar antenado para ter produtos no e-commerce que possam ser vendidos durante o ano inteiro no resto do Brasil”*. As percepções dos executivos confirma a posição dos seguintes autores: Soh e Markus (1995); Devaraj e Kohli (2000); Shang e Seddon (2000); Maçada (2001); Gunasekaran et al. (2001); Prates e Ospina (2004); Tallon (2007); Wu et al. (2009); e Jeffers (2010).

No elemento de **funcionários**, todos os benefícios foram percebidos pela maioria dos gestores da Empresa C. Sobre o benefício da satisfação de funcionários, o Superintendente Administrativo afirmou: *“... ficaram satisfeitos por saber que a empresa que eles trabalham tem um canal de vendas que é um canal moderno, que as empresas do nosso tamanho e*

maiores têm e... aquilo gera, me parece, nunca perguntei para eles isso, mas aquilo gera uma satisfação e um orgulho...”. A percepção dos executivos, em relação aos benefícios do elemento de funcionários, reforça a posição dos seguintes autores: Palvia (1997); Torkzadeh e Doll (1999); Shang e Seddon (2000); Gunasekaran et al. (2001); Freedman (2003); Prates e Ospina (2004); Strassmann (2004); Wixon e Todd (2005); Lucas (2005); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); Gregor et al. (2006); Tallon (2007); e Wu et al. (2009).

Em relação aos **processos organizacionais**, cinco dos sete benefícios foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa C, sendo que quatro benefícios foram percebidos com a unanimidade dos entrevistados. Sobre o benefício da melhoria na gestão de recursos, o Superintendente Administrativo assim se manifestou na entrevista: *“Em algumas coisas que são compartilhadas ele (e-commerce) pode ensinar e colaborar,...”*, o mesmo executivo, também, afirmou: *“... ele trouxe informações que antes demoravam mais no nosso dia a dia, no nosso mundo físico, então, nesse sentido, colaboraram, para mim pelo menos como gestor,...”*. Em relação ao benefício da melhoria nos controles da organização, a Superintendente de Marketing citou: *“Sim e tem que pensar que isso é uma ampliação também, mudou, mudou e isso foi muito bom porque puxou, os processos do e-commerce, como são mais evoluídos, ele precisa ser, então puxa também os controles”*. E sobre o benefício da inovação em processos de negócios, a Superintendente de Marketing disse: *“Sim, muito, todo centro de distribuição do e-commerce é muito mais moderno do que o centro de distribuição das lojas físicas,...”*. A percepção dos executivos enfatiza a posição dos seguintes autores: Torkzadeh e Doll (1999); Maçada (2001); Souza e Zwicker (2001); Dedrick et al. (2003); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Strassmann (2004); Lucas (2005); Radhakrishnan et al. (2006); Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006); Tallon (2007); Wu et al. (2009); Turban et al. (2010); Masli et al. (2011); e Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

Os benefícios intangíveis do elemento da **informação e comunicação** foram a melhoria na qualidade da informação e a agilidade na operacionalização das informações que foram percebidos com a unanimidade dos gestores entrevistados da Empresa C. Sobre a melhoria da qualidade da informação, o Superintendente Administrativo afirmou: *“Eu acho que melhorou a qualidade da informação em alguns aspectos”*. E em relação à agilidade na operacionalização das informações, o Superintendente de Compras declarou: *“A velocidade da informação, e... a nossa base é riquíssima, é uma base boa...”*. A percepção da totalidade dos executivos corrobora a posição de alguns autores, entre os quais: Mahmood e Soon

(1991); Souza e Zwicker (2001); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); Wixon e Todd (2005); e Maditinos, Chatzoudes e Tsairidis (2011).

Na Empresa C **não emergiram**, nas entrevistas com os gestores das áreas, **novos benefícios intangíveis percebidos**, além dos que constam na estrutura conceitual.

No tópico final a seguir, analisam-se os **benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa C**, mas que constam na estrutura conceitual. Os benefícios intangíveis não percebidos consolidados são analisados considerando-se a posição da maioria dos executivos entrevistados, a apresentação da principal afirmação sobre cada benefício não percebido e a posição dos autores que não corroboram a percepção dos gestores da Empresa C. Os poucos benefícios intangíveis que não foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa C estão contidos no Quadro 42.

Quadro 42 – Benefícios Intangíveis Não Percebidos Consolidados da Empresa C

Áreas dos BI	Benefícios Intangíveis Não Percebidos Consolidados da Empresa C
Fornecedores (ambiente externo)	Relacionamento com outras organizações: (com unanimidade)
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional: (com unanimidade) Melhoria no processo de tomada de decisão
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na comunicação: (com unanimidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

No elemento relacionado a **fornecedores**, o benefício intangível do relacionamento com outras organizações não foi percebido com a unanimidade dos gestores da Empresa C. Sobre esse benefício, a Superintendente de Marketing afirmou: “*Não, não identifique*”. Esse fato pode ser explicado em virtude de a Empresa C não possuir franquias e a implantação da TI não mudar essa situação, assim, a empresa que não tinha relações com outras organizações continuou sem esse benefício. A posição da executiva não corrobora os autores Shang e Seddon (2000) que afirmam que o suporte para alianças de negócios e a construção de alianças externas são decorrentes dos investimentos em TI. A posição unânime dos gestores não corrobora a posição de alguns autores, entre os quais: Shang e Seddon (2000); Lucas (2005); e Wu et al. (2009).

Dos benefícios classificados no elemento dos **processos organizacionais**, dois benefícios não foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados, sendo um deles a melhoria da flexibilidade organizacional e, o outro, a melhoria no processo de tomada de

decisão. Em relação ao benefício da melhoria na flexibilidade organizacional, o Superintendente de Compras disse: *“Trançou um pouco, como ele é muito mais detalhado, as lojas físicas a gente está acostumado num “bastantão” e o e-commerce não, o e-commerce é uma coisa mais detalhada”*. Essa afirmação contraria Tallon (2007) para quem os investimentos em TI podem aumentar a flexibilidade e melhorar a flexibilidade operacional da organização. Sobre o benefício da melhoria no processo de tomada de decisão, o Superintendente Administrativo afirmou: *“Não, especificamente, não”*. Essa afirmação não corrobora a posição de Soh e Markus (1995) que entendem a melhoria do processo de tomada de decisão como um benefício gerado pelos investimentos em TI. O entendimento dos executivos da Empresa C contrapõe o entendimento dos seguintes autores: Mahmood e Soon (1991); Soh e Markus (1995); Palvia (1997); Shang e Seddon (2000); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); e Tallon (2007).

No elemento da **informação e comunicação**, inserido no ambiente interno da organização, o benefício da melhoria na comunicação não foi percebido por todos os gestores entrevistados da Empresa C. Em relação a esse benefício, a Superintendente de Marketing afirmou na entrevista: *“Não, para essa comunicação interna, não”*. O entendimento da executiva não confirma a posição de Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), os quais afirmam que os investimentos em TI ocasionam o benefício relacionado à melhoria da comunicação. A percepção unânime dos executivos não corrobora a posição dos seguintes autores: Palvia (1997); e Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000).

6.3.3 Relação entre Fatores de Adoção da TI e Benefícios Intangíveis Percebidos

A decisão para a realização do investimento na aquisição da TI na Empresa C foi realizado com a participação do Superintendente Administrativo e Financeiro; da Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; do Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*; e Diretor de TI. Os gestores fundamentaram as suas decisões em vários fatores de adoção da TI que contribuíram para a realização do investimento na TI e esta ocasionou vários benefícios intangíveis para a organização, que foram percebidos pelos três gestores entrevistados. Nesta seção são identificadas e analisadas as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da Empresa C.

As relações, envolvendo os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, foram identificadas através da análise completa dos fatores e benefícios

intangíveis encontrados na análise realizada. Essas relações foram identificadas com base nos fatores de adoção da TI, benefícios intangíveis percebidos e os fundamentos de conhecimento apresentados nas proposições. Os fatores de adoção da TI da Empresa C se relacionaram aos benefícios intangíveis percebidos de várias formas, entre as quais: a ocorrência de confirmação dos fatores de adoção da TI através da identificação dos benefícios intangíveis percebidos relacionados; a existência de fatores de adoção da TI que não se confirmaram através da percepção dos benefícios intangíveis; a situação de fatores que se confirmaram de forma parcial através da percepção dos benefícios intangíveis; e o relacionamento adverso dos fatores de adoção da TI em relação aos benefícios intangíveis.

A relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos foi percebida envolvendo o elemento de pessoas; o elemento do ambiente interno da empresa; o elemento da estratégia organizacional; o elemento dos benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo; o elemento envolvendo os benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos no ambiente interno; os fatores envolvendo o desempenho organizacional; o fator envolvendo funcionários; o fator envolvendo mudança organizacional; e os fatores envolvendo a concorrência. A seguir, analisam-se as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, considerando-se os elementos de relação já apresentados.

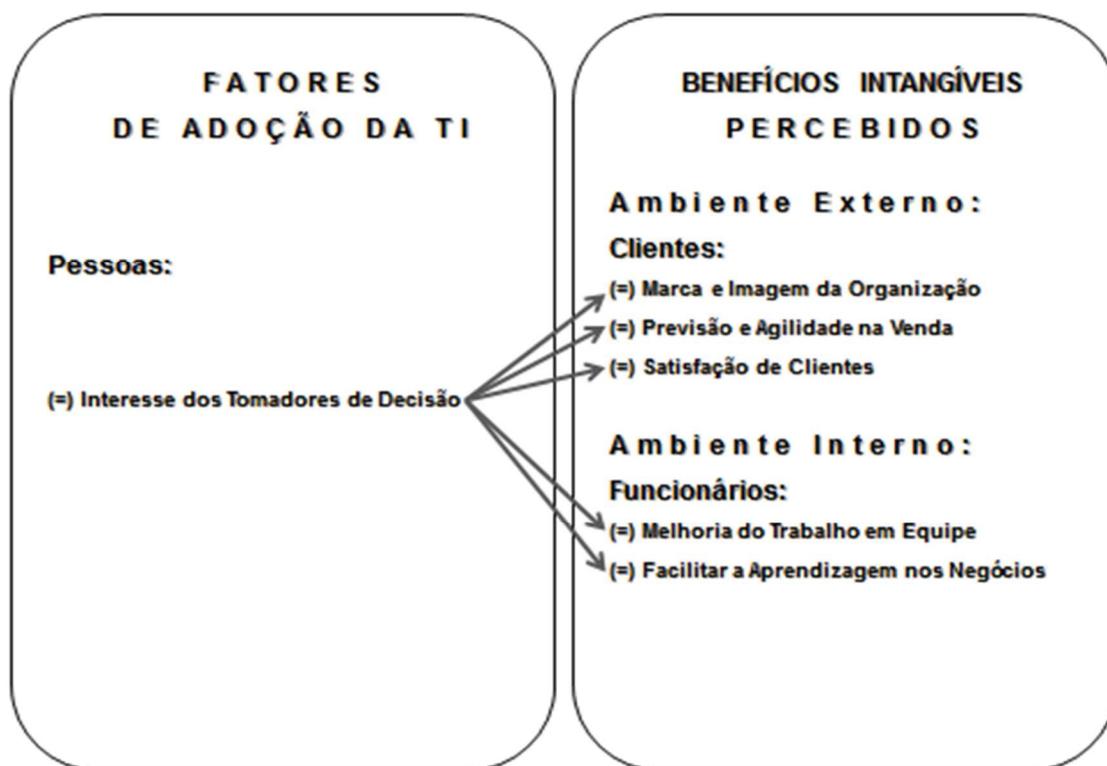
6.3.3.1 Relação do Fator de Adoção da TI do Elemento de Pessoas

O fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão, inserido no elemento de pessoas, se relaciona aos benefícios intangíveis percebidos inerentes à vontade dos tomadores de decisão durante o processo decisório para a aquisição da TI. Analisa-se o fator de adoção da TI do **interesse dos tomadores de decisão** considerando-se as relações existentes com os benefícios intangíveis percebidos no ambiente externo e interno da organização, conforme consta na Figura 28 na página a seguir.

O fator de adoção da TI analisado envolve o interesse dos tomadores de decisão, isto é, o interesse do Superintendente Administrativo e Financeiro; da Superintendente de Marketing, Vendas e *E-commerce*; do Superintendente de Compras, Logística e *E-commerce*; e do Diretor de TI, foi expresso nas entrevistas realizadas sobre os fatores de adoção da TI, e que foram viabilizados através do desenvolvimento da gestão de cada um perante a organização. De acordo com Penrose (2006), a firma é um conjunto de recursos à disposição

de uma unidade administrativa que envolve os recursos humanos e físicos da firma no ambiente em que ela se encontra. O Superintendente Administrativo afirmou: “*Vamos operar no multicanal porque isso tem uma importância muito grande em termos de consolidação do teu mercado,... empresas de varejo começam a ter uma marca valorizada no mercado no momento em que ela opera multicanal, ela abre portas nesse sentido*”. Percebe-se que o interesse do gestor na decisão estava relacionado à operação multicanal e ter uma marca valorizada no mercado, sendo que a abertura do *e-commerce* representava mais um canal de operação para a empresa.

Figura 28 – Relação do Fator do Elemento de Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa.

O interesse expresso pela Superintendente de Marketing quando do processo decisório para o investimento no *e-commerce* foi o seguinte: “*Então, sempre a minha visão foi esse olhar de que o sistema entregasse aquilo que realmente o cliente precisasse. Vender nacional, venda nacional, é uma maneira de crescer fora do Rio Grande do Sul,...*”. A vontade da gestora estava relacionada ao atendimento e à satisfação do cliente e à ampliação das vendas ampliando o mercado de participação da organização. Em relação ao interesse do Superintendente de Compras ouviu-se, na entrevista, o seguinte: “*A minha decisão, o que eu*

achei mais interessante era, realmente, a empresa poder ser conhecida fora do Rio Grande do Sul sem ter lojas fora do Rio Grande do Sul". O executivo centrou o interesse na aquisição da TI no conhecimento da marca e imagem da empresa fora do Estado e a ampliação das vendas também nesse novo mercado. Já, o interesse do Diretor de TI estava mais relacionado ao funcionamento da área de TI juntamente com o treinamento e atuação da equipe, conforme citou na entrevista: *"... não vai impactar, a minha equipe não ser capacitada, o projeto não sofre risco por causa da capacitação da equipe de TI interna porque a gente está trazendo externo e além de estar contratando ferramenta, nós estamos contratando treinamento junto... Isso realmente motivou a ser favorável ao projeto..."* Peppard e Ward (2005) citam a existência de fatores relacionados à implantação de sistemas operacionais, entre os quais os papéis e as responsabilidades das pessoas; a assimetria da informação; e o interesse pessoal das pessoas envolvidas.

Considerando-se as afirmações dos executivos tomadores da decisão de implantação da TI pode-se perceber que os interesses eram bastante amplos e estavam relacionados a operar no multicanal; ter uma marca valorizada no mercado; reforçar a marca e imagem da organização; e a atuação e capacitação da equipe de TI. Segundo Penrose (2006), as oportunidades de crescimento da empresa para o enfrentamento da concorrência estão relacionadas à aptidão pessoal e à capacidade de inovação de seus gestores. A aptidão pessoal e a capacidade de inovação dos gestores, que tomaram a decisão, estavam relacionadas à sua própria capacidade de gestão perante a organização, relacionada ao atendimento do interesse expresso na tomada de decisão. Segundo Buhl et al. (2011), o processo de gestão empresarial baseada em valor é um paradigma, em que todas as atividades e decisões relacionadas ao processo são avaliadas de acordo com a sua contribuição para o valor da empresa. Para Tigre (1998), a propriedade de auto-organização da firma está relacionada às teorias econômicas evolucionistas ou neo-schumpeterianas.

O fator de adoção da TI relacionado ao **interesse dos tomadores de decisão** influenciou a ação dos gestores na utilização dos recursos da Empresa C para a aquisição da TI. Para Barney (1991), o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre esses recursos e seus efeitos sobre a organização. Os efeitos gerados para a organização em decorrência dos investimentos em TI, motivados pelo fator de adoção da TI interesse do tomador de decisão, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos que abrangem a marca e a imagem da organização; a previsão e agilidade na venda; a satisfação de clientes; a melhoria do trabalho em equipe; e o processo de facilitar a aprendizagem nos negócios.

Os benefícios intangíveis relacionados aos interesses dos tomadores de decisão foram percebidos pela maioria dos executivos, de cada uma das áreas, que participaram das entrevistas para o entendimento dos benefícios intangíveis da organização. Em relação ao benefício intangível da marca e imagem da organização, o Superintendente Administrativo mencionou “*o e-commerce traz exatamente esse caminho, esse canal de entrada da marca num outro mercado que é um conhecimento que a gente está buscando,...*”. Sobre o benefício da previsão e agilidade na venda, a Superintendente de Marketing fez a seguinte afirmação: “*... agilidade na venda e também a possibilidade de se ir na loja para fazer uma troca e gerar uma nova venda*”. Já, em relação ao benefício da satisfação de clientes, a Superintendente de Marketing citou: “*Sim, certamente, e para outros estados que não conheciam a nossa marca porque, por exemplo, novembro e dezembro o estado que mais vendeu foi São Paulo, então, com certeza*”.

O interesse do Diretor de TI para a realização dos investimentos relacionados à implantação da TI se relacionou ao ambiente interno da organização relacionado aos funcionários. Segundo Mata, Fuerst e Barney (1995), a gestão capacitada de TI é a principal e efetiva competência capaz de gerar um diferencial competitivo de forma sustentável. Os interesses relacionados aos benefícios intangíveis da área de funcionários foram em relação à melhoria no trabalho em equipe e facilitar a aprendizagem nos negócios. Em relação ao benefício de melhoria do trabalho em equipe, o Superintendente Administrativo citou: “*Eu acho que está muito mais colaborativo, as pessoas estão enxergado ele (e-commerce) como um negócio da empresa e como um negócio bom e como um negócio que não é uma coisa que afeta negativamente*”. Sobre o benefício de facilitar a aprendizagem nos negócios, o Superintendente de Compras mencionou na entrevista: “*Isso, são ferramentas diferentes, então o aprendizado dele melhora também, ele tem que se informar melhor, aliás, quase tudo que é processos dentro da empresa hoje tu termina tendo que aprender porque cada vez que tu tentas controlar melhor, cada vez tu tens que conhecer mais processos, esse é mais um*”. Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006) afirmam que a melhoria das habilidades dos funcionários, a satisfação do usuário final e a otimização do trabalho em equipe representam benefícios intangíveis decorrentes dos investimentos em TI.

Percebe-se que os interesses dos tomadores de decisão, existentes na realização da decisão para a aquisição da TI, se realizaram considerando-se a percepção dos gestores relacionada aos benefícios intangíveis percebidos, inerentes às vontades dos tomadores de decisão. A **utilização do fator de adoção da TI** relacionado ao interesse dos tomadores de decisão se **relaciona à geração dos benefícios intangíveis** da marca e imagem da

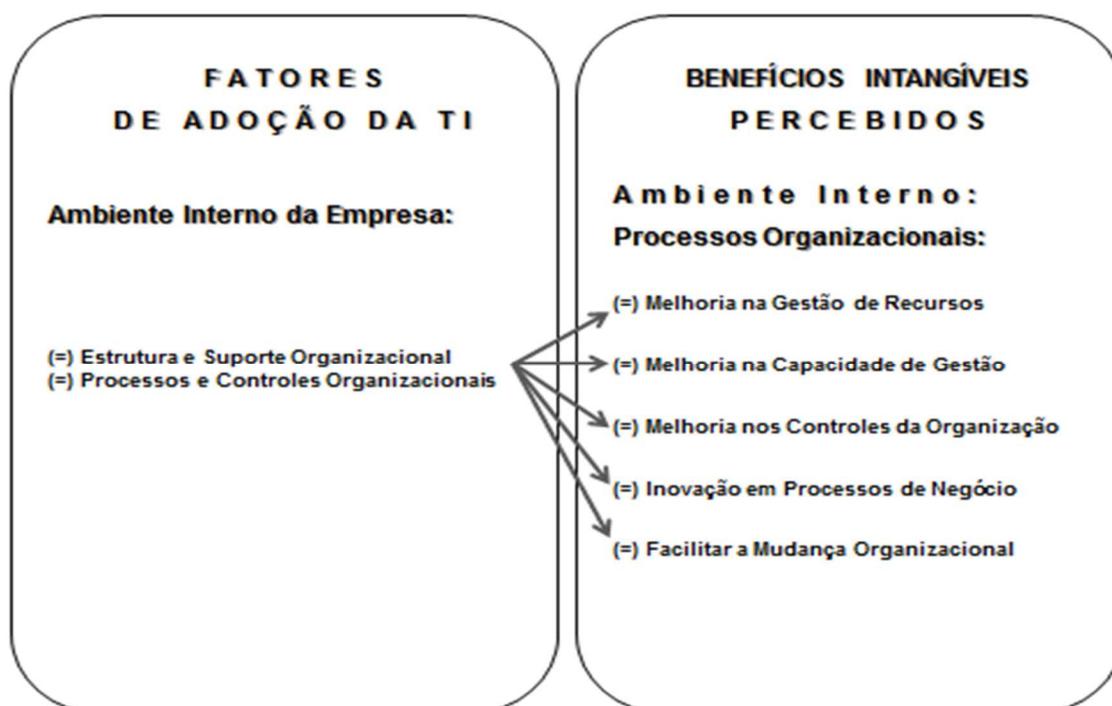
organização; previsão e agilidade na venda; satisfação de clientes; melhoria do trabalho em equipe; e facilitar a aprendizagem nos negócios.

Constata-se, então, a existência da relação entre o fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão com os benefícios intangíveis percebidos da marca e imagem da organização; previsão e agilidade na venda; satisfação de clientes; melhoria do trabalho em equipe; e facilitar a aprendizagem nos negócios.

6.3.3.2 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento do Ambiente Interno

No elemento do **ambiente interno da empresa**, os dois fatores de adoção da TI confirmados pelos quatro executivos que participaram do processo decisório foram: **estrutura e suporte organizacional**; e **processos e controles organizacionais**. As relações existentes, entre fatores de adoção da TI relacionados ao ambiente interno da empresa e benefícios intangíveis percebidos no elemento dos processos organizacionais, constam na Figura 29.

Figura 29 – Relação dos Fatores do Elemento do Ambiente Interno



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI **estrutura e suporte organizacional** influenciou o processo decisório para a aquisição da TI, conforme percepção unânime apresentada nas entrevistas

com os quatro gestores que participaram do processo decisório. Segundo Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009), a estrutura organizacional e sua importância perante os executivos pode influenciar a decisão para aquisição de TI. Em relação a esse fator, a Superintendente de Marketing afirmou: *“Sim, nós ampliamos, a gente usa a estrutura de TI mais a ampliação que foi feita lá no centro de Camaquã, lá na sede onde é a sede. O centro de distribuição do e-commerce é mais moderno do que o centro de distribuição da Empresa lojas físicas”*. Sobre o mesmo fator, o Diretor de TI citou: *“Sim, ele foi olhado para tentar dimensionar o quanto os nossos processos eram aderentes ou não a esses novos processos e nós identificamos muitos processos que teriam que ser modificados,...”*. Percebe-se que a estrutura montada para abrigar o processo de investimento na TI trouxe modificações e modernidade à estrutura organizacional. Wiengarten et al. (2013) afirmam que as empresas poderão ser capazes de obter melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem em alinhamento com os seguintes fatores organizacionais: estratégia organizacional, processo organizacional e estrutura organizacional.

Em relação ao fator de adoção da TI dos **processos e controles organizacionais**, que foi utilizado com a unanimidade dos tomadores de decisão entrevistados, a Superintendente de Marketing citou na entrevista: *“... mas teve toda uma mudança de gestão, então foi contratado pessoas de outras áreas, trouxemos dois profissionais de outros estados que já entendiam mais de e-commerce, a própria estrutura de gestão lá dentro do e-commerce, toda a montagem do centro de distribuição”*. Sobre o mesmo fator, o Superintendente Administrativo mencionou: *“... houve uma mudança no sentido de pensamento das pessoas ligadas a essas áreas e das outras áreas também porque, hoje, por exemplo, quando tu pegas vendas, tu vais pensar em vendas, tem que pensar vendas dos dois lados, tu vai pegar numa promoção uma temporada, no mundo físico nós temos várias temporadas durante o ano, só que o timing da temporada na loja é uma coisa, o timing da temporada no e-commerce é outra”*. Para Prates e Ospina (2004), a melhoria dos controles organizacionais representa um fator de adoção da TI importante no processo decisório. O fator de adoção da TI dos processos e controles organizacionais considerou a situação de mudança na gestão, mudança no pensamento das pessoas e montagem do centro de distribuição em virtude da aquisição da TI. Segundo Kald, Nilsson e Rapp (2000), deve ser possível identificar o efeito da estratégia escolhida na concepção e utilização dos controles de gestão.

Os benefícios intangíveis inseridos nos **processos organizacionais** do ambiente interno que se relacionam aos fatores de adoção da TI apresentados são: melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; inovação

em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional. Todos esses benefícios intangíveis foram percebidos pela maioria dos gestores das áreas da organização.

Em relação ao benefício percebido da **melhoria na gestão de recursos**, a Superintendente de Marketing mencionou: *“Muito, eu acho que gera, agora, o projeto para esse ano é a melhoria do centro de distribuição para as lojas físicas e nós temos a tendência a fazer um processo mais parecido com o e-commerce”*. Sobre o benefício da **melhoria na capacidade de gestão**, o Superintendente de Compras disse: *“Melhorou, esse próprio aprendizado é uma escola também para gente, tanto é que a gente diz que o e-commerce é um laboratório para as lojas físicas, tem “n” coisas, principalmente em termos de organização que nós já estamos aplicando nas lojas físicas que foi aprendendo pelo e-commerce”*. Em relação ao benefício da **melhoria nos controles da organização**, a Superintendente de Marketing mencionou na entrevista que *“Sim e tem que pensar que isso é uma ampliação também, mudou, mudou e isso foi muito bom porque puxou, os processos do e-commerce, como são mais evoluídos, ele precisa ser, então puxa também os controles”*. Quanto ao benefício da **inovação em processos de negócios**, o Superintendente de Compras afirmou: *“O e-commerce, os próprios equipamentos que a gente usa lá na estocagem, cestinhas, endereçamento, nós começamos a trazer essas coisas para dentro dos nossos depósitos das lojas físicas, estão muito mais organizados por causa do e-commerce”*. Já, em relação ao benefício de **facilitar a mudança organizacional**, a Superintendente de Marketing citou: *“... o projeto para esse ano é a melhoria do centro de distribuição para as lojas físicas e nós temos a tendência a fazer um processo mais parecido com o e-commerce”*. Segundo Palvia (1997), os benefícios de facilitar a mudança organizacional, facilitar a tomada de decisão, consolidação das operações, otimização dos recursos humanos da organização, controle e acompanhamento das operações, e melhoria do processo logístico são decorrentes dos investimentos em TI.

Percebe-se que a **utilização dos fatores de adoção da TI**, relacionados à **estrutura e suporte organizacional** e **processos e controles organizacionais**, se relacionaram à **geração de benefícios intangíveis** no centro de distribuição, utilização nas lojas físicas do conhecimento aplicado no *e-commerce*, processos de controles do *e-commerce* na organização; essas ações melhoraram o desempenho da organização. Para Kohli, Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho utilizados pela organização refletem a proficiência gerencial na utilização de recursos e controle organizacional.

Constata-se a existência da relação entre os fatores de adoção da TI – **estrutura e suporte organizacional**, **processos e controles organizacionais** – com os **benefícios**

intangíveis inseridos nos processos organizacionais do ambiente interno da Empresa C, entre os quais: **melhoria na gestão dos recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional.**

6.3.3.3 Relação dos Fatores de Adoção da TI do Elemento da Estratégia Organizacional

Os fatores de adoção da TI inseridos no elemento da **estratégia organizacional** da empresa foram identificados através de uma relação envolvendo os **benefícios intangíveis percebidos** nos **elementos de clientes e concorrentes** no **ambiente externo da organização**. As relações existentes, entre os fatores de adoção da TI relacionados à estratégia organizacional e benefícios intangíveis percebidos nas áreas do ambiente externo, são apresentadas na Figura 30.

Figura 30 – Relação dos Fatores do Elemento da Estratégia Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos** e **alinhamento da TI com a estratégia**, enquadrados no elemento da **estratégia organizacional**, influenciaram

todos os quatro tomadores de decisão na escolha dos investimentos para a aquisição da TI. Em relação ao fator de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos**, a Superintendente de Marketing afirmou: *“Sim, foi decisivo porque o e-commerce estava dentro de um planejamento estratégico de cinco anos, quando a gente fez, no ano de 2010, a gente fez de cinco em cinco anos, então o que era o nosso planejamento: nós entrarmos em shopping, entrarmos no e-commerce e termos 100 lojas no Rio Grande do Sul...”*. E sobre o mesmo fator de adoção da TI, o Diretor de TI afirmou: *“O projeto do e-commerce nasceu através do planejamento estratégico que a empresa elaborou para o final de 2010 e nós chamávamos naquela época de “prioridades para o ano seguinte”, então dentro do projeto de prioridades para 2011 surgiu a demanda de nós, como varejistas, estender um canal de vendas online...”*. Percebe-se que a decisão foi orientada pelo planejamento estratégico da organização relacionado ao ingresso no e-commerce e estender um canal de vendas on-line. Segundo Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias a fim de atingir os seus objetivos e/ou aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos.

Sobre o fator de adoção da TI do **alinhamento da TI com a estratégia**, a Superintendente de Marketing afirmou: *“Acho que tem que pensar a empresa a longo prazo,... o entrar no e-commerce foi pela necessidade do multicanal, sempre, sempre pensando nisso, na decisão de multicanal que a gente precisava entrar e, na minha visão, não tem como ficar fora, hoje, o cliente quer...”*; o Diretor de TI mencionou, na entrevista, que *“... eu tenho que ter o e-commerce para oferecer produto para o meu cliente,... ele (e-commerce) tinha uma necessidade de ser um fator de melhora competitiva...”*. Nota-se que a orientação estratégica se relacionava à entrada no e-commerce para atender ao cliente e na busca pela melhora competitiva perante os concorrentes. Para Luftman e Zadeh (2011), a maturidade do alinhamento entre TI e negócios representa um fator de adoção da TI para a realização de investimentos. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) relatam que a relação da TI no desempenho pode ser direta, mas requer o seu alinhamento estratégico com um compromisso entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica da TI. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva.

Os **benefícios intangíveis**, do ambiente externo, **ocasionados** pela **utilização dos fatores de adoção da TI** são: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; resposta mais rápida aos clientes; vantagem competitiva; e risco de não ser

superado pelos concorrentes, que foram quase todos percebidos pela maioria dos gestores entrevistados. Weill e Aral (2006) argumentam que as empresas que relacionam seus investimentos em TI às suas estratégias de negócios estão bem posicionadas para superar os seus concorrentes nas dimensões de desempenho desejadas.

Sobre o benefício intangível da **identificação das necessidades dos clientes**, o Superintendente Administrativo mencionou na entrevista: “... *ele criou, primeiro, uma nova maneira de relacionamento com o mercado, tanto o mercado local como o mercado nacional no sentido de entender um pouco mais esse ciclo do cliente, esse cliente que não está numa loja física, mas ele está dentro da tua loja através do site,...*”; em relação ao benefício da **resposta mais rápida aos clientes**, a Superintendente de Marketing disse: “*Sim, e no e-commerce a gente tem a vida do cliente porque daí tu sabes de onde ele chegou,...*”; quanto ao benefício da vantagem competitiva a Superintendente de Marketing afirmou: “*Os concorrentes que não tem e-commerce, e têm redes que não tem, eu acho que é uma vantagem ter saído na frente. O e-commerce veio para fazer a complementariedade dos canais*”; e sobre o benefício do risco de não ser superado pelos concorrentes, o Superintendente Administrativo citou: “*Ele minimizou, ele diminuiu o risco,... Vendo desse lado, talvez até o risco possa ter sido minimizado em função disso,...*”.

Percebe-se que os pressupostos inseridos nos fatores de adoção da TI que previam o ingresso no *e-commerce*, criar um canal de vendas *on-line*, identificar e atender as necessidades dos clientes e a melhoria competitiva foram realizados de acordo com a percepção dos executivos sobre os benefícios intangíveis relacionados. Para Briggs e Nunamaker (2013), a TI nas organizações centra-se no valor econômico – aumento da eficiência, melhora dos serviços para construir a lealdade do cliente, otimização da cadeia de valor – para criar uma posição competitiva sustentável e então melhorar o resultado final.

A utilização dos fatores de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia** se relaciona à geração de **benefícios intangíveis percebidos** relacionados à identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; resposta mais rápida aos clientes; vantagem competitiva; e risco de não ser superado pelos concorrentes.

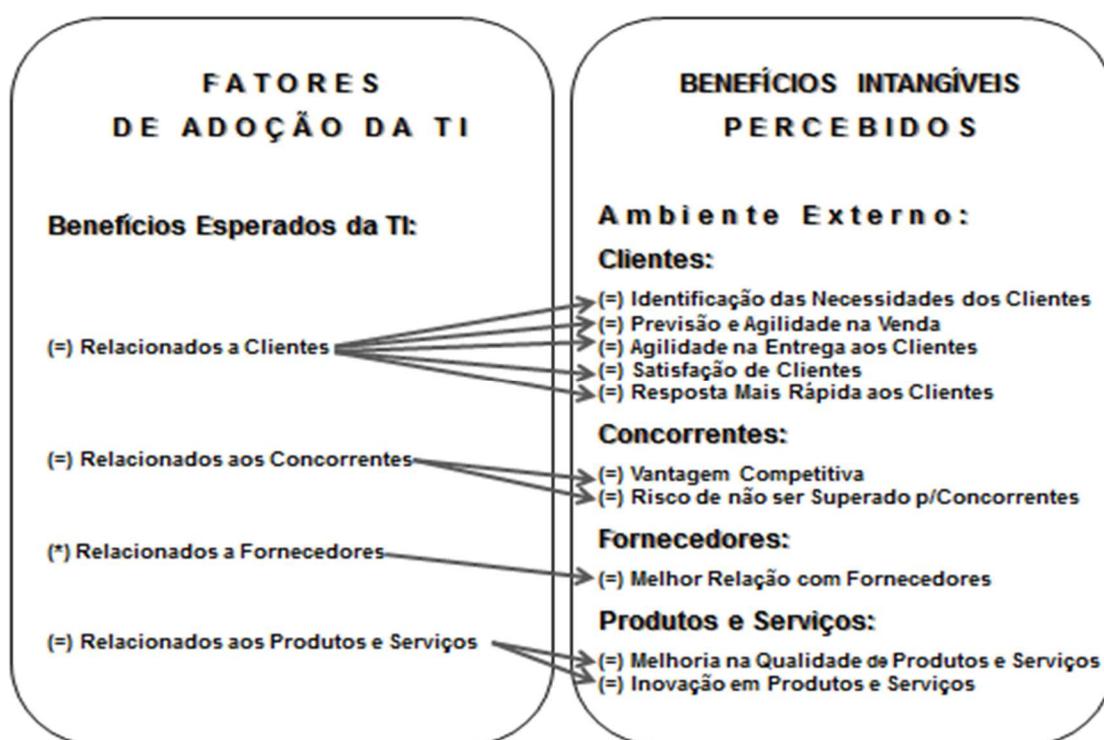
Constata-se a existência de uma relação entre os fatores de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia** com os benefícios intangíveis, percebidos pela maioria dos gestores, de **identificação das necessidades dos clientes, previsão e agilidade na venda, resposta mais rápida aos clientes, vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes**.

6.3.3.4 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Externo

Os fatores de adoção da TI que integram o elemento dos **benefícios esperados da TI** em relação ao **ambiente externo** foram relevantes na decisão de investimentos para aquisição da TI para a Empresa C. Os fatores de adoção da TI do ambiente externo englobam os benefícios esperados da TI e relacionados a clientes; esperados em relação aos concorrentes; relacionados a fornecedores; e relacionados aos produtos e serviços. Os fatores de adoção da TI abrangidos pelos benefícios esperados da TI foram analisados durante as entrevistas em que participaram os executivos tomadores da decisão de aquisição da TI. Nas entrevistas eles expressaram os benefícios que esperavam em relação aos investimentos que seriam realizados.

Os fatores de adoção da TI, considerados **benefícios esperados da TI no ambiente externo**, foram os relacionados a clientes; relacionados aos concorrentes; relacionados a fornecedores; e relacionados aos produtos e serviços, os quais serão analisados conforme apresentado na Figura 31.

Figura 31 – Relação dos Fatores Envolvendo Benefícios Esperados no Ambiente Externo



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise da relação, entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, podem-se notar as seguintes situações: **alguns benefícios esperados se confirmaram** após a realização dos investimentos; **outros benefícios não se confirmaram** em decorrência dos investimentos; e alguns outros benefícios que não eram esperados ocorreram na organização em decorrência dos investimentos realizados. Para Broadbent e Weill (1997), o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a clientes** influenciou a decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI. Em relação a esse benefício esperado, a Superintendente de Marketing citou: *“Sim, claro, conquistar novos clientes,... nós vamos investir no e-commerce para atingir um público que queira comprar em qualquer lugar...”*. A utilização do fator de adoção da TI, da área dos benefícios esperados da TI, relacionado a clientes se relacionou à geração de benefícios intangíveis de identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; satisfação de clientes; e resposta mais rápida aos clientes, sendo que todos esses benefícios foram percebidos pelos três executivos das áreas da organização que foram entrevistados. Roberts e Grover (2012) declaram que a TI agiliza a relação entre os clientes e a empresa e também a atividade competitiva.

Constata-se que o fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados a clientes** possui uma **relação de conformidade** com os benefícios intangíveis percebidos relacionados à: **identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; satisfação de clientes; e resposta mais rápida aos clientes.**

O fator de adoção da TI que abrange os **benefícios esperados em relação aos concorrentes** influenciou a decisão de investimento para a aquisição da TI, de acordo com as respostas apresentadas pelos quatro gestores da Empresa C que participaram do processo decisório. Sobre o fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes, a Superintendente de Marketing disse na entrevista: *“É, vantagem competitiva, isto sim, entrarmos no multicanal é estarmos plugados num varejo mundial, então esse é um poder de competição muito importante para nós...”*. Os benefícios intangíveis percebidos com unanimidade pelos gestores da Empresa C em relação a concorrentes foram vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. Em relação ao benefício intangível da

vantagem competitiva, o Superintendente Administrativo afirmou: “... *eu acho que é uma vantagem competitiva em termos fazer com que a marca, a rede, tenha um status que os outros, que não estão nesse canal, não têm*”. Weill e Aral (2006) argumentam que as empresas que relacionam seus investimentos em TI para suas estratégias de negócios estão bem posicionadas para superar os seus concorrentes nas dimensões de desempenho desejadas. Percebe-se que a utilização do fator de adoção da TI dos benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes ocasionou a relação com os benefícios intangíveis percebidos de vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes. Para Gunasekaran et al. (2001), a vantagem competitiva e o risco de não investir em TI representam benefícios intangíveis ocasionados pelos investimentos em TI.

Constata-se, então, a **existência da relação** entre o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados em relação aos concorrentes**, que teve influência na decisão, com os benefícios intangíveis da **vantagem competitiva** e do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, que foram percebidos por todos os gestores entrevistados.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a fornecedores** não gerou influência nos tomadores de decisão da Empresa C no processo de aquisição da TI. Em relação a esse fator, o Diretor de TI afirmou: “*Nós não vislumbramos benefícios diretos...*”, sendo que o benefício intangível da melhor relação com fornecedores foi percebido com a unanimidade dos executivos das áreas da organização. Han e Mithas (2013) declaram que os investimentos em sistemas internos podem facilitar o acompanhamento do desempenho do fornecedor e a coordenação com os demais fornecedores.

A Superintendente de Marketing, em relação ao benefício da melhor relação com fornecedores, afirmou: “*Sim, eu acho que sim porque a compra é feita e ela é distribuída nas lojas físicas e no e-commerce e tem produtos que são colocados à venda e promovidos só no e-commerce e não tanto na loja física, então também os fornecedores tiveram a possibilidade de desova de mais um canal*”. Então, o fator de adoção da TI do benefício esperado em relação a fornecedores não foi utilizado na decisão, e o benefício intangível da melhor relação com fornecedores foi percebido pelos executivos das áreas da Empresa C. Esse fato pode ser entendido ao se considerar a afirmação de Broadbent e Weill (1997) de que o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara. A não utilização do fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados a fornecedores não se relacionou à geração do benefício intangível da melhor relação com fornecedores.

Constata-se que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a fornecedores** não fez parte da decisão para a realização dos investimentos em TI, mas o benefício intangível da **melhor relação com fornecedores** foi percebido pela totalidade dos executivos, gerando uma **relação não confirmada** do fator de adoção da TI em relação ao benefício intangível percebido.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados aos produtos e serviços** influenciou a decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI. O fator de adoção da TI benefícios esperados em relação aos produtos e serviços, que foi utilizado pela maioria dos tomadores de decisão, teve a seguinte importância para a Superintendente de Marketing: *“Quando os compradores compram,... eles já compram produtos pensando no e-commerce, então eu acho que no geral da Empresa, no todo, se pensa, muito mais em qualidade”*. Os benefícios intangíveis da melhoria na qualidade de produtos e serviços e inovação em produtos e serviços foram percebidos pela maioria dos gestores da Empresa C. Tallon (2007) menciona que os investimentos em TI podem melhorar a qualidade de produtos e serviços e gerar suporte à inovação de produtos e serviços. A utilização do fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados aos produtos e serviços se relacionou à geração dos benefícios intangíveis da melhoria na qualidade de produtos e serviços e à inovação de produtos e serviços.

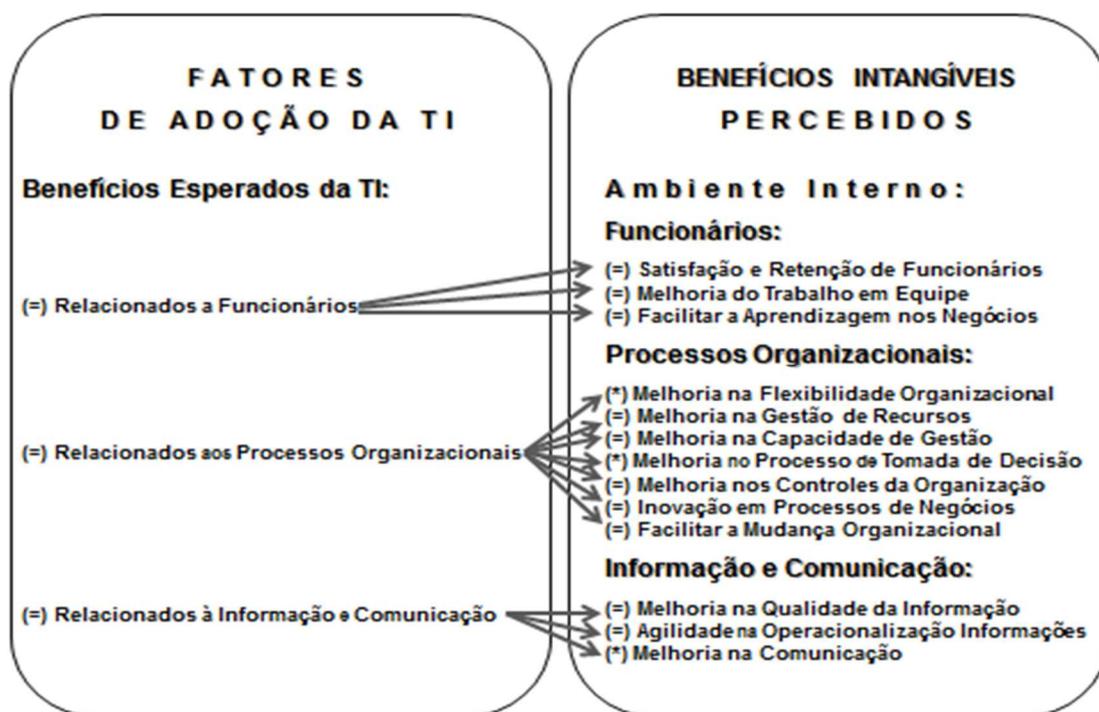
Nota-se a existência de relação entre o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos produtos e serviços** com os benefícios intangíveis da **melhoria na qualidade de produtos e serviços** e **inovação em produtos e serviços**, que foram percebidos pela maioria dos gestores da Empresa C.

6.3.3.5 Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Interno

Os fatores de adoção da TI inerentes aos benefícios esperados no ambiente interno da organização são os relacionados a funcionários; relacionados aos processos organizacionais; e relacionados à informação e comunicação. Os três fatores de adoção da TI influenciaram a decisão para a aquisição da TI no entendimento da maioria dos tomadores de decisão da Empresa C.

A relação entre os benefícios esperados da TI com os benefícios intangíveis percebidos no ambiente interno da organização está detalhada na Figura 32 na página a seguir.

Figura 32 – Relação dos Fatores Envolvendo os Benefícios Esperados no Ambiente Interno da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a funcionários** foi relevante na decisão para a aquisição da TI. Em relação a esse fator de adoção, o Diretor de TI disse: “A gente viu uma grande possibilidade da equipe interna, da equipe de vendas usar o e-commerce como uma ferramenta de informação... uma ferramenta de apoio às vendas”. Todos os benefícios intangíveis relacionados a funcionários foram percebidos pela maioria dos gestores da Empresa C. Sobre o benefício intangível da melhoria do trabalho em equipe, a Superintendente de Marketing declarou: “Eu acho que agregou, hoje eles têm a cabeça voltada para a loja e para o e-commerce, então agregou, eles sabem que se não tem ali e eles forem lá no site e entrar, eles vão ter outra possibilidade,...”. Para Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006), a melhoria das habilidades dos funcionários, a satisfação dos funcionários nas atividades, a satisfação do usuário final e a otimização do trabalho em equipe representam benefícios intangíveis decorrentes dos investimentos em TI. A utilização do fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados a funcionários se relacionou à geração dos benefícios intangíveis da satisfação e retenção de funcionários; melhoria do trabalho em equipe; e facilitou a aprendizagem nos negócios.

Constata-se, então, que o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados a funcionários**, que teve influência na decisão, se **relacionou de forma positiva** aos benefícios intangíveis da **satisfação e retenção de funcionários; melhoria do trabalho em equipe**; e de **facilitar a aprendizagem nos negócios**, percebidos pela maioria dos executivos da Empresa C.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais** influenciou a totalidade dos executivos tomadores de decisão da Empresa C. Sobre esse fator de adoção da TI, o Superintendente Administrativo afirmou: *“Vai ter que caminhar nesse sentido de evoluir linhas diferentes ou linhas, além de fornecedores diferentes,... nós trabalhamos com uma classificação aqui de produto que chama “permanente inverno e verão”, que é bem pela sazonalidade, o permanente sempre está ativo”*. Dos sete benefícios intangíveis percebidos relacionados com os processos organizacionais, apenas dois não foram percebidos pela maioria dos gestores das áreas, sendo, um, a melhoria na flexibilidade organizacional e, o outro, a melhoria no processo de tomada de decisão. Os demais benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais, percebidos com unanimidade pelos gestores, se relacionam à Teoria Baseada em Recursos, e corroboram a posição de Daft (1983) quando diz que os recursos da firma incluem ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros. Para Alves (2005), a forma como que os recursos serão utilizados é que definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais.

Nota-se que a utilização, na decisão de investimento, do fator de adoção da TI dos benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais não se relacionou aos benefícios intangíveis da melhoria da flexibilidade organizacional e da melhoria do processo de tomada de decisão, que não foram percebidos pela maioria dos gestores. Segundo Simon (1978), a percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos em TI é limitada em virtude da falta de habilidades específicas para avaliar as questões relacionadas à tecnologia e à estratégia empresarial envolvidas no processo decisório.

A utilização do fator de adoção da TI, pelos tomadores de decisão, dos benefícios esperados relacionados com os processos organizacionais se relacionou à geração de benefícios intangíveis percebidos da melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional. Shang e Seddon (2000) afirmam, em seus estudos, que os investimentos em TI geram benefícios intangíveis relacionados à construção de inovações de

negócios; suporte para mudanças organizacionais; melhor gestão dos recursos; e o suporte para o crescimento do negócio.

Constata-se que o fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais**, utilizado na decisão de investimento, possui uma **relação de confirmação** com os benefícios intangíveis percebidos relacionados à **melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional**. Por outro lado, o fator de adoção da TI **benefícios esperados relacionados aos processos organizacionais não possui uma relação de confirmação** com os benefícios intangíveis da **melhoria da flexibilidade organizacional e melhoria no processo de tomada de decisão**, pois os mesmos não foram percebidos pela maioria dos executivos entrevistados da Empresa C.

O fator de adoção dos **benefícios esperados da TI relacionados à informação e comunicação** influenciou a maioria dos gestores que participaram da decisão para a aquisição da TI. Em relação a esse fator de adoção da TI, o Diretor de TI citou: “*A gente viu que o digital nos dá umas informações, transações que o digital gera acaba trazendo um benefício de informação...*”. Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011) concluem, em seus estudos, que as capacidades de gerenciamento da informação influenciam favoravelmente as medidas de eficácia de desempenho da empresa na área de clientes, financeira, recursos humanos e organizacionais. Os benefícios intangíveis da melhoria da qualidade da informação e agilidade na operacionalização das informações foram percebidos de forma unânime por todos os gestores das áreas da Empresa C. Masli et al. (2011) afirmam que a TI pode assumir o papel de substituir trabalho com processos automatizados e disseminar informações em toda a organização. O benefício intangível da melhoria da comunicação não foi percebido pela totalidade dos executivos da organização, e percebe-se que a utilização do fator de adoção da TI não se relaciona à geração do benefício intangível da melhoria da comunicação. Para Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), a percepção dos executivos, que mostra o desempenho atual ao invés do esperado, se torna importante, pois os executivos de negócio possuem um papel cada vez mais ativo nas decisões de como, quando e onde investir os recursos de TI.

A utilização do fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI relacionados à informação e comunicação** se relaciona com a geração dos benefícios intangíveis da melhoria da qualidade da informação e agilidade na operacionalização das informações. **Nota-se a existência de relação** entre o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados à informação e comunicação** com os benefícios intangíveis da **melhoria na qualidade da informação e da agilidade na operacionalização das informações**, que foram percebidos

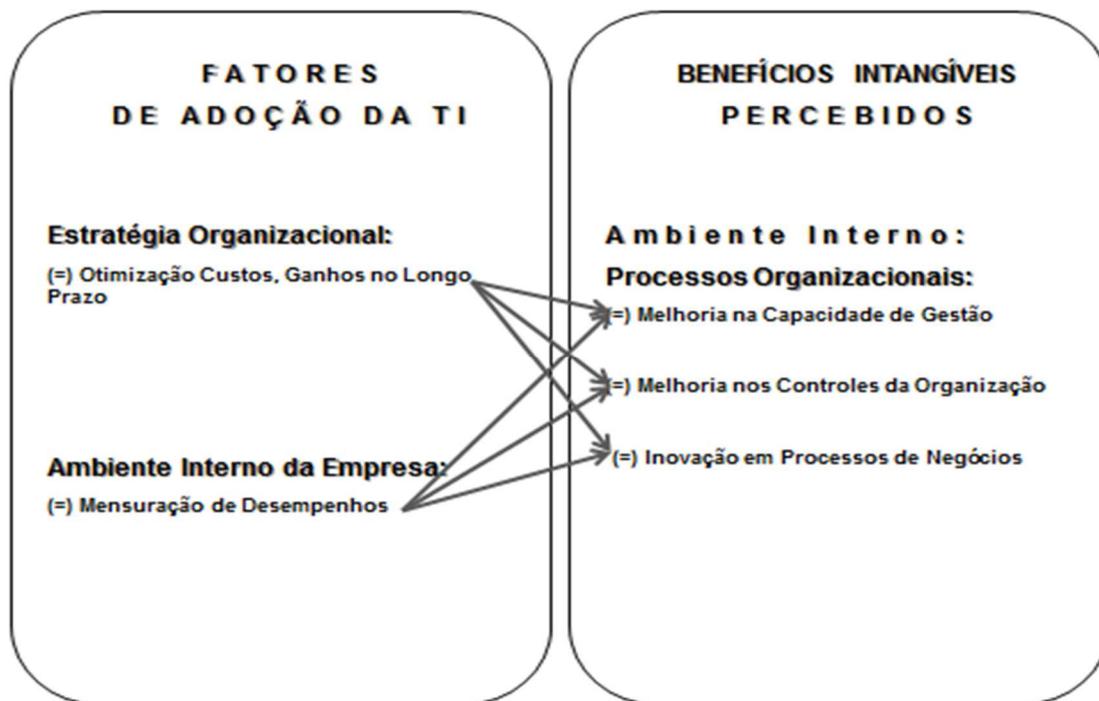
com unanimidade pelos gestores da organização. Já, o **fator de adoção da TI dos benefícios esperados da informação e comunicação não se relaciona** ao benefício intangível da **melhoria na comunicação**, que não foi percebido pela totalidade dos gestores das áreas da empresa.

O fator de adoção da TI dos **benefícios esperados relacionados ao resultado financeiro** influenciou a totalidade dos tomadores de decisão, considerando-se que neste estudo analisam-se, apenas, os benefícios intangíveis percebidos e não há condições para análise da relação entre esse fator de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos. Contudo, foi constatado que a Empresa C previa a geração de resultados financeiros durante a decisão para a realização dos investimentos para a aquisição da TI. Em relação a esse fator, o Superintendente de Compras mencionou na entrevista: *“Eu vou te dizer que de médio a longo prazo mesmo, até pelas conversas que a gente tinha com outras empresas que tinham o e-commerce também, nunca veio assim tão rápido, então nós já sabíamos que ia ser demorado, só não esperávamos que fosse tão demorado”*. Segundo Weill e Aral (2006), muitas empresas ainda estão recebendo retornos de investimentos em TI abaixo do seu potencial. Para que um SI seja considerado um sucesso ou não, depende do cálculo de benefícios tangíveis e intangíveis e do tempo permitido para os benefícios se materializarem (CECEZ-KECMANOVIC; KAUTZ; ABRAHALL, 2014). Percebe-se que os gestores da Empresa C, quando decidiram investir na TI, previram que o investimento iria gerar resultados financeiros. A questão é que eles não tinham a clareza de que esse resultado iria ocorrer em um período maior do que o previsto.

6.3.3.6 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo o Desempenho Organizacional

Os fatores de adoção da TI que envolvem a melhoria e mensuração do desempenho organizacional, encontram-se inseridos no elemento de estratégia organizacional, com o fator da otimização de custos e ganhos no longo prazo, e no elemento do ambiente interno da organização, com o fator da mensuração de desempenho. Os dois fatores de adoção da TI influenciaram, de forma unânime, os quatro tomadores de decisão da Empresa C durante a decisão para a aquisição da TI. A relação entre os fatores de adoção da TI envolvendo o desempenho com os benefícios intangíveis percebidos no elemento dos processos organizacionais do ambiente interno da organização está detalhada na Figura 33 na página a seguir.

Figura 33 – Relação dos Fatores Envolvendo o Desempenho Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI de **mensuração de desempenhos** influenciou todos os executivos na decisão para a aquisição da TI. Em relação a esse fator o Diretor de TI declarou que “... foi feito medições do que geraria de faturamento para o negócio,... foi entendida toda uma dificuldade para buscar um ponto de equilíbrio, e seria um investimento que nós estaríamos bancando ele nos primeiros três anos,...”, o Superintendente de Compras afirmou “Até nós hiperestimamos em termos de faturamento, em termos de crescimento porque a gente falava com outros e “o cara tem dez lojas de rua, e loja do e-commerce depois de tanto tempo, nem era muito, é a qua mais vende da rede”, falava com outro e era a mesma coisa”.

Quanto ao fator de adoção da TI de **otimização de custos, ganhos no longo prazo**, que foi utilizado com a unanimidade dos tomadores de decisão, o Superintendente Administrativo afirmou: “Inicialmente isso foi uma coisa assim, inicialmente eu tinha imaginado que ele ia dar um retorno nuns três anos, depois a gente evoluiu para cinco anos, hoje, eu já projeto que ele vai demorar de oito a dez anos para estar maduro”. Percebe-se que os executivos tomadores de decisão quanto aos fatores da melhoria e mensuração do desempenho, pensavam no faturamento e no retorno proporcionado pela TI. Para Ali Bazae (2010), há evidências de uma relação positiva entre investimento em TI e desempenho

empresarial. Contudo, após a realização da aquisição da TI, os executivos perceberam benefícios que não eram previstos relacionados à melhoria da capacidade de gestão, melhoria nos controles da organização e inovação em processos de negócios, em decorrência dos processos ocasionados pela TI.

Sobre o benefício intangível da **melhoria na capacidade de gestão**, o Superintendente de Compras citou: *“Melhorou, esse próprio aprendizado é uma escola também para gente, tanto é que a gente diz que o e-commerce é um laboratório para as lojas físicas, tem “n” coisas, principalmente em termos de organização que nós já estamos aplicando nas lojas físicas que foi aprendendo pelo e-commerce”*. Em relação ao benefício da **melhoria dos controles da organização**, a Superintendente de Marketing afirmou: *“Sim e tem que pensar que isso é uma ampliação também, mudou, mudou e isso foi muito bom porque puxou, os processos do e-commerce, como são mais evoluídos, ele precisa ser, então puxa também os controles”*. Já, quanto ao benefício da **inovação em processos de negócios**, a Superintendente de Marketing disse na entrevista: *“Sim, muito, todo centro de distribuição do e-commerce é muito mais moderno do que o centro de distribuição das lojas físicas, é todo controlado por SKU, ele é mais moderno, a própria estrutura lá do centro,...”*. Nota-se que, através da implantação e utilização da TI, surgiram ganhos para a organização relacionados ao aprendizado e à melhoria na gestão, melhoria dos processos de controle e, também, inovação do centro de distribuição que poderão ser utilizados para as lojas físicas. Segundo Maçada (2001), os investimentos em TI ocasionam a melhoria da eficiência organizacional interna e a coordenação das operações da organização. Para Kohli, Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho utilizados pela organização refletem a proficiência gerencial na utilização de recursos e controle organizacional.

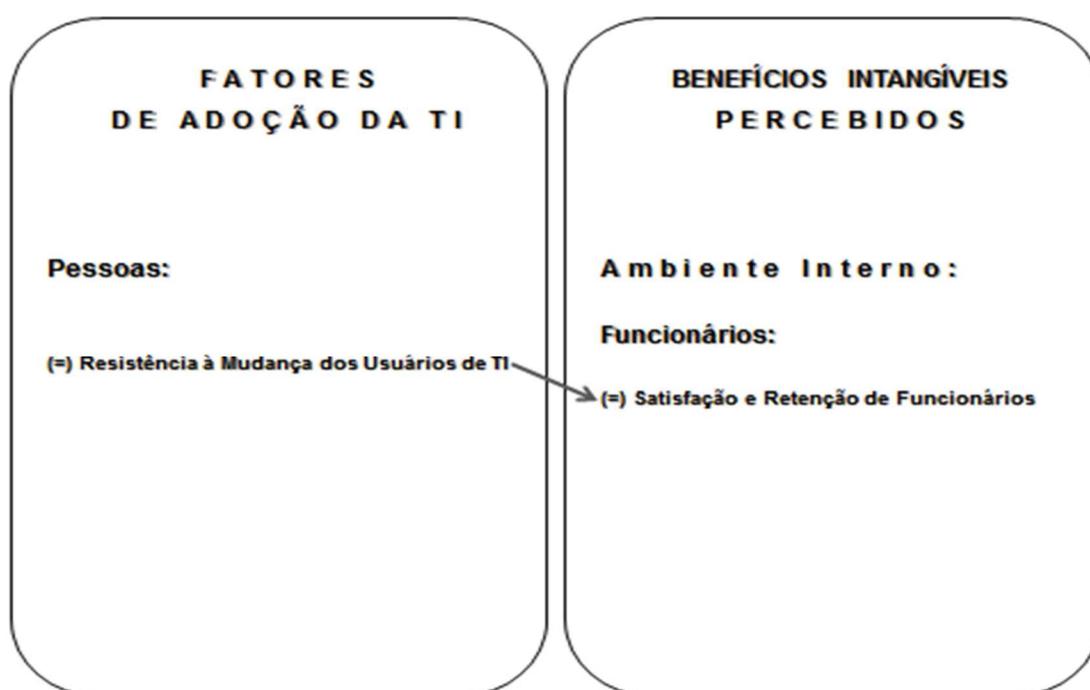
Pode-se entender que os executivos tomadores de decisão pensavam, em relação aos fatores de adoção da TI relacionados com a mensuração e otimização de desempenho, apenas na questão relacionada ao faturamento e no retorno do investimento a ser viabilizado pela TI. Contudo, os benefícios intangíveis percebidos da melhoria da capacidade de gestão, melhoria nos controles da organização e inovação em processos de negócios demonstram que a TI gerou outros benefícios que não haviam sido considerados no processo decisório e que irão gerar melhoria no desempenho da organização. Para Broadbent e Weill (1997), o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara. **Constata-se**, então, que **não houve relação** entre os fatores de adoção da TI da **mensuração de desempenhos e otimização de custos, ganhos no longo prazo** com os benefícios intangíveis da **melhoria da**

capacidade de gestão, melhoria nos controles da organização e inovação em processos de negócios, que foram percebidos por todos os executivos das áreas da Empresa C.

6.3.3.7 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários

O fator de adoção da TI relacionado à **resistência à mudança dos usuários de TI**, inseridos no elemento de pessoas, afetou a decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI. A relação entre o fator de adoção da TI da **resistência à mudança dos usuários de TI** com o benefício intangível de **satisfação e retenção de funcionários** consta na Figura 34.

Figura 34 – Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa.

O fator de adoção da TI da **resistência à mudança dos usuários de TI** influenciou todos os tomadores de decisão no processo de aquisição da TI. Em relação a esse fator, o Superintendente de Compras afirmou: “... *no início teve essa situação, uns a favor, outros não “isso não é para nós”, mas frente à necessidade de ter que abrir novas frentes aí terminou nascendo e e-commerce*”. Percebe-se que, na decisão para a aquisição da TI, houve resistência

à mudança e essa resistência influenciou os quatro tomadores de decisão. Para Lapointe e Rivard (2005), pesquisas reconhecem a resistência como uma variável crítica, considerada uma barreira a ser removida, ou um meio pelo qual os usuários expressam seu desconforto com uma TI.

O benefício intangível da **satisfação e retenção de funcionários** foi percebido de forma unânime pelos gestores das áreas da organização. Sobre esse benefício, o Superintendente de Compras citou: *“Ele enxergar isso aí, ele se enxergar dentro dessa ... e isso é evidente cada vez que a gente faz alguma reunião. Satisfação de funcionários com certeza”*. Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006) citam a satisfação dos funcionários nas atividades e satisfação do usuário final como benefícios propiciados pelos investimentos em TI. A **utilização do fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI não se relaciona à geração do benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários**, à medida que os funcionários foram resistentes para a implantação da TI, mas ficaram satisfeitos depois da implantação da mesma. **Nota-se a não existência de relação** entre o fator de adoção da TI da **resistência à mudança dos usuários de TI**, que influenciou todos os tomadores de decisão, com o benefício intangível percebido da **satisfação e retenção de funcionários**, que foi percebido pela totalidade dos gestores entrevistados.

6.3.3.8 Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional

O fator de adoção da TI da necessidade de mudança, inserido no elemento do ambiente interno da organização, influenciou todos os executivos tomadores de decisão na aquisição da TI. A relação entre o fator de adoção da TI da **necessidade de mudança** com o benefício intangível percebido de **facilitar a mudança organizacional** consta na Figura 35 na página a seguir.

O fator de adoção da TI da **necessidade de mudança** foi relevante na escolha dos investimentos para a implantação da TI para todos os gestores que tomaram a decisão. Quanto a esse fator, a Superintendente de Marketing afirmou *“Sim, a necessidade de se adequar a um formato de um varejo moderno, que é a integração de canais, e Empresa tinha que caminhar para dentro desse formato de varejo”*. Para Löbner et al. (2012), os processos e a gestão da mudança são fatores determinantes na adoção da TI.

Figura 35 – Relação do Fator de Adoção da TI Envolvendo Mudança Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

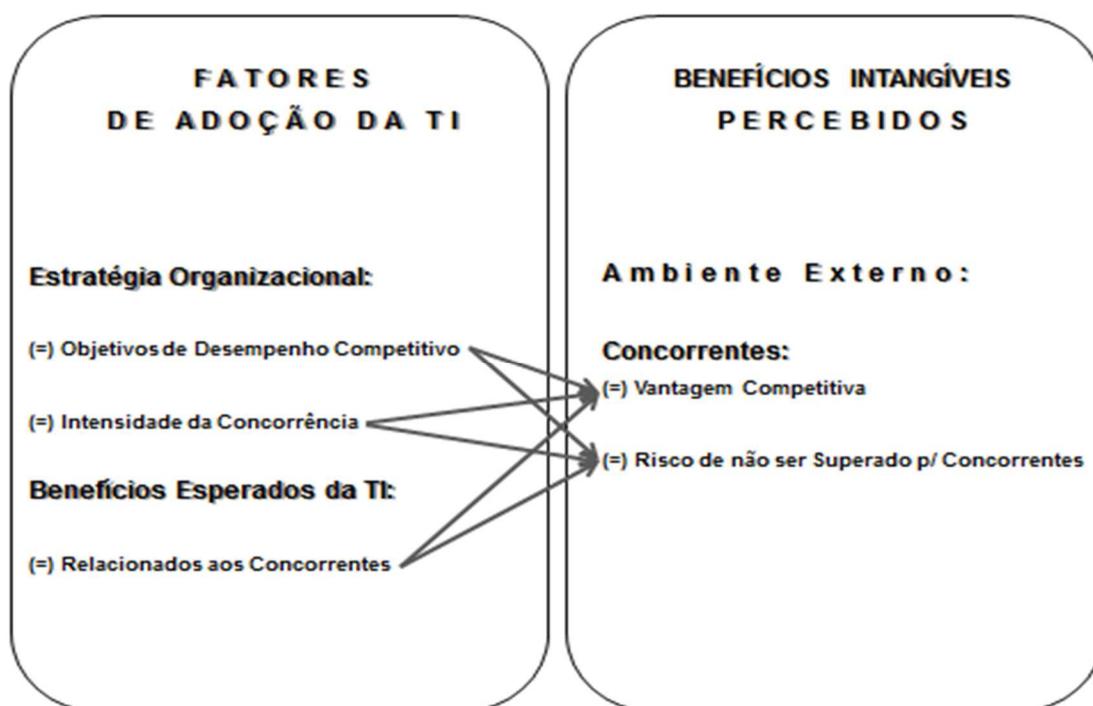
O benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional** foi percebido com unanimidade pelos gestores das áreas da Empresa C. Quanto a esse benefício, o Superintendente Administrativo mencionou na entrevista: “*Ele já está ajudando no sentido de instigar a aceleração desse processo que já estava previsto*”. E a Superintendente de Marketing afirmou sobre o mesmo benefício que o “*... projeto para esse ano é a melhoria do centro de distribuição para as lojas físicas e nós temos a tendência a fazer um processo mais parecido com o e-commerce*”. Percebe-se que a implantação da TI contribuiu para a implementação de mudanças na organização, trazendo novas estruturas e processos para melhoria da eficiência organizacional. A utilização do fator de adoção da TI da **necessidade de mudança** se relaciona à **geração do benefício intangível de facilitar a mudança organizacional**, pois a organização implantou a TI por uma necessidade de mudança e o sistema implantado continuou contribuindo para as mudanças na organização.

Constata-se a **existência de relação** entre o fator de adoção da TI **necessidade de mudança**, que influenciou todos os quatro executivos na decisão, com o benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional**, percebido com unanimidade pelos gestores das áreas da Empresa C.

6.3.3.9 Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência

Os fatores de adoção da TI dos **objetivos de desempenho competitivo, intensidade da concorrência e benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes** afetaram a decisão para a realização da aquisição da TI. A relação desses fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis de **vantagem competitiva e risco de não ser superado pelos concorrentes** consta na Figura 36.

Figura 36 – Relação dos Fatores de Adoção da TI Envolvendo a Concorrência



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o fator de adoção da TI dos **objetivos de desempenho competitivo**, o Diretor de TI afirmou: “*Ele tinha uma necessidade de ser um fator de melhora competitiva, sim,... porque a gente queria ter um diferencial competitivo e queríamos montar algo e temos a pretensão de ter o melhor e-commerce de moda*”. Em relação ao fator de adoção da TI da **intensidade da concorrência**, o Diretor de TI disse que “*... a empresa está se apresentando na internet e a gente viu aquilo como uma oportunidade,... porque vários varejistas, no mesmo ramo que a gente trabalha, tinha aberto seu e-commerce*”. Quanto ao fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI em relação aos concorrentes**, a Superintendente de

Marketing citou: “*É vantagem competitiva, isto sim, entrarmos no multicanal é estarmos plugados num varejo mundial, então esse é um poder de competição muito importante para nós...*”. Demirhan (2005) afirma que a intensidade da concorrência representa um relevante fator de adoção da TI. Percebe-se que os três fatores de adoção da TI, que influenciaram a maioria dos executivos tomadores de decisão, almejavam que a aquisição da TI trouxesse para a empresa, em relação aos concorrentes, um diferencial competitivo; uma oportunidade, pois vários varejistas já tinham aberto seu *e-commerce*; e um poder de competição importante para a organização. Sun (2013) conclui, em seus estudos, à existência e a influência significativa do efeito manada no contexto da alocação de tecnologia, observações demonstram que um grande número de adeptos anteriores de tecnologia pode servir de base para que outros o imitem. Huang et al. (2006) utilizaram a RBV para afirmar que existem três diferentes recursos considerados como valor, raros e difíceis de imitar referentes à TI, sendo potencialidades da infraestrutura de TI, as potencialidades da relação homem TI e as potencialidades intangíveis proporcionadas pela TI.

Os benefícios intangíveis, relacionados aos concorrentes, da **vantagem competitiva** e do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, foram percebidos por todos os três executivos das áreas da organização que foram entrevistados. Em relação ao benefício da **vantagem competitiva**, a Superintendente de Marketing afirmou: “*Os concorrentes que não tem e-commerce, e têm redes que não tem, eu acho que é uma vantagem ter saído na frente. Nós tínhamos lojas de rua, lojas de shopping e o e-commerce, então é a integração de canais...*”. Quanto ao benefício intangível do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, o Superintendente Administrativo afirmou: “*Ele minimizou, ele diminuiu o risco,... Vendo desse lado, talvez até o risco possa ter sido minimizado em função disso...*”. Pode-se notar que o que era previsto nos fatores de adoção da TI relacionados aos concorrentes foi percebido pelos gestores da organização em que a TI foi implantada para fazer a complementaridade de canais e para diminuir o risco da empresa em relação aos concorrentes. Segundo Maçada (2001), os investimentos em TI geram o aumento da competitividade perante os concorrentes.

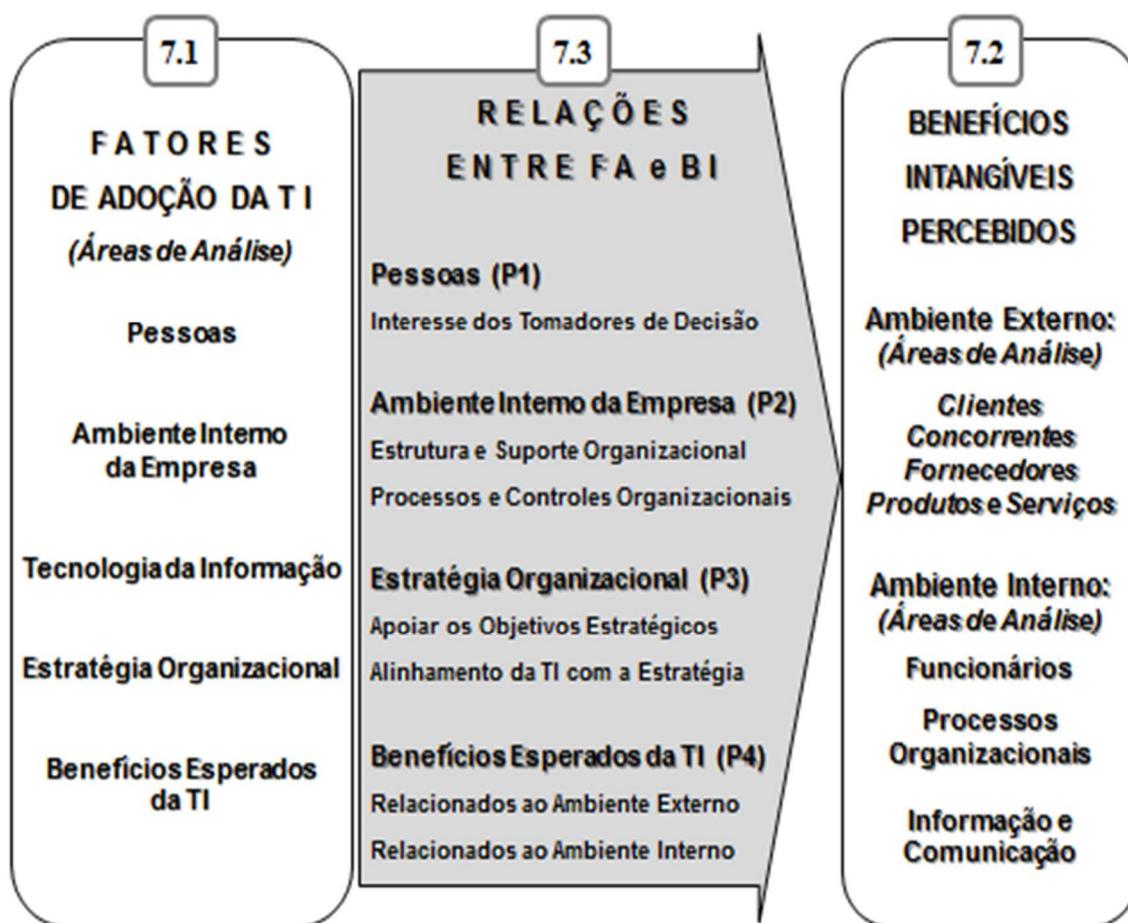
A partir dessas considerações **constata-se a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI dos **objetivos de desempenho competitivo, intensidade da concorrência e dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes**, que influenciaram a decisão de investimento, com os benefícios intangíveis da **vantagem competitiva** e do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, que foram percebidos pela totalidade dos gestores das áreas da Empresa C.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados dos três casos analisados. A apresentação desta análise fundamenta-se nos **fatores de adoção da TI**, nos **benefícios intangíveis percebidos** e na **relação entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos**.

A análise completa dos fatores de adoção da TI, nas três empresas analisadas, consta na seção 7.1; os benefícios intangíveis percebidos em cada uma das áreas e de forma consolidada nos três casos são detalhados na seção 7.2; e as relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, com a discussão das proposições de pesquisa, são apresentadas na seção 7.3.

Figura 37 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

7.1 FATORES DE ADOÇÃO DA TI

A decisão de investimento em TI foi analisada em cada um dos casos, abordando-se os fatores de adoção da TI que foram relevantes para a realização dos gastos na aquisição da TI. Na decisão para a escolha do investimento em TI, os executivos utilizaram ou não os fatores de adoção da TI para a aquisição da TI, envolvendo infraestrutura (ERP), processos e serviços, no caso das Empresas A e B. No caso da Empresa C, o investimento em TI envolveu os gastos em infraestrutura, processos (*e-commerce*), pessoas e serviços. A seguir, discutem-se os resultados relacionados aos fatores de adoção da TI utilizados ou não na decisão de investimento das empresas analisadas.

Os **fatores de adoção da TI** foram organizados através de uma análise baseada nos autores que tratam do assunto, a qual gerou um detalhamento dos fatores encontrados e que fizeram parte da primeira parte da estrutura conceitual. O tema relacionado aos fatores influenciadores foi identificado como um dos principais tópicos de que trata a literatura de aquisição de TI; normalmente, esses fatores não são categorizados e muitas vezes casualmente discutidos (HARNISCH, 2014). Na estrutura, os fatores de adoção da TI foram organizados em elementos relacionados à especificidade dos fatores, entre as quais: o de pessoas; do ambiente interno da empresa; da TI a ser adquirida; da estratégia organizacional; e o elemento dos benefícios esperados em decorrência dos investimentos em TI.

Ocorreram três possibilidades na análise dos resultados dos três casos, os **fatores de adoção da TI utilizados na decisão de investimento** que constavam na estrutura conceitual e os **novos fatores que emergiram a partir das entrevistas realizadas**; e os **fatores de adoção da TI que não foram utilizados na tomada de decisão**. No Quadro 43, da página seguinte, apresentam-se os fatores de adoção da TI consolidados.

No quadro mencionado podem ser constatados os fatores utilizados na decisão de investimento, os fatores que não foram relevantes para a realização de investimentos e os novos fatores que emergiram nas entrevistas com os tomadores de decisão. Percebe-se que alguns fatores de adoção da TI influenciaram todos os tomadores de decisão e são apresentados no quadro com a observação de unanimidade. É importante salientar que nas decisões de investimentos em que houve apenas dois decisores, no caso da Empresa A, a posição consolidada foi assim formada: se houvesse divergência entre fator utilizado ou não, prevalecia, na posição consolidada, a situação de utilizado; e apenas quando os dois decisores

não utilizaram o fator de adoção da TI é que se tem a posição de fator de adoção da TI não utilizado.

Quadro 43 – Fatores de Adoção da TI nas Empresas A, B e C

Fatores de Adoção da TI nas Empresas A, B e C (=) Utilizado, (*) Não utilizado, (+) Novo, u Com unanimidade.				
Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI / Empresas	A	B	C
Pessoas	Conhecimento e experiência dos decisores em TI.....	(*) u	(*)	(*)
	Capacidade, conhecimento e percepção usuários de TI.....	(=) u	(=)	(*) u
	Resistência à mudança dos usuários de TI.....	(*) u	(*)	(=) u
	Interesse dos tomadores de decisão.....	(=) u	(=) u	(=) u
Ambiente Interno da Empresa	Adequação da TI aos requisitos da empresa.....	(=) u	(=) u	(*)
	Estrutura e suporte organizacional.....	(=) u	(=)	(=) u
	Necessidades de mudança.....	(=) u	(=)	(=) u
	Processos e controles organizacionais.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Mensuração de desempenhos.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Cultura organizacional.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Disponibilidade orçamentária.....	(=) u	(=) u	(=) u
Tecnologia da Informação	Qualidade técnica e funcionalidade da TI.....	(=) u	(=) u	(=)
	Capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Suporte do fornecedor.....	(*) u	(=)	(=)
	Tempo de implantação.....	(*) u	(=) u	(*)
	Integração com outra(s) TI existente(s).....	(*) u	(*) u	(=) u
	Avaliação de empresas que já utilizaram a TI.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Valor dos gastos com aquisição da TI.....	(*)	(=) u	(*)
	Insatisfação com a TI anterior (novo).....	(+) u	(+)	()
	Defasagem da TI anterior (novo).....	()	(+)	()
	Uma TI mais ágil e atualizada (novo).....	()	(+)	()
Possuía módulo de produção (novo).....	(+)	()	()	
Estratégia Organizacional	Apoiar os objetivos estratégicos.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Alinhamento da TI com a estratégia.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Suporte à alta gerência.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Objetivos de desempenho competitivo.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Otimização de custos, ganhos no longo prazo.....	(=) u	(=) u	(=) u
Intensidade da concorrência.....	(=) u	(*)	(=)	
Benefícios Esperados da TI	Ambiente Externo:			
	Benefícios relacionados a clientes.....	(*) u	(=) u	(=) u
	Benefícios esperados em relação aos concorrentes.....	(=) u	(*)	(=) u
	Benefícios relacionados a fornecedores.....	(*) u	(*) u	(*)
	Benefícios relacionados aos produtos e serviços.....	(=) u	(=) u	(=)
	Ambiente Interno:			
	Benefícios relacionados a funcionários.....	(*) u	(=) u	(=)
	Benefícios relacionados aos processos organizacionais.....	(=) u	(=) u	(=) u
Benefícios relacionados à informação e comunicação.....	(=) u	(=) u	(=)	
Benefícios relacionados ao resultado financeiro.....	(*) u	(=) u	(=) u	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber que o maior número de unanimidades ocorreu na Empresa A, em virtude da decisão ter sido tomada por apenas dois executivos – o Diretor Presidente e a Diretora –, que atuam há 28 anos no processo de gestão da organização e com posições muito alinhadas em relação ao processo decisório ocorrido para a realização da aquisição da TI.

Sobre os **novos fatores de adoção da TI** que emergiram durante as entrevistas, na Empresa A ocorreram os seguintes fatores: insatisfação com a TI anterior, citado pelos dois tomadores de decisão, e o fator possuía módulo de produção; na Empresa B surgiram três novos fatores: a insatisfação com a TI anterior, citado por dois dos três tomadores de decisão, a defasagem da TI anterior e uma TI mais ágil e atualizada; e na Empresa C não emergiram novos fatores de adoção da TI durante a decisão para a aquisição da TI.

Os **resultados** apresentados referentes aos **fatores de adoção da TI** são **consolidados** para que se obtenha uma posição final sobre os fatores de adoção da TI utilizados em empresas do ramo de varejo de moda. É importante salientar que se apresenta a consolidação em duas etapas, apresentando-se, inicialmente, os **resultados consolidados das Empresas A e B** que passaram por um processo de troca da TI, envolvendo infraestrutura (ERP), processos e serviços, para que se obtenha a consolidação dos fatores de adoção da TI de empresas do ramo de varejo de moda que realizaram uma decisão para a substituição da infraestrutura (ERP), processos e serviços. A segunda etapa da consolidação ocorrerá no conjunto das três empresas pesquisadas para que se tenha o entendimento dos fatores de adoção da TI relacionados ao processo de investimento em TI, em empresas do ramo de varejo de moda.

A consolidação dos resultados das Empresas A e B foi realizada a partir dos seguintes critérios: os fatores de adoção da TI utilizados pela maioria dos tomadores de decisão das duas empresas foram inseridos na posição consolidada com indicativo de “(=) u”; nos fatores de adoção da TI em que houve divergência entre a maioria dos tomadores de decisão das empresas, o fator de adoção da TI foi apresentado no consolidado como sendo utilizado pelos executivos na decisão de investimento com indicativo de “(=)”; e os fatores de adoção da TI apresentados como não utilizados na decisão pela maioria dos tomadores de decisão das duas empresas são apresentados na posição consolidada com indicativo de “(*) u”.

Os fatores de adoção da TI consolidados das Empresas A e B, que realizaram o processo de investimento semelhante em TI, constam no Quadro 44 na página a seguir.

Quadro 44 – Fatores de Adoção da TI Consolidados das Empresas A e B

Fatores de Adoção da TI Consolidados das Empresas A e B (=) Utilizado, (*) Não utilizado, (+) Novo, u Com unanimidade.		
Elementos dos FA	Fatores de Adoção da TI / Empresas	A e B
Pessoas	Conhecimento e experiência dos decisores em TI.....	(*) u
	Capacidade, conhecimento e percepção usuários de TI.....	(=) u
	Resistência à mudança dos usuários de TI.....	(*) u
	Interesse dos tomadores de decisão.....	(=) u
Ambiente Interno da Empresa	Adequação da TI aos requisitos da empresa.....	(=) u
	Estrutura e suporte organizacional.....	(=) u
	Necessidades de mudança.....	(=) u
	Processos e controles organizacionais.....	(=) u
	Mensuração de desempenhos.....	(=) u
	Cultura organizacional.....	(=) u
Tecnologia da Informação	Disponibilidade orçamentária.....	(=) u
	Qualidade técnica e funcionalidade da TI.....	(=) u
	Capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI.....	(=) u
	Suporte do fornecedor.....	(=)
	Tempo de implantação.....	(=)
	Integração com outra(s) TI existente(s).....	(*) u
	Avaliação de empresas que já utilizaram a TI.....	(=) u
	Valor dos gastos com aquisição da TI.....	(=)
	Insatisfação com a TI anterior (novo).....	(+) u
	Defasagem da TI anterior (novo).....	(+)
Estratégia Organizacional	Uma TI mais ágil e atualizada (novo):.....	(+)
	Possuía módulo de produção (novo).....	(+)
	Apoiar os objetivos estratégicos.....	(=) u
	Alinhamento da TI com a estratégia.....	(=) u
	Suporte à alta gerência.....	(=) u
Benefícios Esperados da TI	Objetivos de desempenho competitivo.....	(=) u
	Otimização de custos, ganhos no longo prazo.....	(=) u
	Intensidade da concorrência.....	(=)
	Ambiente Externo:	
	Benefícios relacionados a clientes.....	(=)
	Benefícios esperados em relação aos concorrentes.....	(=)
	Benefícios relacionados a fornecedores.....	(*) u
	Benefícios relacionados aos produtos e serviços.....	(=) u
	Ambiente Interno:	
	Benefícios relacionados a funcionários.....	(=)
Benefícios relacionados aos processos organizacionais.....	(=) u	
Benefícios relacionados à informação e comunicação.....	(=) u	
Benefícios relacionados ao resultado financeiro.....	(=)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os **resultados consolidados dos fatores de adoção da TI**, que foram relevantes na decisão de investimento **das empresas A e B**, demonstram que houve convergência de fatores utilizados e não utilizados com unanimidade nas duas empresas; e quatro novos fatores de adoção da TI emergiram na consolidação dos resultados, não previstos pelos autores que embasam a literatura examinada.

No **elemento de pessoas**, dois fatores de adoção da TI **não influenciaram** a decisão para a aquisição da TI nas empresas A e B. Um deles é o fator de adoção da TI do **conhecimento e experiência dos decisores em TI** que demonstra que nas decisões para aquisição da TI a maioria dos decisores não possuem conhecimento e experiência na área de TI. O outro fator que não influenciou o processo decisório foi a **resistência à mudança dos usuários de TI**. Esse fato confirma que, no processo decisório para a aquisição da TI, os usuários de TI não exercem influência sobre os tomadores de decisão para a realização de investimentos na aquisição da TI. A posição consolidada dos fatores de adoção da TI do **conhecimento e experiência dos decisores em TI** e da **resistência à mudança dos usuários de TI**, que **não influenciaram a decisão de investimento**, contrapõe as afirmações, relacionadas a dois fatores não utilizados, dos seguintes autores: Gunasekaran et al. (2001); Kim e Kankanhalli (2009); Löbler et al. (2012); e Harnisch (2014).

Os fatores de adoção da TI no **elemento do ambiente interno da empresa**, previstos na estrutura conceitual, foram todos utilizados e influenciaram o processo decisório para a troca da TI nas Empresas A e B.

Em relação ao **elemento** dos fatores de adoção relacionada à **TI a ser adquirida**, houve um fator de adoção da TI não utilizado e emergiram quatro novos fatores não constantes na estrutura conceitual. O fator de adoção da TI de **integração com a TI existente** não influenciou o decisão, pois tanto a Empresa A quanto a B realizaram a substituição completa da TI utilizada na organização. Os fatores de adoção da TI que emergiram nas entrevistas, e que influenciaram a decisão para a aquisição da TI, foram os seguintes: **insatisfação com a TI anterior**, com posição unânime entre as duas organizações; **defasagem da TI anterior; uma TI mais ágil e atualizada; e possuía módulo de produção**. É importante salientar que esse último fator, relacionado com à indústria, só emergiu porque a Empresa A produz 40% das mercadorias comercializadas.

Os fatores de adoção da TI no **elemento da estratégia organizacional** foram todos utilizados pela maioria dos executivos, na decisão das Empresas A e B, pois, dos seis fatores desse elemento, cinco tiveram unanimidade na consolidação, e o fator da intensidade da concorrência não teve a posição unânime na consolidação entre as duas empresas.

	Fatores de Adoção da TI Consolidados das Empresas A, B e C (=) Utilizado, (*) Não utilizado, (+) Novo, u Com unanimidade.	
Tecnologia da Informação	Qualidade técnica e funcionalidade da TI.....	(=)
	Capacidade, imagem, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor de TI.....	(=) u
	Suporte do fornecedor.....	(=)
	Tempo de implantação.....	(*)
	Integração com outra(s) TI existente(s).....	(*)
	Avaliação de empresas que já utilizaram a TI.....	(=) u
	Valor dos gastos com aquisição da TI.....	(*)
	Insatisfação com a TI anterior (novo).....	(+)
	Defasagem da TI anterior (novo).....	(+)
	Uma TI mais ágil e atualizada (novo).....	(+)
Possuía módulo de produção (novo).....	(+)	
Estratégia Organizacional	Apoiar os objetivos estratégicos.....	(=) u
	Alinhamento da TI com a estratégia.....	(=) u
	Suporte à alta gerência.....	(=) u
	Objetivos de desempenho competitivo.....	(=) u
	Otimização de custos, ganhos no longo prazo.....	(=) u
Intensidade da concorrência.....	(=)	
Benefícios Esperados da TI	Ambiente Externo:	
	Benefícios relacionados a clientes.....	(=)
	Benefícios esperados em relação aos concorrentes.....	(=)
	Benefícios relacionados a fornecedores.....	(*) u
	Benefícios relacionados aos produtos e serviços.....	(=) u
	Ambiente Interno:	
	Benefícios relacionados a funcionários.....	(=)
	Benefícios relacionados aos processos organizacionais.....	(=) u
Benefícios relacionados à informação e comunicação.....	(=) u	
Benefícios relacionados ao resultado financeiro.....	(=)	

Fonte: Dados da pesquisa.

A posição consolidada dos resultados obtidos em relação aos fatores de adoção da TI das três empresas analisadas demonstra que os fatores apresentados na estrutura conceitual, baseada na literatura examinada, foram em sua maioria, relevantes no processo para a realização de investimentos em TI, envolvendo a TI.

Os fatores de adoção da TI inseridos nos **elementos do ambiente interno da empresa** e **estratégia organizacional** foram todos relevantes na decisão de investimento realizada pelas empresas para a aquisição da TI. No **elemento de pessoas**, dos quatro fatores apresentados, dois não foram utilizados na decisão: o conhecimento e experiência dos decisores em TI; e a resistência à mudança dos usuários de TI, que coincidiram com os fatores consolidados das Empresas A e B.

No **elemento** relacionado com à **TI a ser adquirida** surgiram novos fatores de adoção da TI já analisados; sobre os **três fatores** de adoção da TI que **não influenciaram o decisão**

para a realização de investimentos em TI, dois surgiram na posição consolidada das três Empresas analisadas: o **tempo de implantação** e o **valor dos gastos com aquisição da TI**. Percebe-se que o **tempo para a implantação da TI** a ser adquirida não influenciou a maioria dos tomadores de decisão, isto é, esse não é um fator determinante para os decisores das empresas examinadas para a escolha da TI. A posição da maioria dos executivos das três empresas analisadas não corrobora as afirmações de Bataglia e Hirosawa (2006) que mencionam a importância desse fator no processo para a realização de investimentos em TI. A falta de relevância do fator de adoção da TI do **valor dos gastos com aquisição da TI**, que não foi percebido pelos decisores da maioria das empresas examinadas, demonstra que o valor a ser pago pelos gastos em TI não é importante para os decisores na realização da decisão, conforme afirmações apresentadas nas entrevistas. Essa posição não confirma o entendimento dos seguintes autores: Hecht (1997); Demirhan (2005); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Kim e Kankanhalli (2009); Löbner et al. (2012); e Harnisch (2014).

Nos fatores relacionados aos **benefícios esperados da TI** no ambiente externo e interno, apenas os benefícios esperados relacionados a fornecedores não foram percebidos pela maioria dos executivos das empresas estudadas, sendo que essa posição coincide com a dos fatores consolidados das Empresas A e B.

A posição consolidada dos fatores de adoção da TI, que participaram da decisão envolvendo os executivos das três empresas estudadas, demonstra que **a maioria dos fatores mencionados pelos autores examinados se confirmou**, sendo que **seis fatores não influenciaram a decisão de investimento** e, ainda, **sugiram quatro novos fatores de adoção da TI**. O surgimento de novos fatores de adoção da TI, não mencionados pelos autores examinados, demonstra que o conhecimento sobre o assunto ainda não está totalmente consolidado.

7.2 BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS PERCEBIDOS

Os **benefícios intangíveis percebidos** foram analisados nos três casos examinados, considerando-se as **quatro áreas** em que foram enquadrados os executivos entrevistados sobre a percepção dos benefícios: **presidência; comercial e marketing; administrativa e financeira;** e **compras e operações**. Os resultados das análises realizadas demonstram a existência de **benefícios intangíveis que foram percebidos** pelos executivos das organizações, e que estavam inseridos na estrutura conceitual; **novos benefícios intangíveis**

que emergiram através da realização das entrevistas; e **benefícios intangíveis que não foram percebidos**, apesar de constarem na estrutura conceitual formada a partir da análise da literatura examinada.

A **análise dos resultados**, relativa aos benefícios intangíveis de cada caso pesquisado, foi realizada em três etapas. Na primeira foram analisados os **benefícios intangíveis percebidos pelos executivos de cada uma das áreas da organização**; após, foram analisados os **benefícios intangíveis percebidos no conjunto das áreas**; e, por último, foram analisados os **benefícios intangíveis consolidados de cada empresa estudada**.

A análise da **percepção dos executivos** agrupados nas **áreas da organização** permitiu a identificação dos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos realizados em TI, entendendo a percepção dos executivos na sua área de conhecimento e atuação. Schryen (2010) afirma que, em uma pesquisa abrangente da literatura sobre o valor da TI nos negócios, foi constatado que algumas áreas cruciais, como o crescimento dos ativos intangíveis e a diferença entre valor percebido ou derivado, têm sido negligenciadas. Para Gunasekaran, Ngai e McGaughey (2006), quantificar intangíveis é um verdadeiro desafio e pode ser auxiliado por modelagem e análise.

Na **Empresa A** foram verificadas muitas diferenças de percepção sobre cada um dos benefícios intangíveis entre os quatro setores da organização analisadas. O elemento dos benefícios intangíveis, no qual houve total divergência foi o de funcionários; seguido do elemento concorrentes e fornecedores; no elemento de clientes, que tem sete benefícios intangíveis, houve divergência em cinco; e no elemento de produtos e serviços houve unanimidade de percepção entre as áreas. Sobre a percepção de novos benefícios intangíveis, não previstos na estrutura conceitual, as duas áreas dos benefícios intangíveis em que emergiram mais novos benefícios foram a área da presidência e a área administrativa e financeira.

As diferenças na percepção dos benefícios intangíveis entre os executivos podem ser ocasionadas pelo entendimento que cada executivo tem dos benefícios gerados relacionados à sua respectiva área de atuação e conhecimento, e também com o tempo de atuação dos gestores na organização. O efeito direto da TI sobre o desempenho da empresa não representa uma relação com unanimidade de opiniões (CARR, 2003; POWELL; DENT-MICALLEF, 1997). Na Empresa A foi constatado que o Gerente Comercial, que possuía o menor tempo de atuação na empresa, percebeu um menor número de benefícios intangíveis, seguido pela Gerente de Operações que foi a segunda pessoa com o menor número de benefícios intangíveis percebidos, tendo também um tempo menor de atuação na organização em relação

aos outros gestores. Kanungo (2009) apresenta a criação de valor da TI como um processo, ou seja, uma atividade contínua nas organizações. Segundo Wiengarten et al. (2013), o valor da TI nos negócios deveria ser entendido como o valor criado pelo alinhamento simultâneo entre recursos humanos e tecnológicos de TI e os fatores organizacionais relacionados à cultura e à estrutura organizacional. Tem-se, então, que **os executivos com menor tempo de atuação na organização não possuem um alinhamento com os recursos de TI, com os fatores e a cultura organizacional, do mesmo modo que os executivos que atuam há mais tempo na empresa.** O grande número de divergências de percepções, entre as áreas da Empresa A em relação aos benefícios intangíveis, pode ter sido ocasionado, principalmente, pelo menor tempo de atuação dos gestores na organização.

As diferenças de percepções sobre cada um dos benefícios intangíveis entre as quatro áreas da empresa analisadas também foram relevantes na **Empresa B**. Os elementos dos benefícios intangíveis, com totalidade de diferenças, foram os relacionados a concorrentes, fornecedores e funcionários; no elemento dos benefícios intangíveis relacionados a clientes houve apenas um benefício intangível percebido com unanimidade; no elemento de processos organizacionais houve divergência em apenas três benefícios, e no elemento de produtos e serviços e informação e comunicação todos os benefícios foram percebidos de forma unânime. Em relação à percepção de novos benefícios intangíveis, não previstos na estrutura conceitual, a área que apresentou maior quantidade de novos benefícios foi a área da presidência da empresa, seguida pela área de compras e operações.

Foi constatado que a Gerente de Marketing é a executiva que possui menor tempo na organização e teve a menor quantidade de benefícios intangíveis percebidos; o Gerente Financeiro é o executivo com o segundo menor tempo de empresa e também foi o executivo com a segunda menor quantidade de benefícios intangíveis percebidos. Para Sanchez e Albertin (2009), indivíduos e organizações convivem com a incerteza propiciada pela dificuldade de obtenção de completo conhecimento a respeito dos efeitos que a TI possa exercer sobre as organizações e pessoas. Segundo Smith e McKeen (1993), a discussão e o entendimento sobre as medidas de desempenho são importantes, pois podem afetar o modo com que o valor da TI é percebido. Nota-se que **os executivos com menor tempo de organização têm menor convívio com a TI implantada, e a percepção dos benefícios intangíveis relacionados ao desempenho organizacional pode ser afetada pelo menor tempo de atuação na organização.**

Na **Empresa C** foram verificadas poucas diferenças de percepção sobre cada um dos benefícios intangíveis entre as três áreas analisadas. Em relação a todos os benefícios

intangíveis percebidos ocorreram apenas seis divergências entre os executivos, sendo duas no elemento dos benefícios intangíveis relacionados a clientes, uma no elemento de produtos e serviços, uma no elemento de funcionários e duas nos processos organizacionais. Não houve a percepção de novos benefícios, além dos que estavam previstos na estrutura conceitual. Em relação às diferenças de percepção dos benefícios intangíveis, entre as áreas e executivos, pode-se perceber que os gestores estão há trinta ou mais anos na organização e o processo de investimento ocorreu para a aquisição de uma nova TI.

Em relação aos **três casos analisados**, as divergências na percepção dos benefícios intangíveis pelos gestores foram relevantes dentro das áreas de cada empresa e entre as quatro áreas das empresas (presidência, comercial e marketing, administrativa e financeira, e compras e operações). Contudo, se for considerada a análise dos benefícios percebidos em relação a todos os entrevistados das três organizações, as divergências ficam minimizadas, pois, para escolher os benefícios intangíveis consolidados de cada empresa, a percepção da maioria dos executivos é que prevaleceu.

Os benefícios intangíveis percebidos são apresentados no Quadro 46, com o detalhamento dos benefícios percebidos pela maioria dos executivos entrevistados de cada empresa, sendo que os benefícios intangíveis que foram percebidos por todos os executivos entrevistados, para o entendimento dos benefícios intangíveis, são apresentados no quadro com a observação de unanimidade.

Quadro 46 – Benefícios Intangíveis Percebidos nas Empresas A, B e C

Benefícios Intangíveis Percebidos nas Empresas A, B e C (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.				
Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos / Empresas	A	B	C
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização.....	(*)	(*)	(=) u
	Identificação das necessidades dos clientes.....	(=)	(=)	(=) u
	Previsão e agilidade na venda.....	(=)	(=)	(=)
	Agilidade na entrega aos clientes.....	(=)	(=) u	(=) u
	Satisfação de clientes.....	(*)	(*)	(=) u
	Resposta mais rápida aos clientes.....	(=)	(*)	(=) u
	Identificação das tendências de mercado.....	(*) u	(=)	(=)
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva.....	(=)	(=)	(=) u
	Risco de não ser superado pelos concorrentes.....	(=)	(*)	(=) u
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores.....	(=)	(*)	(=) u
	Relacionamento com outras organizações.....	(*)	(=)	(*) u

Benefícios Intangíveis Percebidos nas Empresas A, B e C (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.				
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços.....	(=)	(=) u	(=)
	Inovação em produtos e serviços.....	(*) u	(*) u	(=) u
	Conhecimento do custo do produto (novo).....	(+)	()	()
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários.....	(*)	(=)	(=) u
	Melhoria do trabalho em equipe.....	(=)	(=)	(=)
	Facilitar a aprendizagem nos negócios.....	(*)	(=)	(=) u
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional.....	(*)	(=)	(*) u
	Melhoria na gestão dos recursos.....	(=) u	(=)	(=)
	Melhoria na capacidade de gestão.....	(=) u	(=)	(=) u
	Melhoria no processo de tomada de decisão.....	(=) u	(=)	(*)
	Melhoria nos controles da organização.....	(=) u	(=) u	(=) u
	Inovação em processos de negócios.....	(*)	(*)	(=) u
	Facilitar a mudança organizacional.....	(*)	(*) u	(=) u
	Controle da área contábil (novo).....	(+)	()	()
	Controle da folha de pagamento (novo).....	(+)	()	()
	Integração dos processos (novo).....	(+)	()	()
	Integração entre as áreas (novo).....	(+)	()	()
	Controle dos estoques (novo).....	(+)	(+)	()
	Acompanhamento de toda a empresa (novo).....	()	(+)	()
Confiança na TI (novo).....	()	(+)	()	
Benefícios em relação à área de produção (novo).....	(+)	()	()	
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação.....	(=)	(=) u	(=) u
	Agilidade na operacionalização das informações.....	(=)	(=) u	(=) u
	Melhoria na comunicação.....	(*)	(*) u	(*) u

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos **benefícios intangíveis consolidados**, obtidos através dos **resultados analisados de cada uma das três empresas**, foram encontradas duas situações: os benefícios intangíveis percebidos, constantes na estrutura conceitual, e os novos benefícios intangíveis que emergiram nas entrevistas; e os benefícios intangíveis que não foram percebidos pelos gestores das organizações.

Os **resultados consolidados** da **Empresa A** demonstram o menor número de unanimidades em relação aos benefícios intangíveis percebidos e uma grande quantidade de novos benefícios intangíveis que foram percebidos, que teve o Diretor Presidente com uma considerável participação na apresentação de novos benefícios intangíveis. Os novos benefícios intangíveis na Empresa A foram percebidos nos elementos dos benefícios intangíveis de produtos e serviços, e processos organizacionais, e são os seguintes: conhecimento do custos do produto, controle da área contábil, controle da folha de pagamento, integração dos processos, integração entre as áreas, controle dos estoques e benefícios em relação à área de produção.

Na **Empresa B**, os **benefícios intangíveis consolidados** demonstram uma quantidade de unanimidades em relação aos benefícios percebidos um pouco maior do que da Empresa A, e também um número menor de novos benefícios intangíveis percebidos, em que a participação do Presidente da organização foi relevante. Os novos benefícios intangíveis percebidos ocorreram no elemento dos benefícios intangíveis relacionado aos processos organizacionais, e são os seguintes: controle dos estoques, acompanhamento de toda a empresa e confiança na TI.

Examinando-se os **benefícios intangíveis consolidados** da **Empresa C** pode-se perceber o maior número de unanimidades em relação aos benefícios intangíveis percebidos, que pode ser ocasionado pelo **grande alinhamento na gestão e conhecimento da organização entre os gestores entrevistados que possuem mais de trinta anos de atuação na empresa**. Na empresa não foram percebidos novos benefícios intangíveis, além daqueles apresentados na estrutura conceitual, sendo que essa situação pode estar relacionada ao fato de a organização ter realizado um investimento em uma TI nova, o *e-commerce*, em que não existe a comparação de vantagens e benefícios em relação ao sistema anterior.

Os **resultados** apresentados nas três empresas, referentes aos **benefícios intangíveis percebidos**, foram **consolidados** para gerar um entendimento final sobre os benefícios intangíveis percebidos em empresas do ramo de varejo de moda. A consolidação dos benefícios intangíveis percebidos será apresentada em duas etapas, sendo uma abrangendo os benefícios intangíveis percebidos em decorrência dos investimentos realizados na aquisição da TI, que ocorreu nas Empresas A e B, e a outra, envolvendo os benefícios intangíveis percebidos nas empresas A, B e C. A **consolidação dos benefícios intangíveis percebidos das Empresas A e B**, que **realizaram investimentos semelhantes em TI**, foi realizada utilizando-se os seguintes critérios: os benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos das duas empresas foram inseridos na consolidação com indicativo de “(=) u”; nos benefícios intangíveis em que houve divergência entre a maioria dos executivos das duas empresas foi escolhido o benefício intangível como sendo percebido com o indicativo “(=)”; e os benefícios intangíveis apresentados como não percebidos pela maioria dos executivos das duas empresas foram apresentados com indicativo de “(*) u”, na respectiva linha.

Os benefícios intangíveis percebidos consolidados das Empresas A e B, que realizaram investimentos semelhantes em TI, constam no Quadro 47 na página a seguir.

Quadro 47 – Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados das Empresas A e B

Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados das Empresas A e B (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.		
Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos / Empresas	A e B
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização.....	(*) u
	Identificação das necessidades dos clientes.....	(=) u
	Previsão e agilidade na venda.....	(=) u
	Agilidade na entrega aos clientes.....	(=) u
	Satisfação de clientes.....	(*) u
	Resposta mais rápida aos clientes.....	(=)
Concorrentes (ambiente externo)	Identificação das tendências de mercado.....	(=)
	Vantagem competitiva	(=) u
Fornecedores (ambiente externo)	Risco de não ser superado pelos concorrentes	(=)
	Melhor relação com fornecedores	(=)
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Relacionamento com outras organizações	(=)
	Melhoria na qualidade de produtos e serviços	(=) u
	Inovação em produtos e serviços	(*) u
Funcionários (ambiente interno)	Conhecimento do custo do produto (novo)	(+)
	Satisfação e retenção de funcionários	(=)
	Melhoria do trabalho em equipe	(=) u
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Facilitar a aprendizagem nos negócios	(=)
	Melhoria na flexibilidade organizacional	(=)
	Melhoria na gestão dos recursos	(=) u
	Melhoria na capacidade de gestão	(=) u
	Melhoria no processo de tomada de decisão	(=) u
	Melhoria nos controles da organização	(=) u
	Inovação em processos de negócios	(*) u
	Facilitar a mudança organizacional	(*) u
	Controle da área contábil (novo)	(+)
	Controle da folha de pagamento (novo)	(+)
	Integração dos processos (novo)	(+)
	Integração entre as áreas (novo)	(+)
	Controle dos estoques (novo)	(+)
Acompanhamento de toda a empresa (novo)	(+)	
Confiança na TI (novo)	(+)	
Benefícios em relação à área de produção (novo)	(+)	
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação	(=) u
	Agilidade na operacionalização das informações	(=) u
	Melhoria na comunicação	(*) u

Fonte: Dados da pesquisa.

Os **benefícios intangíveis percebidos consolidados das Empresas A e B** demonstram a existência de benefícios percebidos e não percebidos com unanimidade das duas empresas, e

a existência de nove benefícios intangíveis que foram percebidos pelos executivos das duas empresas, pois não foram previstos pelos autores da literatura utilizada.

No **elemento de clientes**, cinco benefícios intangíveis foram percebidos nas empresas A e B, sendo três com a unanimidade da maioria dos executivos das duas empresas. Dois benefícios intangíveis **não foram percebidos com a unanimidade** da maioria dos gestores das duas empresas, o benefício intangível de **marca e imagem da organização** e o benefício intangível da **satisfação de clientes**. Esse fato demonstra que os investimentos realizados na troca da TI nas empresas do ramo de varejo de moda não geram nos gestores a percepção de benefícios em relação à marca e imagem da empresa, e também não geram a percepção nos gestores sobre a satisfação de clientes. Essas percepções contrapõem a posição de alguns autores em relação aos benefícios não percebidos, entre os quais: Devaraj e Kohli (2000); Gunasekaran et al. (2001); Dedrick et al. (2003); Gunasekaran, Ngai e Mcgaughey (2006); Wu et al. (2009); Jeffers (2010); Turban et al. (2010); e Masli et al. (2011).

Os benefícios intangíveis no **elemento de concorrentes e fornecedores** foram todos percebidos pela maioria dos executivos das empresas A e B. Esse fato demonstra que os gestores entendem que os investimentos realizados na troca da TI geram vantagem competitiva para a organização e diminuem o risco da organização não ser superada pelos concorrentes. Em relação ao elemento de fornecedores, os executivos perceberam que a TI proporciona melhor relação com os fornecedores e melhora o relacionamento com outras organizações que, no caso das empresas A e B, foi o relacionamento com os franqueados.

Em relação ao **elemento** dos benefícios intangíveis relacionada a **produtos e serviços**, os gestores entenderam que os investimentos em TI geram melhoria na qualidade dos produtos e serviços comercializados, e surgiu um novo benefício percebido pelos gestores da empresa A que é o conhecimento do custo do produto. Esse benefício ocorreu em empresas do varejo, pois a Empresa A produz 40% das mercadorias que comercializa. O benefício da **inovação em produtos e serviços não foi percebido** pela maioria dos executivos das Empresas A e B, isso demonstra que a utilização da TI não ocasiona inovações em produtos e serviços comercializados. Esse fato não corrobora as afirmações de Soh e Markus (1995); Shang e Seddon (2000); e Tallon (2007).

Sobre os benefícios intangíveis relacionados ao **elemento de funcionários**, a maioria dos executivos das duas empresas percebeu que os investimentos na aquisição da TI geram satisfação e retenção de funcionários; melhoria do trabalho em equipe e facilita a aprendizagem nos negócios.

No **elemento** dos benefícios intangíveis relacionados a **processos organizacionais**, cinco benefícios foram percebidos pela maioria dos executivos das empresas A e B. Nessa área houve a maior quantidade de novos benefícios intangíveis que não estavam previstos na estrutura conceitual, e são os seguintes: controle da área contábil; controle da folha de pagamento; integração dos processos, integração das áreas; controle dos estoques; acompanhamento de toda a empresa; confiança na TI; e benefícios em relação à produção. Os gestores que perceberam de forma individual a maioria dos novos benefícios intangíveis foram o Diretor Presidente da Empresa A e o Presidente da Empresa B. É importante salientar que o novo benefício em relação à produção foi percebido na Empresa A que é um varejo de moda que produz 40% das mercadorias que comercializa. Dois **benefícios intangíveis não foram percebidos** pela maioria dos executivos das duas empresas, o benefício da **inovação em processos de negócios** e o benefício de **facilitar a mudança organizacional**. Isto é, a maioria dos gestores entende que os investimentos na troca da TI não proporcionam, às empresas do varejo de moda, inovação nos processos de negócio e prejudicam a mudança organizacional. As percepções da maioria dos executivos não confirmam, em relação aos dois benefícios intangíveis não percebidos, a posição dos seguintes autores: Shang e Seddon (2000); Dedrick et al. (2003); Tallon (2007); e Wu et al. (2009).

Quanto ao **elemento** dos benefícios intangíveis de **informação e comunicação** tem-se que dois benefícios foram percebidos pela maioria dos executivos das duas empresas, entre os quais o benefício da melhoria da qualidade da informação e o benefício da agilidade na operacionalização das informações. O benefício da melhoria da comunicação no ambiente interno da organização não foi percebido pela maioria dos executivos das empresas A e B, e esse fato demonstra que os executivos entendem que os investimentos na aquisição da TI, em empresas do ramo do varejo, não melhoram a comunicação interna da organização. Essa posição dos executivos confronta a posição de Palvia (1997); e Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000).

Os **benefícios intangíveis percebidos** são discutidos sobre os **resultados consolidados** envolvendo as **três empresas do ramo do varejo de moda** analisadas. A posição final, sobre os benefícios intangíveis percebidos pelos executivos das três empresas analisadas, é apresentada no Quadro 48, da página seguinte, no qual detalham-se os benefícios intangíveis percebidos, não percebidos e os novos benefícios envolvendo os três casos analisados de empresas do ramo de varejo de moda.

Quadro 48 – Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados das Empresas A, B e C

Benefícios Intangíveis Percebidos Consolidados das Empresas A, B e C (=) Percebido, (*) Não percebido, (+) Novo, u Com unanimidade.		
Elementos dos BIP	Benefícios Intangíveis Percebidos / Empresas	A, B e C
Clientes (ambiente externo)	Marca e imagem da organização.....	(*)
	Identificação das necessidades dos clientes.....	(=) u
	Previsão e agilidade na venda:.....	(=) u
	Agilidade na entrega aos clientes.....	(=) u
	Satisfação de clientes.....	(*)
	Resposta mais rápida aos clientes.....	(=)
	Identificação das tendências de mercado.....	(=)
Concorrentes (ambiente externo)	Vantagem competitiva.....	(=) u
	Risco de não ser superado pelos concorrentes.....	(=)
Fornecedores (ambiente externo)	Melhor relação com fornecedores.....	(=)
	Relacionamento com outras organizações.....	(*) u
Produtos e Serviços (ambiente externo)	Melhoria na qualidade de produtos e serviços.....	(=) u
	Inovação em produtos e serviços.....	(*)
	Conhecimento do custo do produto (novo).....	(+)
Funcionários (ambiente interno)	Satisfação e retenção de funcionários.....	(=)
	Melhoria do trabalho em equipe.....	(=) u
	Facilitar a aprendizagem nos negócios.....	(=)
Processos Organizacionais (ambiente interno)	Melhoria na flexibilidade organizacional.....	(*)
	Melhoria na gestão dos recursos.....	(=) u
	Melhoria na capacidade de gestão.....	(=) u
	Melhoria no processo de tomada de decisão.....	(=)
	Melhoria nos controles da organização.....	(=) u
	Inovação em processos de negócios.....	(*)
	Facilitar a mudança organizacional.....	(*)
	Controle da área contábil (novo).....	(+)
	Controle da folha de pagamento (novo).....	(+)
	Integração dos processos (novo).....	(+)
	Integração entre as áreas (novo).....	(+)
	Controle dos estoques (novo).....	(+)
	Acompanhamento de toda a empresa (novo).....	(+)
Confiança na TI (novo).....	(+)	
Benefícios em relação à área de produção (novo).....	(+)	
Informação e Comunicação (ambiente interno)	Melhoria na qualidade da informação.....	(=) u
	Agilidade na operacionalização das informações.....	(=) u
	Melhoria na comunicação.....	(*) u

Fonte: Dados da pesquisa.

A posição consolidada dos resultados obtidos em relação aos benefícios intangíveis percebidos nas três empresas analisadas demonstra que os benefícios intangíveis apresentados

na estrutura conceitual, baseada na literatura examinada, foram, em sua maioria, percebidos pelos gestores em virtude da realização de investimentos em TI.

Os benefícios intangíveis percebidos no **elemento** relacionado a **clientes** foram, em sua maioria, percebidos pelos executivos das três organizações estudadas. Os benefícios percebidos, em decorrência dos investimentos em TI, foram: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; agilidade na entrega aos clientes; resposta mais rápida aos clientes; e identificação das tendências de mercado. Um fato interessante que, apesar de os executivos perceberem vários benefícios relacionados a clientes, o benefício da **satisfação de clientes não é percebido** pela maioria dos executivos das três empresas. A **marca e imagem da organização também não é percebida** pela maioria dos executivos, isto é, os gestores entendem que os investimentos em TI não geram benefícios relacionados à marca e imagem da organização em relação aos clientes do mercado.

No **elemento** dos benefícios intangíveis relacionados a **concorrentes**, tanto a vantagem competitiva quanto o risco de não ser superado pelos concorrentes são percebidos pela maioria dos executivos das três empresas como decorrentes dos investimentos em TI. Isto é, os investimentos em TI em empresas do ramo de moda geram vantagem competitiva para as empresas e diminuem o risco de as mesmas serem superadas pelos concorrentes.

Sobre os benefícios intangíveis percebidos no **elemento de fornecedores**, a melhor relação com fornecedores foi percebida pela maioria dos executivos das três empresas do ramo de varejo de moda como decorrente dos investimentos realizados em TI. Já, o benefício do **relacionamento com outras organizações**, que seriam as franquias, não é percebido como um benefício gerado pelos investimentos em TI. A falta de percepção da maioria dos gestores das três empresas sobre o benefício do relacionamento com outras organizações contraria a posição de Lucas (2005) que afirma que o relacionamento com outras organizações representa um benefício gerado pela TI.

Em relação aos benefícios intangíveis do **elemento de produtos e serviços**, os gestores perceberam que os investimentos em TI melhoram a qualidade de produtos e serviços comercializados pelas organizações do ramo de varejo de moda, contudo, esses investimentos não geram benefícios relacionados à **inovação em produtos e serviços** comercializados.

Todos os benefícios intangíveis relacionados ao **elemento de funcionários** foram percebidos pela maioria dos gestores das três empresas estudadas, e esse fato demonstra que os investimentos realizados em TI, pelas empresas do ramo do varejo de moda, trazem benefício aos funcionários relacionados à satisfação e retenção; melhoria do trabalho em equipe, e facilita a aprendizagem nos negócios da organização.

No elemento dos benefícios intangíveis relacionados aos **processos organizacionais**, a maioria dos executivos percebeu que os investimentos em TI geram benefícios relacionados à melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização. Percebe-se que os investimentos realizados em TI geram melhorias no ambiente interno da organização relacionados à gestão empresarial. No elemento dos processos organizacionais emergiu, através das entrevistas com os executivos das três empresas, a maior quantidade de novos benefícios intangíveis percebidos, entre os quais: controle da área contábil; controle da folha de pagamento; integração de processos; integração entre as áreas; controle dos estoques; acompanhamento de toda a empresa; e confiança na TI. Contudo, os investimentos em TI não geram benefícios relacionados à **inovação em processos de negócios** e no processo de **facilitar a mudança organizacional**, isto é, os investimentos em TI engessam um pouco as mudanças na organização. Corroborando com esse entendimento, o benefício da **melhoria na flexibilidade organizacional** também não foi percebido pela maioria dos executivos das três organizações em decorrência dos investimentos realizados em TI. Esse fato não confirma a posição de alguns autores, entre os quais: Shang e Seddon (2000); Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000); Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004); e Tallon (2007).

Quanto aos benefícios relacionados ao **elemento da informação e comunicação**, no ambiente interno da empresa, a maioria dos executivos percebeu que os investimentos em TI geram a melhoria na qualidade da informação e a agilidade na operacionalização das informações, isto é, os gastos em TI contribuem para a melhoria da informação dentro da organização. Contudo, o benefício da **melhoria na comunicação** não é percebido como um benefício gerado pelos investimentos em TI, segundo afirmações dos gestores das organizações, os gastos em TI não contribuem para a melhoria na comunicação dentro da organização.

A posição consolidada dos benefícios intangíveis, em relação à percepção da maioria dos executivos entrevistados das três organizações, demonstra que a **maioria dos benefícios intangíveis percebidos, apresentados pelos autores analisados, se confirmou**. Contudo, **oito benefícios intangíveis não foram percebidos pela maioria dos executivos** em decorrência dos investimentos em TI, e, ainda, **emergiram nove novos benefícios intangíveis não mencionados pelos autores examinados** na revisão da literatura. Esses novos benefícios intangíveis encontrados, através da realização desta pesquisa, demonstram a importância da continuidade dos estudos na área do valor da TI relacionada aos benefícios intangíveis percebidos em decorrência dos investimentos realizados em TI.

7.3 RELAÇÃO ENTRE FATORES DE ADOÇÃO DA TI E BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS

Nesta seção discute-se a relação entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos. A discussão envolve as proposições de pesquisa, que tratam das relações a partir dos elementos dos fatores de adoção da TI envolvendo pessoas; ambiente interno da empresa; estratégia organizacional; e benefícios esperados da TI. Também apresentam-se outras relações encontradas envolvendo os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos.

As relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos possuem uma abrangência que envolve o conhecimento relacionado à decisão de investimento em TI e também o referencial teórico que abrange a geração de benefícios para a organização em decorrência dos investimentos em TI. O processo de investimento em TI envolve os conhecimentos relacionados aos fatores de adoção da TI, que foram analisados nos três casos estudados e apresentados em versão final consolidada considerando-se a natureza das empresas do setor de varejo de moda. A área relacionada aos benefícios gerados pela organização envolve o valor da TI e os benefícios intangíveis percebidos que já foram amplamente analisados e detalhados nos três casos estudados. As relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos envolvem as duas grandes áreas de conhecimento fundamentadas nas teorias apresentadas no início do estudo.

As relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, envolvendo o **elemento de pessoas** dos fatores de adoção da TI, abrangem o fator de adoção da TI do **interesse dos tomadores de decisão**. Peppard e Ward (2005) afirmam que existem fatores relacionados à implantação de sistemas empresariais, sendo um deles o interesse pessoal das pessoas envolvidas. Essa relação envolve a influência do fator de adoção da TI, do interesse dos tomadores de decisão, na decisão para a realização de investimentos em TI, com os benefícios intangíveis relacionados aos interesses dos executivos tomadores de decisão quando da realização da decisão para a realização de investimentos em TI. Essa relação foi analisada nas três empresas, gerando os resultados apresentados a seguir.

Na **Empresa A** foi percebido que o **interesse dos tomadores de decisão** estava relacionado ao posicionamento da marca, à abertura de franquias e em conhecer os custos dos produtos. Na análise dos benefícios intangíveis constatou-se que o Diretor Presidente da empresa percebeu os benefícios intangíveis relacionados à marca e imagem da organização;

relações com outras organizações (franquias); ao conhecimento do custo do produto e benefícios relacionados à área de produção, mas a maioria dos executivos não percebeu os benefícios relacionados à marca e imagem da organização e ao relacionamento com outras organizações (franquias). Davis e Olson (1987) consideram que o decisor não conhece todas as alternativas, resultados ou consequências de suas escolhas, e toma uma decisão que satisfaça seu nível de aspiração. Foi constatada a **não existência de relação** entre o fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão e os benefícios intangíveis relacionados à marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações (franquias). Contudo, foi percebida a relação com os benefícios intangíveis do conhecimento do custo do produto e benefícios em relação à área de produção.

Em relação à **Empresa B** os **interesses dos tomadores de decisão** estavam relacionados à resolução dos problemas com a TI anterior e com a abertura de novas lojas franqueadas utilizando a nova TI, que possuía um BI para analisar os dados. Na análise dos benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos executivos foi constatado que os seguintes benefícios foram percebidos: relacionamento com outras organizações (franquias), melhoria na capacidade de gestão, melhoria no processo de tomada de decisão, acompanhamento de toda a empresa e confiança na TI. Segundo Penrose (2006), as oportunidades de crescimento da empresa para o enfrentamento da concorrência estão relacionadas à aptidão pessoal e à capacidade de inovação de seus gestores. Conforme as afirmações dos executivos, os ganhos gerados para a organização, relacionados a esses benefícios intangíveis, atendem os interesses dos executivos que tomaram a decisão para a aquisição da TI. **Foi constatada a existência da relação** entre o fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão e os benefícios intangíveis percebidos do relacionamento com outras organizações (franquias); a melhoria da capacidade de gestão; a melhoria do processo de tomada de decisão; o acompanhamento de toda a empresa; e a confiança na TI, sendo que os dois últimos emergiram a partir das entrevistas realizadas.

O **interesse dos tomadores de decisão** na **Empresa C** era bastante amplo e estava relacionado a operar no multicanal, ter uma marca valorizada no mercado, reforçar a marca e imagem da organização e a atuação e capacitação da equipe de TI. Segundo Buhl et al. (2011), o processo de gestão empresarial baseada em valor é um paradigma, em que todas as atividades e decisões relacionadas ao processo são avaliadas de acordo com a sua contribuição para o valor da empresa. Os benefícios intangíveis da marca e imagem da organização, previsão e agilidade na venda, satisfação de clientes, melhoria no trabalho em equipe e facilitar a aprendizagem nos negócios foram percebidos pela maioria dos executivos, e o

detalhamento dos mesmos atendia os interesses dos tomadores de decisão. **Constatou-se a existência da relação** entre o fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão e os benefícios intangíveis percebidos de marca e imagem da organização; previsão e agilidade na venda; satisfação de clientes; melhoria do trabalho em equipe; e facilitar a aprendizagem dos negócios.

A **análise conjunta dos três casos** demonstra que nas Empresas B e C o fator de adoção da TI, no **elemento de pessoas**, do **interesse dos tomadores de decisão** se relacionou de forma total aos benefícios inerentes aos interesses declarados pelos tomadores de decisão; e na Empresa A houve uma relação parcial, envolvendo apenas dois dos quatro benefícios relacionados aos interesses declarados pelos tomadores de decisão. **Constatou-se**, então, que a **Proposição 1**, que afirma: a utilização do fator de adoção da TI – interesse dos tomadores de decisão – se relaciona à geração de benefícios intangíveis percebidos dos interesses declarados pelos tomadores de decisão na realização dos investimentos em TI, **foi comprovada na maioria das empresas**, sendo **parcial apenas na Empresa A**.

Os fatores de adoção da TI, inseridos no **elemento do ambiente interno** da empresa, da **estrutura e suporte organizacional**, e **processos e controles organizacionais** se relacionaram aos benefícios intangíveis do elemento dos processos organizacionais no ambiente interno da empresa. Wiengarten et al. (2013) afirmam que as empresas poderão ser capazes de obter melhorias significativas no desempenho se os recursos de TI estiverem em alinhamento com os fatores organizacionais do processo e da estrutura organizacional.

Os fatores de adoção da TI, na **Empresa A**, da **estrutura e suporte organizacional** e **processos e controles organizacionais** se relacionaram aos benefícios intangíveis percebidos do elemento dos processos organizacionais. Os benefícios intangíveis da melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria nos controles da organização; e benefícios relacionados à produção foram percebidos pelos executivos da organização, sendo que o benefício da melhoria na flexibilidade organizacional não foi percebido pelos executivos que afirmaram que o investimento na aquisição da TI ocasionou a diminuição da flexibilidade organizacional. Segundo Kohli, Devaraj e Ow (2012), os indicadores de desempenho utilizados pela organização refletem a proficiência gerencial na utilização de recursos e controle organizacional. **Constatou-se a relação** entre os fatores de adoção da TI da estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais com os benefícios intangíveis inseridos nos processos organizacionais do ambiente interno da empresa, entre os quais:

melhoria na gestão dos recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria nos controles da organização; e os benefícios em relação à área de produção, sendo que **não foi constatada a relação** com o benefício intangível da melhoria da flexibilidade organizacional.

Na **Empresa B**, os fatores de adoção da TI da **estrutura e suporte organizacional**, e **processos e controles organizacionais**, que influenciaram os tomadores de decisão, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos no elemento dos processos organizacionais. Segundo Rocha, Jamil e Vasconcelos (2009), a estrutura organizacional e sua importância perante os executivos podem influenciar a decisão para aquisição de TI. Os benefícios intangíveis da melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização, foram todos percebidos pela maioria dos executivos da empresa. No entendimento de Kald, Nilsson e Rapp (2000), deve ser possível identificar o efeito da estratégia escolhida na concepção e utilização dos controles de gestão. **Foi constatada a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI da estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais, e os benefícios intangíveis da melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; e melhoria nos controles da organização.

Os fatores de adoção da TI da estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais, que influenciaram os tomadores de decisão da **Empresa C**, se relacionam aos benefícios intangíveis no elemento dos processos organizacionais. Para Prates e Ospina (2004), a melhoria nos controles organizacionais representa um fator de adoção da TI importante no processo decisório. Os benefícios intangíveis percebidos pela maioria dos gestores da Empresa C, no elemento dos processos organizacionais, foram os seguintes: melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão, melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional. **Constatou-se a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI da estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais, e os benefícios intangíveis da melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócios; e facilitar a mudança organizacional.

Através da **discussão dos resultados das três empresas** percebe-se que a utilização dos fatores de adoção da TI, no elemento do ambiente interno da empresa, da estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais se relaciona à geração dos benefícios intangíveis da melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão dos

recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócio; e facilitar a mudança organizacional. **Constatou-se** que a **Proposição 2**: a utilização dos fatores de adoção da TI – estrutura e suporte organizacional, e processos e controles organizacionais – se relaciona à geração de benefícios intangíveis percebidos da melhoria nos processos organizacionais no ambiente interno, **foi comprovada nas três empresas analisadas** em relação à **maioria dos benefícios intangíveis** relacionados ao **elemento dos processos organizacionais**.

As relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, envolvendo o **elemento da estratégia organizacional** dos fatores de adoção da TI, abrangem os fatores de adoção da TI de **apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia**. Para Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho mediante uso racional dos recursos. Essa relação envolve a influência dos fatores de adoção da TI, de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia, no processo decisório para a escolha da TI, com os benefícios intangíveis relacionados aos objetivos estratégicos escolhidos pela organização. Essa relação foi analisada nas três empresas, gerando os resultados detalhados em sequência.

Na **Empresa A** foi percebido que os **objetivos estratégicos da organização** estavam relacionados com ao posicionamento da marca e à possibilidade de abrir franquias. Os benefícios intangíveis da marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações não foram percebidos pela maioria dos gestores da organização. **Constatou-se a não existência da relação** entre os fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia com os objetivos intangíveis percebidos de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações (franquias). Isto é, os fatores de adoção da TI relacionados à estratégia da organização influenciaram o processo decisório, mas os benefícios intangíveis relacionados à estratégia escolhida não foram percebidos pela maioria dos gestores da organização.

Os objetivos estratégicos previstos, na **Empresa B**, nos fatores de adoção da TI, de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia, durante o processo para a realização de investimentos, estavam relacionados à expansão da organização, abertura de lojas franqueadas, gerando um aumento das vendas e a melhoria da rentabilidade através da

análise do mix de produtos. Segundo Hardy (2006), as responsabilidades da governança de TI são parte das responsabilidades da governança corporativa, entre as quais a orientação e a revisão das estratégias organizacionais, a definição e o acompanhamento dos objetivos e metas de desempenho de gestão. Os benefícios intangíveis, de previsão e agilidade na venda; relacionamento com outras organizações (franquias); e melhoria na qualidade de produtos e serviços, que estavam relacionados aos objetivos estratégicos previstos, foram percebidos pela maioria dos executivos da Empresa B. **Foi constatada a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI, de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia, com os benefícios intangíveis percebidos de previsão e agilidade na venda; relacionamento com outras organizações (franquias); e melhoria na qualidade de produtos e serviços.

Durante o processo para a realização de investimentos na **Empresa C**, os fatores de adoção da TI, de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia envolveram os seguintes objetivos estratégicos: ingresso no *e-commerce*, criar um canal de vendas *on-line*, identificar e atender as necessidades dos clientes e a melhoria competitiva. Segundo Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. Os benefícios intangíveis percebidos que atendiam os objetivos estratégicos foram percebidos pela maioria dos executivos da organização: identificação das necessidades dos clientes, previsão e agilidade na venda; resposta mais rápida aos clientes; vantagem competitiva; e risco de não ser superado pelos concorrentes. Para Luftman e Zadeh (2011), os líderes de TI veem-na como um facilitador de eficiência/eficácia em outras partes do negócio e concentram as iniciativas em ações que melhoram a maturidade do alinhamento entre TI e negócios. **Constatou-se a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI e a estratégia com os benefícios intangíveis, percebidos pela maioria dos gestores, de: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; resposta mais rápida aos clientes; vantagem competitiva; e risco de não ser superado pelos concorrentes.

Pode ser constatado que, na **análise conjunta das Empresas B e C**, a utilização dos fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia se relaciona à geração de benefícios intangíveis percebidos relacionados às estratégias previstas no processo decisório para a realização de investimentos em TI. Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) relatam que a relação da TI no desempenho pode ser direta, mas requer o seu alinhamento estratégico com um compromisso entre a orientação estratégica do

negócio e a orientação estratégica da TI. Contudo, na **Empresa A**, essa relação não se realizou, pois a maioria dos gestores não percebeu os benefícios intangíveis relacionados aos objetivos estratégicos previstos no momento da realização dos investimentos na aquisição da TI. Para Broadbent e Weill (1997), o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara. **Foi constatado** que a **Proposição 3**, em que se afirma: a utilização dos fatores de adoção da TI – apoiar os objetivos estratégicos e o alinhamento da TI com a estratégia – se relacionam à geração de benefícios intangíveis percebidos dos objetivos estratégicos escolhidos pela organização para o ambiente externo, **foi comprovada nas Empresas B e C e não se comprovou na Empresa A**.

Os fatores de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI, no ambiente externo**, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos no elemento do ambiente externo. Para Gunasekaran et al. (2001), os fatores de adoção da TI relacionados aos benefícios esperados da TI compõem o processo decisório para a realização de investimentos em TI. Os fatores de adoção da TI inseridos na área dos benefícios intangíveis esperados fazem parte da decisão para a escolha dos investimentos em TI, sendo que os benefícios intangíveis esperados e debatidos durante a decisão para a realização de gastos em TI são diferentes dos benefícios percebidos pelos gestores da organização após a implantação da TI. Para Jaeger-Neto et al. (2009), a governança de TI pode influenciar significativamente o desempenho da organização, através da geração de valor para o negócio e da gestão equilibrada do risco com o retorno do investimento. Os fatores de adoção da TI dos benefícios esperados, no ambiente externo, são relacionados: a clientes; aos concorrentes; a fornecedores; e aos produtos e serviços.

Na **análise conjunta dos três casos** pode-se constatar que a **utilização** dos fatores adoção da TI dos **benefícios esperados da TI** no ambiente externo **gerou benefícios intangíveis percebidos diferentes** em relação aos **benefícios esperados da TI**, previstos na decisão de investimento. Para Broadbent e Weill (1997), o processo de tomada de decisão, desenvolvido pelos gestores para a realização de investimentos em TI, muitas vezes é complicado e a gama de possibilidades não é clara. Houve a geração de benefícios intangíveis percebidos diferentes em relação aos fatores de adoção da TI dos benefícios esperados nas seguintes situações: na **Empresa A**, **diferença total** no fator de adoção da TI relacionado a **fornecedores** e **diferença parcial** em **clientes** e **produtos e serviços**; na **Empresa B**, **diferença parcial** nos fatores de adoção da TI relacionados a **clientes**, **concorrentes** e **produtos e serviços**; e na **Empresa C**, **apenas diferença total** no fator relacionado a

fornecedores. Percebe-se que na Empresa C houve o maior alinhamento entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, que pode ser ocasionado pela aquisição de uma nova TI, o *e-commerce*, e também pelo maior alinhamento entre os gestores que possuem vários anos na organização.

Os fatores de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI, no ambiente interno**, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos na área do ambiente interno. Os fatores de adoção da TI inseridos no elemento dos benefícios intangíveis esperados fazem parte da decisão para a escolha dos investimentos em TI, sendo que os benefícios intangíveis esperados e debatidos, durante a decisão para a realização de gastos em TI, são diferentes dos benefícios percebidos pelos gestores da organização após a implantação da TI. Simon (1957) afirma que a complexidade dos problemas e a própria capacidade cognitiva dos indivíduos limitavam sua capacidade de tomarem decisões sob perfeita racionalidade. Davis e Olson (1987) consideram que o decisor não conhece todas as alternativas, resultados ou consequências de suas escolhas, a toma uma decisão que satisfaça seu nível de aspiração. Os fatores de adoção da TI dos benefícios esperados, no ambiente interno, são relacionados: a funcionários; aos processos organizacionais; e à informação e comunicação.

Com a **análise conjunta dos três casos** foi possível constatar que a **utilização** dos fatores adoção da TI dos **benefícios esperados da TI**, no ambiente interno, **gerou benefícios intangíveis percebidos diferentes** em relação aos **benefícios esperados da TI**, previstos na decisão de investimento. Houve geração de benefícios intangíveis percebidos diferentes em relação aos fatores de adoção da TI dos benefícios esperados nas seguintes situações: na **Empresa A, diferença parcial** nos fatores de adoção da TI relacionados a **funcionários**, aos **processos organizacionais**, e à **informação e comunicação**; na **Empresa B, diferença parcial** nos fatores de adoção da TI relacionados aos **processos organizacionais**, e **informação e comunicação**; e na **Empresa C, diferença parcial** nos fatores relacionados aos **processos organizacionais**, e à **informação e comunicação**. Percebe-se que **não houve diferenças totais** entre fatores de adoção da TI dos benefícios esperados da TI e os respectivos benefícios intangíveis percebidos: apenas ocorreram diferenças parciais nas áreas dos fatores de adoção da TI do ambiente interno.

Consolidando a análise dos fatores de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI, no ambiente externo e interno, em relação** aos **três casos estudados**, pode-se constatar que **houve diferenças totais**, entre os **benefícios esperados**, **apenas no ambiente externo** das organizações, **relacionadas ao elemento de fornecedores**; as **demais diferenças** entre

benefícios esperados e percebidos foram **apenas parciais** e **relacionadas** a **clientes**, a **concorrentes** e a **produtos e serviços**. Na Empresa A houve diferenças entre benefícios esperados e percebidos em todas as áreas do ambiente externo; e na Empresa C houve apenas uma diferença entre benefícios esperados e percebidos no ambiente externo. Nos benefícios esperados do ambiente interno houve apenas diferenças parciais entre os benefícios esperados e percebidos, sendo que na Empresa A as diferenças parciais envolveram todos os elementos relacionados ao ambiente interno. Nas Empresas B e C não houve diferenças entre os benefícios esperados e percebidos no elemento de funcionários. A partir das considerações apresentadas, **pode-se constatar que a Proposição 4**, que cita: a utilização dos fatores de adoção da TI – benefícios intangíveis esperados da TI – ocasiona a geração de benefícios intangíveis percebidos diferentes em relação aos fatores de adoção da TI dos benefícios intangíveis esperados que foram adotados no processo decisório **foi comprovada nas três empresas**, nos **elementos do ambiente interno e externo** dos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos.

Através da **análise conjunta** das **quatro proposições** apresentadas, em relação aos **três casos estudados**, pode-se constatar algumas situações específicas relacionadas à **Empresa A**. Em relação à **proposição 1**, pode-se constatar que a utilização do fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão **se relacionou de forma parcial** à geração de benefícios intangíveis percebidos dos interesses declarados pelos tomadores de decisão na realização dos investimentos em TI. Nas demais empresas a relação foi com todos os benefícios intangíveis. Na **proposição 3**: a utilização dos fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e o alinhamento da TI com a estratégia se relacionam com a geração de benefícios intangíveis percebidos dos objetivos estratégicos escolhidos pela organização nas áreas do ambiente externo **não se comprovou na Empresa A**. Sobre a **proposição 4**: a utilização dos fatores de adoção da TI relacionados com os benefícios intangíveis esperados da TI ocasiona a geração de benefícios intangíveis percebidos diferentes em relação aos benefícios intangíveis esperados durante o processo decisório, a **maior quantidade de diferenças entre os benefícios esperados e percebidos** ocorreu **na Empresa A**, que foi a **única empresa** onde houve diferença relacionada a todos os benefícios intangíveis das áreas do ambiente externo e interno.

Considerando-se as informações apresentadas pela Gerente de Planejamento da Empresa A, que atua há treze anos na organização, **apesar de o sistema estar instalado há sete anos, ainda existem problemas relacionados ao seu bom funcionamento e ao**

atendimento. Segundo a Gerente de Planejamento, “*hoje a gente não está satisfeito com o atendimento da TP*”. Na entrevista semiestruturada foram apresentadas críticas ao sistema: “*precisa da TI, precisa dos relatórios, eu preciso dessa integração pra ir para frente, só não posso confiar 100%, eu preciso estar sempre checando, sempre checando,... se não está funcionando aí sim...*”. A Diretora, com 28 anos de empresa, afirmou: “*... eu não saberia dizer se a gente tem um diferencial perante o mercado por ter o Linx, deve ter gente que deve ter benefícios ou sabe usar melhor a ferramenta. Talvez futuramente eu acredito que a gente vai usar tudo,... eu acho que no futuro a gente vai ser em Porto Alegre um case ou que a gente está usando todas as ramificações*”. Essas informações demonstram que, apesar do considerável tempo de implantação da TI, a **Empresa A ainda passa por alguns problemas para usufruir integralmente dos benefícios gerados pela utilização do sistema.** Assim, **pode-se constatar** que as **limitações relacionadas ao funcionamento adequado da TI adquirida influenciam a relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos.**

Nos **três casos analisados**, o fator de adoção da TI dos **benefícios esperados da TI** relacionados ao **resultado financeiro** não se relacionou aos benefícios percebidos, pois nesta pesquisa analisam-se apenas os benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI. Contudo, foi percebido que **o fator de adoção da TI dos benefícios relacionados ao resultado financeiro não influenciou a decisão** para a realização de investimentos na **Empresa A**, isto é, os dois executivos, quando da realização da decisão, não previam que o investimento na troca da TI iria melhorar o desempenho financeiro da Empresa A. Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011) citam que as capacidades de gerenciamento da informação influenciam favoravelmente as medidas de eficácia de desempenho da empresa na área de clientes, financeira, recursos humanos e organizacionais. Já, nas **Empresas B e C**, **o fator de adoção da TI dos benefícios esperados da TI relacionados ao resultado financeiro influenciou a decisão** para a realização dos investimentos, isto é, os tomadores de decisão previram que os investimentos iriam melhorar o resultado financeiro das organizações. Ali Bazaee (2010) cita evidências de uma relação positiva entre investimento em TI e desempenho empresarial. Chen, Yang e Yang (2012) demonstram que o desempenho em nível da organização inclui produtividade e rentabilidade.

Na análise das relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos foram constatadas nos **três casos analisados**, além das **quatro relações previstas**

nas proposições apresentadas, mais **quatro novas relações dos fatores de adoção da TI envolvendo: desempenho organizacional; funcionários; mudança organizacional; e concorrência**. As **quatro novas relações**, envolvendo as **três empresas estudadas**, serão apresentadas nos parágrafos a seguir.

As **relações** entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, **envolvendo o desempenho organizacional**, abrangem os fatores de adoção da TI da otimização custos, ganhos no longo prazo, e mensuração de desempenhos. Siems e Barr (1998) afirmam que uma organização para ser economicamente eficiente, deve atingir alguns objetivos econômicos: minimização dos custos e a otimização de lucros. Essa relação envolve a influência dos fatores de adoção da TI, de **otimização dos custos, ganhos no longo prazo, e mensuração de desempenhos**, na decisão para a escolha da TI, com os **benefícios intangíveis** relacionados à **mensuração dos desempenhos** gerados para a organização em virtude dos investimentos realizados em TI. Essa relação, envolvendo o desempenho organizacional, foi **analisada nas três empresas**, gerando os resultados a seguir detalhados.

Na **Empresa A**, os fatores de adoção da TI da **otimização de custos e ganhos no longo prazo, e mensuração de desempenhos**, que influenciaram a decisão de investimento, se relacionam aos benefícios intangíveis percebidos inerentes à mensuração do desempenho gerado para a organização em virtude dos investimentos na TI. Os benefícios intangíveis do conhecimento do custo do produto; benefícios em relação à área de produção; controle da área contábil; controle da folha de pagamento; e controle dos estoques, emergiram a partir da realização das entrevistas com os gestores da organização e estão relacionados aos benefícios da utilização da TI para a mensuração do desempenho da organização. Para Tallon, Kraemer e Gurbaxani (2000), o desempenho organizacional, suportado pela TI, transpassa toda a organização e é medido especialmente por métricas financeiras, perceptivas e de uso da TI. **Foi constatada a existência da relação** do fator de adoção da TI de otimização de custos, ganhos no longo prazo com os benefícios intangíveis do conhecimento do custo do produto e dos benefícios em relação à área de produção. **Também foi constatada a existência da relação** entre o fator de adoção da TI, na área do ambiente interno da empresa, da mensuração de desempenhos e os benefícios intangíveis percebidos do conhecimento do custo do produto; benefícios em relação à área de produção; conhecimento da área contábil; controle da folha de pagamento; e controle dos estoques.

O fator de adoção da TI, na **Empresa B**, de **mensuração de desempenhos** se relacionou aos benefícios intangíveis percebidos do elemento dos processos organizacionais.

Os benefícios intangíveis da melhoria na capacidade de gestão e melhoria no processo de tomada de decisão, percebidos pelos gestores da organização, estão relacionados aos benefícios da mensuração de desempenho gerado pela aquisição da TI. Para Kretschmer (2012), à medida que as organizações investem em TI, os seus processos de negócios são influenciados pelo uso da tecnologia. **Constatou-se a existência da relação** entre o fator de adoção da TI da mensuração de desempenhos, que influenciou a decisão, com os benefícios intangíveis da melhoria da capacidade de gestão e melhoria no processo de tomada de decisão, percebidos pela maioria dos gestores da organização.

Na **Empresa C**, os fatores de adoção da TI da **otimização de custos e ganhos no longo prazo, e mensuração de desempenhos**, que influenciaram a decisão, se relacionaram à expectativa de ganhos gerados pelos investimentos na TI. Os benefícios intangíveis da melhoria na capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; e inovação em processos de negócios demonstraram que os ganhos previstos, na decisão de investimento, não ocorreram conforme os decisores haviam previsto no processo de investimento para a aquisição da TI. Segundo Cecez-Kecmanovic, Kautz e Abrahall (2014), para que um SI seja considerado um sucesso ou não, depende do cálculo de benefícios tangíveis e intangíveis e do tempo permitido para os benefícios se materializarem. **Constatou-se que não houve relação** entre os fatores de adoção da TI da mensuração de desempenhos e otimização de custos, ganhos no longo prazo com os benefícios intangíveis da melhoria da capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; e inovação em processos de negócios, pois os benefícios percebidos não atenderam ao que era esperado nos fatores de adoção da TI.

Através da **discussão dos resultados das três empresas** percebe-se, no caso das **Empresas A e B**, que a utilização dos fatores de adoção da TI, envolvendo o **desempenho organizacional** se **relacionou** à geração de benefícios intangíveis percebidos inerentes à mensuração do desempenho gerado pelos investimentos na aquisição da TI. Já, no caso da **Empresa C**, os fatores de adoção da TI da **mensuração de desempenhos e otimização de custos, ganhos no longo prazo não se relacionaram** aos benefícios intangíveis da melhoria da capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; e inovação em processos de negócios, pois os benefícios percebidos não atenderam ao que era previsto nos fatores de adoção da TI.

As **relações** entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, **envolvendo funcionários**, abrangem o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários. Para Lapointe

e Rivard (2005), pesquisas reconhecem a resistência como uma variável crítica, considerada uma barreira a ser removida, ou um meio pelo qual os usuários expressam seu desconforto com uma TI. Essa **relação envolve** a influência do fator de adoção da TI da **resistência à mudança dos usuários de TI**, na decisão para a escolha da TI, com o benefício intangível relacionado à **satisfação e retenção de funcionários**. Essa relação, envolvendo os funcionários, foi **analisada nas três empresas**, gerando os resultados detalhados a seguir.

Na **Empresa A**, o fator de adoção da TI da **resistência à mudança dos usuários de TI**, que não influenciou a decisão, se relacionou ao benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários, que não foi percebido pelos executivos da organização. Na Empresa A essa relação foi interessante, pois os funcionários não ofereceram resistência à implantação da TI porque estavam insatisfeitos com o sistema anterior, contudo, a nova TI adquirida tinha problemas com suporte do fornecedor o que gerou a insatisfação em relação à nova TI. Para Kim e Kankanhalli (2009), a resistência dos funcionários pode ser reduzida tanto pela percepção de valor quanto pelo suporte organizacional. **Constatou-se a existência da relação** do fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI, que não influenciou a decisão, com o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários, não percebido pela maioria dos gestores.

O fator de adoção da TI, na **Empresa B**, da **resistência à mudança dos usuários de TI se relacionou** ao benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários. A não utilização do fator de adoção da TI na decisão se relacionou à geração do benefício intangível da satisfação de funcionários, que foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados. Pode-se notar que os funcionários não demonstraram resistência ao processo de aquisição da TI, e, no momento atual, a utilização da TI gera satisfação e melhora no desempenho dos funcionários, até porque a implantação foi rápida e sem problemas para os usuários. De acordo com Löbler et al. (2012), a realização adequada do processo de implantação, o treinamento e as características dos usuários também são fatores determinantes para a aquisição de SI e para o retorno do investimento realizado. **Constatou-se a existência da relação** entre o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e os benefícios intangíveis da satisfação e retenção de funcionários, percebidos pela maioria dos gestores da organização.

Na **Empresa C**, o fator de adoção da TI da **resistência à mudança dos usuários de TI**, que influenciou a decisão, **não se relacionou** ao benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários, que foi percebido pelos gestores da organização. **Constatou-se** que a utilização do fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI **não se**

relacionou à geração do benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários, à medida que os funcionários foram resistentes à implantação da TI, mas ficaram satisfeitos depois de sua implantação.

A partir da **discussão dos resultados das três empresas** percebe-se, no caso da **Empresa A**, que a **existência da relação** entre os fatores de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários, ocorreu porque os funcionários estavam insatisfeitos com a TI anterior e continuaram em virtude do suporte deficiente fornecido pelo fornecedor da nova TI. Na **Empresa B**, a **existência da relação** entre o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários se viabilizou, pois os funcionários não resistiram ao processo de aquisição da TI; e, no momento atual, a utilização da TI gera satisfação e melhora no desempenho dos funcionários. Na **Empresa C**, a **não existência da relação** entre o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários ocorreu, pois os funcionários resistiram à implantação da TI, mas ficaram satisfeitos depois de sua implantação.

As **relações** entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, **envolvendo mudança organizacional**, abrangem o fator de adoção da TI da necessidade de mudança e o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional. Segundo Kim e Kankanhalli (2009), a predisposição à mudança e o suporte organizacional são fatores importantes na realização de investimentos em TI. Essa **relação envolve** a influência do fator de adoção da TI da **necessidade de mudança**, na decisão para a escolha da TI, com o benefício intangível de **facilitar a mudança organizacional**. Essa relação, envolvendo a mudança organizacional, foi **analisada nos três casos**, gerando os resultados que são apresentados nos parágrafos a seguir.

Na **Empresa A**, o fator de adoção da TI da **necessidade de mudança**, que influenciou a decisão de investimento, **não se relacionou** ao benefício intangível de facilitar a mudança organizacional, que não foi percebido pela maioria dos executivos entrevistados. Quando a Empresa A decidiu pela troca da TI, um dos motivos foi a necessidade de mudança na organização, contudo, após a implantação da nova TI as mudanças na organização foram dificultadas pelo novo sistema que, segundo afirmações da empresa, é muito engessado. **Constatou-se** que o fator de adoção da TI da necessidade de mudança **não teve uma relação de conformidade** com o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional, pois o

investimento realizado na TI prejudicou as novas mudanças a serem implementadas na organização.

O fator de adoção da TI, na **Empresa B**, da **necessidade de mudança não se relacionou** ao benefício intangível de facilitar a mudança organizacional. O fator de adoção da TI da necessidade de mudança na organização influenciou a decisão, sendo que, com a implantação da TI, as mudanças na organização foram prejudicadas pela dificuldade de customização do sistema para atender as mudanças necessárias. Para Löbler et al. (2012), o fator de adoção da TI da gestão da mudança influenciam o processo de aquisição da TI. **Constatou-se a não existência da relação** entre o fator de adoção da TI da necessidade de mudança, que influenciou a decisão, e o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional, que não foi percebido pela maioria dos gestores da organização.

Na **Empresa C**, o fator de adoção da TI da **necessidade de mudança**, que influenciou a decisão, **se relacionou** ao benefício intangível de facilitar a mudança organizacional, que foi percebido pelos gestores da organização. **Constatou-se** que a utilização do fator de adoção da TI da necessidade de mudança, utilizado na decisão, **se relacionou à** geração do benefício intangível de facilitar a mudança organizacional, que foi percebido pela maioria dos executivos da empresa.

Na **discussão dos resultados dos três casos** percebe-se, que, nas **Empresas A e B**, o fator de adoção da TI da necessidade de mudanças influenciou a decisão de investimento, porque a empresa necessitava implementar mudanças utilizando a nova TI, contudo, o novo sistema implantado dificultou a realização de mudanças nas duas organizações. Assim, o fator de adoção da TI de necessidade de mudança **não se relacionou** ao benefício intangível de facilitar a mudança, que não foi percebido pela maioria dos executivos das duas empresas. O resultado das duas empresas contrapõe a posição de Tallon (2007) que conclui, em seus estudos, que os benefícios intangíveis de aumentar a flexibilidade, melhorar a flexibilidade operacional e agilizar os processos de negócios são decorrentes dos investimentos em TI. Na **Empresa C**, a **existência da relação** entre o fator de adoção da TI da necessidade de mudança e o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional se viabilizou, pois a organização implantou a TI por uma necessidade de mudança e o sistema implantado continuou contribuindo para as mudanças na organização.

As **relações** entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, **envolvendo a concorrência**, abrangem os fatores de adoção da TI dos objetivos de desempenho competitivo; intensidade da concorrência; e benefícios esperados da TI

relacionados aos concorrentes. Os benefícios intangíveis relacionados à **concorrência** envolvem a vantagem competitiva e o risco de não ser superado pelos concorrentes. Essa relação, envolvendo a concorrência, foi **analisada nos três casos**, gerando os resultados apresentados em sequência.

Na **Empresa A**, o fator de adoção da TI dos objetivos de desempenho competitivo, que influenciou a decisão, **se relacionou** ao benefício intangível da vantagem competitiva, que foi percebido pela maioria dos executivos da organização. Para Porter e Millar (1985), a TI altera a capacidade das empresas em desenvolver suas operações e apoia a implementação de estratégias que afetam a sua vantagem competitiva. Já, os fatores de adoção da TI da intensidade da concorrência e dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes, que influenciaram a decisão, **se relacionaram** ao benefício intangível do risco de não ser superado pelos concorrentes, que foram percebidos pela maioria dos executivos da organização. Segundo Nelson e Winter (2005), a concorrência de mercado é análoga à competição biológica, e as empresas devem passar por um processo de sobrevivência imposto pelo mercado.

Os fatores de adoção da TI, na **Empresa B**, da **intensidade da concorrência e dos benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes se relacionaram** ao benefício intangível do risco de não ser superado pelos concorrentes. Os fatores de adoção da TI da intensidade da concorrência e dos benefícios esperados em relação aos concorrentes não influenciaram a decisão, sendo que, após a implantação da TI, os executivos afirmaram que o sistema não alterou o risco de a empresa ser superada pelos concorrentes. O entendimento dos executivos se contrapõe à posição de Souza e Zwicker (2001), que afirma que o benefício de não ser superado pelos concorrentes representa uma vantagem ocasionada pelos investimentos em TI. **Constatou-se a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI da intensidade da concorrência e dos benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes, que **não influenciaram** a decisão, e o benefício intangível do risco de não ser superado pelos concorrentes, que **não foi percebido** pela maioria dos gestores da organização.

Na **Empresa C**, os fatores de adoção da TI dos objetivos de desempenho competitivo; intensidade da concorrência; e benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes influenciaram a decisão para a aquisição da TI. Os três fatores de adoção da TI tinham por objetivo que a aquisição da TI trouxesse para a organização, em relação aos concorrentes, um diferencial competitivo; uma oportunidade, pois vários varejistas já tinham aberto seu *e-commerce*; e uma capacidade competitiva importante para a organização. Sun (2013) afirma em seus estudos, a existência e a influência significativa do efeito manada no contexto da

alocação de tecnologia; observações demonstram que um grande número de adeptos anteriores de tecnologia pode servir de base para outros imitarem. **Constatou-se a existência da relação** entre os fatores de adoção da TI dos **objetivos de desempenho competitivo, intensidade da concorrência e dos benefícios esperados relacionados aos concorrentes**, que influenciaram a decisão, e os benefícios intangíveis da **vantagem competitiva** e do **risco de não ser superado pelos concorrentes**, que foram percebidos pela totalidade dos gestores das áreas da organização.

Através da **discussão dos resultados dos três casos** percebe-se que, nas **Empresas A e C**, os fatores de adoção da TI dos objetivos de desempenho competitivo; intensidade da concorrência; e os benefícios esperados da TI relacionados a concorrentes influenciaram a decisão de investimento, pois as empresas tinham necessidade de implantar um novo sistema em resposta a ações dos concorrentes. Essas ações foram influenciadas pelos concorrentes de mercado e **configuraram o que Sun (2013) denomina de efeito manada**, isto é, a ação dos concorrentes influenciou a escolha e aquisição da TI para a Empresa A e para a Empresa C. Na **Empresa B**, os fatores de adoção da TI da intensidade da concorrência e dos benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes não influenciaram a decisão, pois a empresa não pensou em ações frente à concorrência quando da decisão para a aquisição da TI; da mesma forma, os executivos da empresa entendem que o investimento na TI não alterou o risco de a empresa ser superada pelos concorrentes, isto é, o benefício intangível do risco de não ser superado pelos concorrentes não foi percebido pela maioria dos executivos da Empresa B.

O capítulo da discussão dos resultados possibilitou o entendimento dos resultados analisados em cada um dos casos de forma conjunta. Nessa análise foram encontradas evidências importantes que serão detalhadas e aprofundadas no capítulo a seguir.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as evidências e contribuições encontradas, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas. Nas evidências e contribuições são detalhados os objetivos e a questão de pesquisa, e as contribuições teóricas desenvolvidas no ambiente acadêmico e proporcionadas aos gestores das organizações envolvidos com o tema tratado neste estudo. Também se apresentam as limitações do estudo e as sugestões relacionadas às lacunas de conhecimento encontradas que poderão ser esclarecidas em pesquisas futuras.

8.1 EVIDÊNCIAS E CONTRIBUIÇÕES

Neste estudo foram desenvolvidos vários procedimentos orientados para o atendimento dos objetivos geral e específicos previstos para a pesquisa. Os objetivos específicos foram atingidos em sua totalidade, conforme se apresenta nos parágrafos a seguir.

O primeiro objetivo específico (**identificar quais os fatores de adoção da TI se relacionam à decisão para a realização de investimentos em TI**) foi atingido através da realização das entrevistas episódicas com os gestores que participaram da decisão para a realização de investimentos em TI. Foram constatadas duas situações, os fatores que foram utilizados na decisão de investimento, que constam na estrutura conceitual, e novos fatores de adoção da TI que emergiram a partir da realização das entrevistas; a outra situação envolveu os fatores de adoção da TI que constam na estrutura conceitual e que não influenciaram a decisão de investimento em cada uma das organizações. Concluiu-se que seis fatores de adoção da TI, apresentados na estrutura conceitual, não foram utilizados pelas empresas na decisão para a aquisição da TI, não corroborando a posição de alguns autores; uma grande parte dos fatores de adoção da TI foi utilizada pelos tomadores de decisão, reforçando a posição dos autores estudados; e foram identificados, nas Empresas A e B quatro novos fatores de adoção da TI que não constavam na estrutura conceitual.

Os **fatores de adoção da TI** que constam na estrutura conceitual e **não foram utilizados na decisão de investimento** se distribuíram nos elementos de análise relacionados a pessoas, a tecnologia da informação e aos benefícios esperados da TI. No **elemento de análise de pessoas**, os **fatores de adoção da TI que não influenciaram a decisão** foram:

conhecimento e experiência dos decisores em TI; e resistência à mudança dos usuários de TI. Esse fato demonstra, a partir das empresas analisadas, que os gestores participantes da decisão para análise dos investimentos em TI não possuem conhecimento da área de TI e também que os usuários de TI das organizações não exercem influência na decisão para a realização de investimentos em TI. No **elemento de análise da TI a ser adquirida**, três fatores não influenciaram a decisão: **tempo de implantação; integração com outras TI existentes; e valor dos gastos com aquisição da TI**, os resultados evidenciam que o tempo de implantação não influencia os gestores na decisão para a aquisição da TI; se houver a substituição da TI existente não existe o fator relacionado à integração com outras TI; e o preço pago para aquisição da TI não é determinante para os tomadores de decisão na realização de investimentos em TI. Em relação ao tempo de implantação, considerando-se as afirmações apresentadas, percebeu-se que os tomadores de decisão já possuíam, de forma clara, o entendimento de que os fornecedores de sistemas demandam tempo para implantação da TI; já, sobre o valor dos gastos com aquisição da TI os decisores tinham o interesse em implantar uma TI de qualidade que atendesse a organização e, assim, o preço a ser pago não se tornou relevante na decisão de investimento. O último fator de adoção da TI que não influenciou a decisão, nas empresas analisadas, foram os **benefícios esperados da TI relacionados a fornecedores**, isto é, durante a escolha da TI os tomadores de decisão não consideram que os investimentos realizados em TI possam gerar benefícios para a organização em relação aos seus fornecedores. Esse fato pode ser comprovado, pois a maioria dos decisores não atua no setor de compras das organizações e, assim, os mesmos não conseguiram associar os benefícios diretos com os fornecedores em decorrência dos investimentos realizados na aquisição da TI.

Os **novos fatores de adoção da TI**, que emergiram no elemento de análise dos fatores de adoção da TI relacionados à TI a ser adquirida, foram os seguintes: **insatisfação com a TI anterior; defasagem da TI anterior; uma TI mais ágil e atualizada; e possuía módulo de produção.** Os três primeiros novos fatores que emergiram evidenciam que as falhas no funcionamento da TI relacionadas principalmente à atualização, a falta de agilidade e o desempenho da TI, são fatores que influenciam os tomadores de decisão na substituição da TI existente na organização, e que não foram previstos pelos autores analisados. A partir dessas considerações pode-se perceber, em relação a esse objetivo específico, a criação de uma estrutura de fatores de adoção da TI atualizada e organizada em elementos de análise para o melhor entendimento da decisão para a realização de investimentos em TI, em empresas do ramo de varejo de moda.

O segundo objetivo específico (**identificar os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores decorrentes dos investimentos em TI**) foi alcançado mediante realização de entrevistas semiestruturadas com os executivos de cada uma das áreas da organização, para identificar os benefícios intangíveis percebidos, no momento atual, em decorrência dos investimentos em TI. Os benefícios intangíveis percebidos que constam na estrutura conceitual foram analisados em cada uma das organizações, sendo constatadas duas situações: os benefícios intangíveis que foram percebidos pelos gestores da organização e os novos benefícios intangíveis que emergiram a partir da realização das entrevistas; a outra situação envolveu os benefícios intangíveis que constam na estrutura conceitual e que não foram percebidos pelos gestores da organização. Foi constatado que **oito benefícios intangíveis**, apresentados na estrutura conceitual, **não foram percebidos** pelos executivos das três empresas, não confirmando a posição de alguns autores; grande parte dos benefícios foi percebida pelos executivos das áreas das organizações, corroborando a posição de vários autores estudados; e foram identificados nas Empresas A e B **nove novos benefícios intangíveis** que não foram mencionados pelos autores examinados para a composição da estrutura conceitual.

Os **benefícios intangíveis não percebidos** pelos gestores das organizações analisadas se distribuem no elemento de análise dos benefícios intangíveis relacionados a: clientes; fornecedores; produtos e serviços; processos organizacionais; e informação e comunicação. No **elemento** relacionado a **clientes**, a **marca e imagem da organização** e a **satisfação de clientes** não foram percebidas como benefícios gerados pelos investimentos em TI. Esse fato demonstra que os gestores das áreas das organizações entendem que os investimentos realizados em TI não beneficiam a marca e imagem da organização e também não geram satisfação aos clientes da organização. A maioria dos gestores das organizações entende que os benefícios relacionados à marca e à imagem da organização são decorrentes das ações relacionadas ao desenvolvimento de produto e no trabalho de marketing desenvolvido pelas organizações, isto é, são outros meios que contribuem para a marca e a imagem e não os benefícios gerados pela TI. Nas empresas analisadas, em que constam duas empresas que possuem várias lojas franqueadas, não foi percebido pela maioria dos gestores das organizações que os investimentos realizados na aquisição da TI não geram **benefícios de relacionamento com outras organizações (franquias)**, apesar de os franqueados compartilharem o uso do sistema adquirido. Sobre esse fato, percebe-se que, por limitações relacionadas à implantação adequada do sistema, os franqueados não conseguem utilizar, de forma adequada, a TI e, assim, não são percebidos benefícios intangíveis no relacionamento

com os franqueados. No **elemento** de análise dos **produtos e serviços** foi percebido pela maioria dos gestores que os investimentos em TI não produzem **inovação em produtos e serviços**, isto mostra que, nas empresas do ramo de varejo de moda, os investimentos em TI não ocasionam a inovação nos produtos e serviços comercializados. Três benefícios relacionados ao **elemento** dos **processos organizacionais** não foram percebidos pela maioria dos executivos: **melhoria na flexibilidade organizacional**, **inovação em processos de negócios** e **facilitar a mudança organizacional**. Esse fato evidencia que os investimentos realizados em TI afetam os processos da organização através da diminuição da flexibilidade organizacional, uma dificuldade para a implementação de inovação nos processos; e a existência de uma estrutura de TI que atrapalha a implementação de mudanças na organização. O último benefício que não foi percebido pela maioria dos executivos está relacionado à **melhoria na comunicação no ambiente interno da organização**, o que demonstra que os investimentos em TI, apesar de viabilizarem a informação, não geram melhoria na comunicação entre os executivos envolvidos com o processo de gestão da organização. A comunicação nas organizações é realizada através de outros meios que não estão relacionados à infraestrutura (ERP) e aos processos (*e-commerce*); a comunicação interna é realizada através de e-mail ou intranet.

Os **novos benefícios intangíveis percebidos** nas organizações estudadas envolvem dois elementos de análise, sendo um o dos produtos e serviços e o outro dos processos organizacionais. Os novos benefícios intangíveis percebidos nos **processos organizacionais** são os seguintes: **controle da área contábil**; **controle da folha de pagamento**; **integração dos processos**; **integração entre as áreas**; **controle dos estoques**; **acompanhamento de toda a empresa**; **confiança na TI**; e **benefícios em relação à área de produção**. Esses novos benefícios intangíveis demonstram que os investimentos em TI melhoram os controles da organização em algumas áreas, entre as quais: área contábil, folha de pagamento e os estoques; percebe-se também que os investimentos em TI promovem a integração dos processos desenvolvidos pela organização e entre as áreas existentes em decorrência da utilização da TI. Em relação aos benefícios do controle da área contábil e o controle da folha de pagamento, percebe-se que a nova TI na Empresa A, com abrangência nessas duas áreas, gerou o benefício da realização da contabilidade e folha dentro da organização e não de forma terceirizada como ocorre em algumas organizações do varejo de moda. O benefício intangível do controle dos estoques possibilita às organizações a gestão do estoque; o acompanhamento da quantidade de estoques; a adequação do volume de compras; o acompanhamento do giro dos estoques; e o acompanhamento de relatórios para identificar o giro das mercadorias

comercializadas, que são elementos fundamentais para as empresas do ramo do varejo de moda em virtude das várias coleções comercializadas durante o ano. Os novos benefícios relacionados à integração dos processos, integração entre as áreas e acompanhamento de toda a empresa são decorrentes da implantação da nova TI que passou a proporcionar para as organizações melhorias na gestão relacionadas ao: acompanhamento das informações de todas as áreas da organização; integração dos processos existentes nas áreas e entre as áreas da organização; acompanhamento do desempenho geral das organizações, que não eram proporcionados pela TI anterior. O novo benefício intangível da confiança na TI é resultante dos problemas e incertezas causados pela TI anterior que foram solucionados pela nova TI, a qual proporcionou um alinhamento e fidedignidade das informações utilizadas pelos gestores da organização.

Com base nos dados coletados e nos conhecimentos amparados pela teoria, foram encontradas **mais algumas evidências relevantes** para este estudo relacionadas aos benefícios intangíveis percebidos. Os **Presidentes das Empresas A e B apresentaram o maior número de novos benefícios intangíveis percebidos** que não constavam na estrutura conceitual. Esse fato evidencia que o cargo e o tempo de atuação na organização geram maior convívio e alinhamento com a TI utilizada, e, em consequência, melhor entendimento do valor gerado pela TI através da percepção dos novos benefícios intangíveis. Os **benefícios intangíveis, em relação a cada uma das áreas da organização, foram percebidos de forma distinta** na mesma organização, e também em comparação às demais empresas estudadas. Essa evidência corrobora a posição de autores já citados de que o efeito direto da TI sobre o desempenho da empresa não representa uma relação com unanimidade de opiniões. Isto é, os gestores de cada uma das áreas da organização percebem os benefícios gerados pela TI, considerando o seu conhecimento e a utilização que a TI possui na sua área de atuação na organização. Foi constatado, nas Empresas A e B, que os quatro **executivos que perceberam a menor quantidade de benefícios intangíveis** apresentados na estrutura conceitual **possuíam menor tempo de atuação nas organizações**. Segundo Wiengarten et al. (2013), o valor da TI nos negócios deveria ser entendido como o valor criado pelo alinhamento simultâneo entre recursos humanos e tecnológicos de TI e os fatores organizacionais relacionados à cultura e à estrutura organizacional. Na Empresa C, que realizou investimentos para a aquisição da TI, os **gestores das áreas, que foram entrevistados, possuíam mais de trinta anos de atuação na empresa** e a consequência foi o **maior número de unanimidades em relação aos benefícios intangíveis percebidos**. Conforme a evidência já citada, em relação aos presidentes de empresas, percebe-se que o maior tempo de atuação na organização

gera maior conhecimento da TI utilizada, isto é, ocorre maior percepção do valor gerado pela TI – benefícios intangíveis percebidos – em decorrência de um período maior de alinhamento entre recursos humanos e tecnológicos de TI. Além disso, conforme Kanungo (2009), a criação de valor da TI representa um processo, ou seja, uma atividade contínua nas organizações. Com base nas evidências encontradas, nas organizações estudadas, e na teoria utilizada, pode-se constatar que os executivos que atuam há menor tempo na organização, em atividades de gestão, percebem menos benefícios intangíveis gerados para a organização em decorrência dos investimentos realizados em TI.

O último e principal objetivo específico (**analisar a relação dos fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização**) foi atingido através do entendimento dos resultados relacionados aos fatores de adoção da TI e dos benefícios intangíveis percebidos, nas análises desenvolvidas nos três casos. A abrangência das relações entre fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos, que envolvem o processo completo de investimento em TI e a geração de benefícios intangíveis para a organização, confirma a amplitude dos conceitos envolvidos na fundamentação teórica necessária para entendimento do problema de pesquisa e o atingimento dos objetivos da pesquisa. Essa fundamentação de conhecimento está relacionada: à Teoria da Estratégia Competitiva; à Teoria Baseada em Recurso; à Teoria Econômica Evolucionista; à governança de TI; ao processo decisório; aos fatores de adoção da TI; ao valor da TI; aos benefícios intangíveis percebidos; e ao desempenho e à produtividade empresarial. Com base na fundamentação de conhecimento foram analisadas as relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos que originaram as quatro proposições de pesquisa apresentadas. No capítulo três foi estruturado o modelo de pesquisa e o detalhamento dos fundamentos de conhecimento relacionados a cada uma das proposições de pesquisa, que apresentam as relações entre fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos. As análises dos resultados permitem concluir, em relação às proposições da pesquisa, que:

***Proposição 1)** A utilização do fator de adoção da TI – interesse dos tomadores de decisão – se relaciona à geração de benefícios intangíveis percebidos dos interesses declarados pelos tomadores de decisão para a realização dos investimentos em TI;*

Nas **Empresas B e C** o **fator de adoção da TI do interesse dos tomadores de decisão se relacionou de forma total** aos **benefícios inerentes aos interesses declarados pelos tomadores de decisão**; e na **Empresa A** houve uma **relação parcial, envolvendo**

apenas dois dos quatro benefícios intangíveis relacionados aos interesses declarados pelos tomadores de decisão. Percebe-se que, na Empresa A, apesar da TI já ter sido implantada há sete anos, foi declarado pelos gestores da organização que o sistema ainda possui muitas limitações que impedem o seu pleno funcionamento, e esses problemas estão relacionados à interação entre TI e gestão empresarial. A partir dos **resultados dessa proposição** percebe-se que os **interesses dos tomadores de decisão**, quando do processo de investimento em TI, **se realizam após a implantação da TI**, isto é, **a aptidão pessoal e a capacidade de gestão dos executivos**, na utilização dos recursos relacionados a TI, **proporcionam o atendimento dos interesses declarados** durante a decisão para a realização de investimentos em TI.

A questão de pesquisa é atendida nessa proposição de pesquisa considerando-se a realização dos interesses dos principais executivos, presentes na tomada de decisão, a partir da ocorrência dos investimentos em TI. A relação entre os recursos de TI e os recursos humanos, inerentes aos gestores da organização, potencializam a geração de benefícios intangíveis proporcionados por essa interação. A proficiência gerencial na utilização dos recursos de TI e a aptidão pessoal dos gestores da organização propiciam o atendimento dos próprios interesses, previstos para a organização, através da utilização da TI.

***Proposição 2)** A utilização dos fatores de adoção da TI – estrutura e suporte organizacional e processos e controles organizacionais – se relaciona à geração de benefícios intangíveis percebidos da melhoria nos processos organizacionais no ambiente interno;*

Através da discussão dos resultados das três empresas percebe-se que a **utilização dos fatores de adoção da TI**, na área do ambiente interno da empresa, da **estrutura e suporte organizacional**, e **processos e controles organizacionais** se **relaciona à maioria dos benefícios intangíveis da área dos processos organizacionais**, entre os quais: melhoria na flexibilidade organizacional; melhoria na gestão de recursos; melhoria na capacidade de gestão; melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria nos controles da organização; inovação em processos de negócio; e facilitar a mudança organizacional. Em relação aos **resultados dessa proposição**, pode-se constatar que os **benefícios intangíveis percebidos em relação às melhorias nos processos organizacionais**, no ambiente interno da organização, **são decorrentes da decisão** para a realização de investimentos, **em que, as características da TI escolhida esteja alinhada com a estrutura e processos existentes na organização.**

Nessa proposição, a forma como que os fatores de adoção da TI se relacionam à geração de benefícios intangíveis percebidos da melhoria nos processos organizacionais, ocorre através do alinhamento dos recursos de TI com a estrutura e processo organizacional, durante a tomada de decisão que envolve a escolha da TI. A utilização da TI, alinhada às estruturas e processo existentes na organização, propicia a viabilização do desempenho da organização relacionada aos benefícios intangíveis percebidos da melhoria dos processos organizacionais. As capacidades de gerenciamento da informação, pelos gestores, influenciam favoravelmente as medidas de eficácia do desempenho da empresa na área organizacional.

***Proposição 3)** A utilização dos fatores de adoção da TI – apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia – se relaciona à geração de benefícios intangíveis percebidos dos objetivos estratégicos escolhidos pela organização para o ambiente externo;*

Foi constatado que as **relações previstas** na proposição **foram comprovadas nas Empresas B e C**, sendo que **não se comprovou na Empresa A**. Na Empresa A constatou-se a não existência da relação entre os fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia, com os objetivos intangíveis de marca e imagem da organização e relacionamento com outras organizações (franquias). Isto é, os fatores de adoção da TI relacionados à estratégia da organização influenciaram a decisão de investimento, mas os benefícios intangíveis relacionados à estratégia escolhida não foram percebidos pela maioria dos gestores da organização. Na Empresa B foi constatada a existência da relação entre os fatores de adoção da TI, de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI com a estratégia, com os benefícios intangíveis percebidos de previsão e agilidade na venda; relacionamento com outras organizações (franquias); e melhoria na qualidade de produtos e serviços. Na Empresa C constatou-se a existência da relação entre os fatores de adoção da TI de apoiar os objetivos estratégicos e alinhamento da TI e a estratégia com os benefícios intangíveis, percebidos pela maioria dos gestores, de: identificação das necessidades dos clientes; previsão e agilidade na venda; resposta mais rápida aos clientes; vantagem competitiva; e risco de não ser superado pelos concorrentes. **A partir dos resultados obtidos nessa proposição pode-se constatar que, quando a organização escolhe uma TI que atenda aos objetivos estratégicos, ocorre o processo de alinhamento da TI com a estratégia e, em consequência, os objetivos estratégicos escolhidos pela organização efetivamente ocorrem e são percebidos pelos gestores da organização em decorrência dos gastos realizados em TI.**

O atendimento da questão de pesquisa, através dessa proposição, ocorre através da orientação estratégica aprovada pelos órgãos de governança e implementada na governança de TI. Os objetivos estratégicos previstos, durante a decisão de investimento, são determinantes para a formação dos fatores de adoção da TI relacionados à estratégia da organização. A orientação estratégica do negócio, alinhada à orientação estratégica de TI, no processo de investimento em TI, ocasiona a melhoria de desempenho através da geração de benefícios intangíveis relacionados com os objetivos estratégicos escolhidos, que foram determinantes na utilização dos fatores de adoção da TI.

Proposição 4) A utilização dos fatores de adoção da TI – benefícios intangíveis esperados da TI – ocasiona a geração de benefícios intangíveis percebidos diferentes em relação aos fatores de adoção da TI dos benefícios intangíveis esperados que foram adotados no processo decisório.

Ao se analisar os **três casos estudados** pode-se constatar que **houve diferenças totais, entre os benefícios esperados**, apenas no ambiente externo das organizações, **relacionadas à área de fornecedores**; as **demais diferenças entre benefícios esperados e percebidos** foram **apenas parciais e relacionadas a clientes, a concorrentes e a produtos e serviços**. Na Empresa A houve diferenças entre benefícios esperados e percebidos em todas as áreas do ambiente externo; e na Empresa C houve apenas uma diferença entre benefícios esperados e percebidos na área do ambiente externo. Na área dos benefícios esperados do ambiente interno houve apenas diferenças parciais entre os benefícios esperados e percebidos, sendo que na Empresa A as diferenças parciais envolveram todas as áreas relacionadas ao ambiente interno. Nas Empresas B e C não houve diferenças entre os benefícios esperados e percebidos na área de funcionários. Assim, foi comprovada a existência de diferenças entre os fatores de adoção dos benefícios esperados da TI em relação aos benefícios intangíveis percebidos, nas três organizações pesquisadas.

A partir dessa proposição e das constatações sobre a não influência do fator de adoção da TI relacionado ao conhecimento e experiência dos decisores em TI, **pode-se constatar** que **a falta de conhecimento sobre TI dos gestores limita a sua capacidade para tomar decisões em perfeita racionalidade, ocasionando restrições ao executivo para avaliar as questões relacionadas aos fatores de adoção da TI** e, em consequência, os fatores de adoção da TI dos benefícios esperados da TI são diferentes dos benefícios intangíveis percebidos após os investimentos em TI. Por outro lado, **como a percepção dos gestores das áreas da organização é influenciada pelo seu tempo de atividade na organização, as**

percepções sobre os benefícios intangíveis, após a realização dos investimentos em TI, são diferentes dos benefícios intangíveis esperados que ocorrem no momento da decisão para a realização de investimentos em TI.

O atendimento da questão de pesquisa, através dessa proposição, ocorre através da falta de conhecimento dos tomadores de decisão sobre a TI; os benefícios esperados através da utilização da TI, durante a escolha da TI, não coincidem com os benefícios intangíveis percebidos em decorrência dos investimentos realizados em TI. A percepção dos executivos sobre o valor criado pelos investimentos em TI é limitada em virtude da falta de habilidades específicas dos executivos para avaliar as questões relacionadas às TI envolvidas na decisão de investimento.

Analisando-se os resultados das quatro proposições de pesquisa, constatou-se que na **Empresa A** houve o **menor nível de relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos**. Conforme informações obtidas nas entrevistas com os gestores das organizações, na Empresa A foi constatado que, mesmo após decorridos sete anos desde a instalação da TI, o sistema ainda possui muitas limitações relacionadas ao seu pleno funcionamento. A partir dessa evidência, **percebe-se que as dificuldades enfrentadas pela organização para a implantação dos investimentos realizados em TI, limitam a efetiva utilização do sistema e geram menos benefícios intangíveis percebidos pelos gestores**. Dessa forma, as limitações relacionadas ao funcionamento da TI geram influências na relação entre os fatores de adoção da TI com os benefícios intangíveis percebidos. A situação relacionada às limitações na implantação da TI se comprovou, com a Empresa A, nos resultados de três das quatro proposições já apresentadas.

Assim, além das quatro proposições apresentadas, foram constatadas mais **quatro novas relações dos fatores de adoção da TI envolvendo: desempenho organizacional; funcionários; mudança organizacional; e concorrência**. As quatro novas relações, envolvendo as três empresas estudadas são apresentadas nos parágrafos a seguir.

As relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, envolvendo o desempenho organizacional, abrangem os fatores de adoção da TI da otimização dos custos, ganhos no longo prazo e mensuração de desempenhos.

Essa relação envolve a **influência** na decisão de investimento dos **fatores de adoção da TI, de otimização dos custos, ganhos no longo prazo, e mensuração de desempenhos,**

com os **benefícios intangíveis relacionados à mensuração de desempenhos gerados para a organização em decorrência dos investimentos realizados em TI.**

Sobre essa relação envolvendo o desempenho organizacional, nas três empresas, percebe-se, no caso das Empresas A e B, que a utilização dos fatores de adoção da TI, envolvendo o desempenho organizacional, se relacionou à geração de benefícios intangíveis percebidos inerentes à mensuração do desempenho gerado pelos investimentos na aquisição da TI. Percebe-se que, **quando ocorre a influência da mensuração de desempenhos na decisão para a realização de investimentos**, a substituição da TI gera **ganhos para a organização** relacionados à **melhoria de desempenhos** e **quantificação de processos organizacionais.**

Já, no caso da Empresa C, os fatores de adoção da TI da mensuração de desempenho e otimização de custos e ganhos no longo prazo não se relacionaram aos benefícios intangíveis da melhoria da capacidade de gestão; melhoria nos controles da organização; e inovação em processos de negócios, pois os benefícios percebidos não atenderam ao que era previsto nos fatores de adoção da TI. Pode-se constatar que, no caso da aquisição da TI, pela Empresa C, as melhorias de desempenhos não ocorreram, pois não houve tempo para a materialização dos benefícios. Segundo Cecez-Kecmanovic, Kautz e Abrahall (2014), para que um SI seja considerado um sucesso ou não depende do cálculo de benefícios tangíveis e intangíveis e do tempo permitido para os benefícios se materializarem. Assim, pode-se constatar que **a ocorrência da influência da mensuração de desempenhos na decisão** para a realização de novos investimentos em TI **gera ganhos para a organização** com a utilização da TI **depois de decorrido o prazo para que os benefícios intangíveis possam se materializar e efetivamente serem percebidos pelos gestores da organização.**

As relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, envolvendo funcionários, abrangem o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários.

Sobre a relação envolvendo funcionários, nas três empresas, percebe-se, no caso da Empresa A, que: a existência da relação entre os fatores de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários ocorreu porque os funcionários estavam insatisfeitos com a TI anterior e assim continuaram em virtude do suporte fornecido pela nova TI. Na Empresa B, a existência da relação entre o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários se viabilizou, pois os funcionários não resistiram ao

processo de aquisição da TI; e, no momento atual, o funcionamento da TI gera satisfação e melhora no desempenho dos funcionários. Na Empresa C, a não existência da relação entre o fator de adoção da TI da resistência à mudança dos usuários de TI e o benefício intangível da satisfação e retenção de funcionários ocorreu, pois os funcionários resistiram à implantação da TI, mas ficaram satisfeitos depois de sua implantação. Para Lapointe e Rivard (2005), pesquisas reconhecem a resistência como uma variável crítica, considerada uma barreira a ser removida, ou um meio pelo qual os usuários expressam seu desconforto com uma TI. A partir do entendimento dessa relação **pode-se constatar** que, no **momento da decisão** para substituição da TI, **pode existir ou não a resistência à mudança dos usuários de TI**, contudo **essa mudança pode estar relacionada ao funcionamento deficiente da TI anterior ou à própria aversão à mudança**. No entanto, **independente de o fator de adoção da TI – resistência à mudança dos usuários de TI – ter influenciado ou não a decisão de investimento**, o **benefício intangível da satisfação dos funcionários** será **percebido em decorrência do nível de funcionamento da TI implantada**; se o funcionamento da TI for adequado ocorrerá a satisfação de funcionários; **se houver problemas relacionados ao funcionamento da TI haverá insatisfação dos funcionários que utilizam o sistema implantado**.

As relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, envolvendo mudança organizacional, abrangem o fator de adoção da TI da necessidade de mudança e o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional.

Foi percebido, na relação envolvendo a mudança organizacional, que, nas Empresas A e B, o fator de adoção da TI da necessidade de mudanças influenciou a decisão de investimento porque a empresa precisava implementar mudanças utilizando a nova TI. Contudo, o novo sistema implantado dificultou a realização de mudanças nas duas organizações. Assim, o **fator de adoção da TI de necessidade de mudança não se relacionou ao benefício intangível de facilitar a mudança**, que não foi percebido pela maioria dos executivos das duas empresas. Na Empresa C, a existência da relação entre o fator de adoção da TI da necessidade de mudança e o benefício intangível de facilitar a mudança organizacional se viabilizou, pois a organização implantou a TI por uma necessidade de mudança e o sistema implantado continuou contribuindo para as mudanças na organização. A partir das considerações apresentadas na relação percebe-se que **as empresas investem na troca da TI motivadas por uma necessidade de mudança**, contudo a **utilização da nova TI dificulta a implementação de mudanças relacionadas aos processos da organização**.

As relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, envolvendo a concorrência, abrangem os fatores de adoção da TI dos objetivos de desempenho competitivo; intensidade da concorrência; e benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes.

Nessa relação envolvendo a concorrência foi percebido, nas Empresas A e C, que os fatores de adoção da TI dos objetivos de desempenho competitivo; intensidade da concorrência; e os benefícios esperados da TI relacionados a concorrentes influenciaram a decisão de investimento, pois as empresas tinham necessidade de implantar um novo sistema em resposta a ações dos concorrentes. Essas ações foram influenciadas pelos concorrentes de mercado e configuraram o que Sun (2013) denomina de efeito manada, isto é, a ação dos concorrentes influenciou a escolha e aquisição da TI para as Empresas A e C. Na Empresa B, os fatores de adoção da TI da intensidade da concorrência e dos benefícios esperados da TI relacionados aos concorrentes não influenciaram a decisão, pois a empresa não pensou em ações frente à concorrência durante a decisão para a aquisição da TI; da mesma forma, os executivos da empresa entendem que o investimento na TI não alterou o risco de a empresa ser superada pelos concorrentes, isto é, o benefício intangível do risco de não ser superado pelos concorrentes não foi percebido pela maioria dos executivos da Empresa B. A partir dos **resultados dessa relação** pode-se concluir que **as empresas escolhem seus investimentos em TI baseadas em influências de empresas do mercado**, isto é, a **escolha da TI é influenciada por outras empresas que já utilizam o sistema ou por empresas de mercado** que exercem influências sobre os tomadores de decisão em relação da TI a ser implantada na organização.

O detalhamento dos objetivos específicos, juntamente com a apresentação das proposições de pesquisa, novas relações e evidências encontradas demonstram que o objetivo geral foi atingido. Nesse contexto, percebe-se que o entendimento da forma pela qual os fatores de adoção da TI se relacionam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização responde, também, a questão de pesquisa.

Sobre as contribuições da pesquisa, entende-se que a tese contribuiu para os estudos relacionados aos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, através da apresentação de um modelo conceitual, baseado na literatura analisada, e também um novo modelo consolidado abrangendo as empresas do ramo de varejo de moda. Esse novo modelo conceitual apresentou vários fatores e benefícios que não são utilizados ou percebidos,

respectivamente, pelos executivos, e também acrescentou novos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos que não eram previstos pelos autores dos artigos analisados na revisão da literatura. O entendimento e o detalhamento dos benefícios intangíveis percebidos, e a forma com que foram medidos nesta pesquisa representam um avanço importante para preencher lacunas existentes. Subriadi et al. (2013) declaram que o valor dos benefícios da TI, ou o valor da TI nos negócios, que não pode ser percebido através de medição de desempenho direta, pode ser explicado em cada fase de um processo de negócio, usando-se, para tanto, medições indiretas que representam formas de quantificar os benefícios intangíveis.

Entende-se que a análise das relações entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos preencheu uma lacuna de conhecimento existente, decorrente da falta de estudos que analisam, de forma mais abrangente, estas relações. Para que um SI seja considerado um sucesso ou não, depende do cálculo de benefícios tangíveis e intangíveis e do tempo permitido para os benefícios se materializarem (CECEZ-KECMANOVIC; KAUTZ; ABRAHALL, 2014). Para Legoux (2014), geralmente há um atraso considerável entre o momento do investimento e o momento em que resultados são gerados. As conclusões apresentadas sobre as relações existentes entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos podem proporcionar condições para o melhor entendimento dos resultados gerados pelos investimentos realizados em TI.

As contribuições da pesquisa para o meio empresarial se tornam relevantes ao se considerar o grande volume de recursos investidos em TI e as incertezas relacionadas ao retorno gerado. Para Wu et al. (2009), os benefícios intangíveis são difíceis de avaliar e, como resultado, não têm sido tratados de forma eficaz na maioria das abordagens de avaliação. Srimai, Damsaman e Bangchokdee (2011) constataram relação positiva entre sistemas de medição de desempenho em TI e o desempenho das organizações. Implementações de TI envolvem, na maioria das situações, investimentos imediatos e continuados, em busca de resultados que não podem ser previstos com certeza (DEWAN; SHI; GURBAXANI, 2007; DEWAN, REN, 2011; OTIM et al., 2012). As análises e conclusões apresentadas nesta pesquisa podem auxiliar os gestores na realização do processo de investimento em TI e também no entendimento dos benefícios intangíveis gerados para as organizações. A taxa de falha dos projetos de desenvolvimento e implementação de SI não mudou muito nos últimos 30 anos, mantendo-se preocupantemente elevada em cerca de 70% (DOHERTY; ASHURST; PEPPARD, 2011). As limitações encontradas no desenvolvimento do estudo e as oportunidades para pesquisas futuras serão apresentados na sequência.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O estudo foi realizado em três empresas do ramo de varejo de moda, tendo por objetivo o entendimento dos fatores de adoção da TI que foram relevantes na decisão de investimento e dos benefícios intangíveis percebidos, totalizando vinte e quatro gestores entrevistados e produzindo um grande volume de informações. A partir do entendimento do processo de investimento em TI e dos benefícios intangíveis gerados para a organização, ainda foram analisadas as relações existentes entre os fatores de adoção da TI e os benefícios intangíveis percebidos.

A amplitude da literatura analisada, juntamente com o grande volume de informações, proporcionou ao estudo limitações relacionadas à abrangência da pesquisa. Foram muitas dimensões e elementos identificados na literatura e avaliados em cada caso, contudo, o volume e as dimensões foram importantes para o desenvolvimento deste estudo, mas ampliou a análise dos dados e também limitou as possibilidades de maior aprofundamento de algumas evidências encontradas. A partir das evidências encontradas e não aprofundadas surgem oportunidades para o desenvolvimento de estudos futuros.

Para o desenvolvimento de estudos futuros sugere-se a aplicação da pesquisa em outros setores empresariais, entre os quais indústrias e empresas da área de serviços, entendendo-se que podem emergir novos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis relacionados ao setor empresarial. O entendimento das relações, em outros setores empresariais, envolvendo os fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos, pode gerar um grande conjunto de informações relevantes para a área acadêmica e empresarial.

Novos estudos poderão tratar do tema relacionado aos benefícios intangíveis gerados pelos investimentos em TI, que assumem importância cada vez maior nas organizações, e ainda geram dúvidas no meio acadêmico e, principalmente, para o entendimento aos gestores das organizações sobre o retorno gerado pelos investimentos em TI. Contudo, percebe-se que o entendimento das relações entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos representa uma área de estudo pouco explorada em artigos e pesquisas realizadas, e, assim, representa uma oportunidade interessante para o desenvolvimento de estudos futuros que possam sedimentar o entendimento das relações e também proporcionar melhores condições para a compreensão do retorno gerado pelos investimentos em TI.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 12, n. 3, pp. 599-629, Jul/Set 2008.
- ALI BAZAEE, G. Effects of information technology investment on organizational performance in India and Iran: an empirical study. **International Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 76-82, 2010.
- ALOINI, D.; DULMIN, R.; MININNO, V. Risk assessment in ERP projects. **Information Systems**, v. 37, n. 3, p. 183-199, 2012.
- AL-SHEHAB, A. J.; HUGHES, R. T.; WISTANLEY, G. Modeling risks in IS/IT projects through causal and cognitive mapping. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2005.
- ALVES, Flávia Chaves; BOMTEMPO, José Vitor; DE ANDRADE COUTINHO, Paulo Luiz. Competências para inovar na indústria petroquímica brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 2 jul/dez, p. 301-327, 2005.
- APPLEGATE, L. M.; AUSTIN, R. D.; MCFARLAN, F. W. **Corporate Information Strategy and Management, Text and Cases**. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, 2005.
- BACON, J. C. The use of decision criteria in selecting information systems/technology investments. **MIS Quarterly**, set, p. 335-353, 1992.
- BANDARA, W.; FERNANDEZ, W.; ROWLANDS, B. Qualitative methods in information systems research. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 17, n. 2, p. 5-7, 2012.
- BARDHAN, I.; WHITAKER, J.; MITHAS, S. Information technology, production process outsourcing, and manufacturing plant performance. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 2, p. 13-40, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1966.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATAGLIA, W.; HIROSAWA, A. H. Perdigão: o processo decisório estratégico no investimento em tecnologia da informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 213-226, 2006.

- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BENAROCH, M.; KAUFFMAN, R. J. Justifying electronic banking network expansion using real option analysis. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 197-225, 2000.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, 1987.
- BERGERON, F.; RAYMOND, L.; RIVARD, S. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. **Information and Management**, v. 41, n. 8, p. 1003-1020, 2004.
- BERNROIDER, E.; KOCH, S. ERP selection process in midsize and large organizations. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 251-257, 2001.
- BHARADWAJ, A. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 169-196, 2000.
- BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, p. 410-426, 2013.
- BRADBURY, Michael. Accounting for intangibles. **Chartered Accountants Journal of New Zealand**, v. 80, n. 6, p. 15-17, 2001.
- BRIGGS, R. O.; NUNAMAKER, J. F.; EDITORS, G. Special Issue: Multiple Dimensions of Value in Information Systems. **Journal of Management Information Systems**, v. 29, n. 4, p. 97-102, 2013.
- BROADBENT, M.; WEILL, P. Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. **Sloan Management Review**, p. 77-92, 1997.
- BROWH, A.; GRANT, G. Framing the frameworks: a review of TI governance research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 1, p. 696-712, 2005.
- BRYNJOLFSSON, E. The productivity paradox of information technology. **Communications of the ACM**, v. 36, n. 12, p. 66-77, 1993.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. **Management Science**, v. 42, n. 4, p. 541-558, 1996.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 121-142, 1996.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. M. Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 23-48, 2000.

BRYNJOLFSSON, E.; YANG, S. Information technology and productivity: a review of the literature. **Advances in Computers**, v. 43, n. 1, p. 179-214, 1996.

BUHL et al. Value orientation in process management. **Business and Information Systems Engineering**, v. 3, n. 3, p. 163-172, 2011.

CAPPELLOZZA, A.; SANCHEZ, O. P. Análise de decisões sobre o uso de tecnologia: um estudo no setor de telefonia móvel fundamentado nos axiomas da economia comportamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 1078-1099, 2011.

CARR, N. G. IT doesn't matter. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 5, p. 41-49, 2003.

CECEZ-KECMANOVIC, D.; KAUTZ, K.; ABRAHALL, R. Reframing success and failure of information systems: a performance perspective. **MIS Quarterly**, v. 38, n. 2, p. 561-588, 2014.

CHAE, H.; KOH, C. E.; PRYBUTOK, V. R. Information technology capability and firm performance: contradictory findings and their possible causes. **MIS Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 305-326, 2014.

CHAI, S.; KIM, M.; RAO, H. R. Firms' information security investment decisions: stock market evidence of investors' behavior. **Decision Support Systems**, v. 50, n. 4, p. 651-661, 2011.

CHAN, Y. E. IT value: the great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 225-261, 2000.

CHAN, Y. E.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J. B. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 53, n. 1, p. 24-47, 2006.

CHAN, Y. E. et al. Business strategic orientation, information systems strategic alignment. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 125-150, 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. In: MCCRAW, T. K. (org.) **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHANG, I. C. et al. A neural network evaluation model for ERP performance from SCM perspective to enhance enterprise competitive advantage. **Expert Systems with Applications**, v. 35, n. 4, p. 1809-1816, 2008.

CHATTERJEE, D.; VERNON, J. R.; ROBERT, W. Z. Examining the shareholder wealth effects of announcements of newly created CIO positions. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 43-70, 2001.

CHAU, P. Y. K.; KUAN, K. K.Y.; LIANG, T. Research on IT value: what we have done in Asia and Europe. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 196-201, 2007.

CHEN, D. Q. et al. Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 233-259, 2010.

CHEN, J.; TSOU, H. Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 1, p. 71-94, 2012.

CHIRIKOS, T. N.; SEAR, A. M. Measuring hospital efficiency: a comparison of two approaches. **Health Services Research**, 34:6, p. 1389-1408, 2000.

CLEMONS, E. K. Information systems for sustainable competitive advantage. **Information & Management**, v. 11, n. 3, p. 131-136, 1986.

CLEMONS, E. K. Evaluation of strategic investments in information technology. **Communications of the ACM**, v. 34, n. 1, p. 22-36, 1991.

CLEMONS, E. K.; ROW, M. C. Sustaining IT advantage: the role of structural differences. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 275-292, 1991.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econômica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COMPUTERWORLD. Gastos globais com TI devem chegar a US\$ 3,5 trilhões em 2015, diz Gartner. 2015. Disponível em: <http://computerworld.com.br/gartner-reduz-previsao-mas-gastos-com-ti-seguem-altos-em-2015> Acesso em: 28 dez. 2015.

CORRADO, C.; HULTEN, C.; SICHEL, D. Intangible capital and U. S. economic growth. **Review of Income and Wealth**, v. 55, n. 3, p. 658-660, 2009.

DAFT, R. **Organization theory and design**. New York: West, 1983.

DALE STOEL, M.; MUHANNA, W. A. IT capabilities and firm performance: a contingency analysis of the role of industry and IT capability type. **Information & Management**, v. 46, n. 3, p. 181-189, 2009.

DAMODARAN, A. **Finanças corporativas teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAMODARAN, A. **Avaliação de empresas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DANZIGER, J.; ANDERSEN, K. The impacts of information technology on public administration: an analysis of empirical research from the “golden age” of transformation. **International Journal of Public Administration**, v. 25, n. 5, p. 591-627, 2002.

DAVENPORT, T. H. **Mission critical: realizing the promise of enterprise systems**. Harvard Business Press, 2000.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987.

DAVIS, G. B. Information systems conceptual foundations: looking backward and forward. In: BASKERVILLE, R.; STAGE, J.; DE GROSS, J. I. (eds.) *Organizational and social*

perspectives on information technology. In: Proceedings of the IFIP TC8 WG8.2 International Conference, Aalborg, Denmark, **Anais... IFIP**, 2000.

DEDRICK, J. et al. Information technology and economic performance: a critical review of the empirical evidence. **ACM Computing Surveys**, v. 35, n. 1, p. 1-28, 2003.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. An exploratory study into IT governance implementation and its impacts on business/IT alignment. **Information Systems Management**, v. 26, n. 2, p. 123-137, 2009.

DEHNING, B.; RICHARDSON, V. J. Returns on investments in information technology: a research synthesis. **Journal of Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 7-30, 2002.

DEHNING, B.; RICHARDSON, V. J.; ZMUD, R. W. The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 806-824, 2007.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Information systems success: the quest for the dependent variable. **Information Systems Research**, v. 3, n. 1, p. 60-95, 1992.

DEMIRHAN, D. Factors affecting investment in IT: a critical review. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 6, n. 4, p. 1-13, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEVARAJ, S.; KOHLI, R. Information technology payoff in the health-care industry: a longitudinal study. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 41-67, 2000.

DEWAN, S.; MICHAEL, S. C.; MIN, C. K. Firm characteristics and investments in information technology: scale and scope effects. **Information Systems Research**, v. 9, n. 3, p. 219-232, 1998.

DEWAN, S.; REN, F. Information technology and firm boundaries: impact of firm risk and return performance. **Information Systems Research**, v. 22, n. 2, p. 369-388, 2011.

DEWAN, S.; SHI, C.; GURBAXANI, V. Investigating the risk-return relationship of information technology investment: firm-level empirical analysis. **Management Science**, v. 53, n. 12, p. 1829-1842, 2007.

DOHERTY, N. F.; ASHURST, C.; PEPPARD, J. Factors affecting the successful realization of benefits from system development projects: findings from three case studies. **Journal of Information Technology**, p. 1-16, 2011.

DOHERTY, N. F.; MCAULAY, L. Towards the formulation of a comprehensive framework for the evaluation of investments in sell-side e-commerce. **Evaluation and Program Planning**, v. 25, p. 159-165, 2002.

DOLL, W. et al. The meaning and measurement of user satisfaction: a multigroup invariance analysis of the end-user computing satisfaction instrument. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 1, p. 227-262, 2004.

DOS SANTOS, B. L. Justifying investment in new information technologies. **Journal of Management Information Systems**, v. 7, n. 4, p. 71-90, 1991.

DOS SANTOS, B. L.; PEFFERS, K.; MAUER, D. C. The impact of information technology investment announcements on the market value of the firm. **Information Systems Research**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 1993.

DOZIER, K.; CHANG, D. The effect of company size on the productivity impact of information technology investments. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 8, n. 1, p. 33-47, 2006.

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.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENGELBERT, R.; GRAEML, A. Custos de troca em tecnologia da informação: a proposição de um modelo taxonômico integrado a partir da literatura. **Revista Organizações em Contexto**, v. 7, n. 13, 2011.

ESTEVES, J.; BOHORQUEZ, V. An updated ERP systems annotated bibliography: 2001-2005. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 19, n. 18, p. 386-446, 2007.

EZINGEARD, J. N.; IRANI, Z.; RACE, P. Assessing the value and cost implications of manufacturing information and data systems: an empirical study. **European Journal of Information Systems**, v. 7, n. 4, p. 252-260, 1999.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEDMAN, R. Helping clients value IT investments. **Consulting to Management**, v. 14, n. 3, p. 33-39, 2003.

FLYVBJERG, B.; BUDZIER, A. Why your IT project may be riskier than you think. **Harvard Business Review**, p. 23-25, 2011.

GHEMAWAT, P. As origens da estratégia. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIBBERT, M. Generalizing about uniqueness - an essay on an apparent paradox in the resource-based view. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 2, p. 124-134, 2006.

GIBSON, J. J. **The ecological approach to visual perception**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1986.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODÓI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GONÇALVES, A. P.; MIRANDA, B. S.; PEREIRA R. S.; CORREA H. L. Proposal of evaluation model of alignment between business and it strategies. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 7., São Paulo. **Anais... CONTECSI**, 2010.

GREGOR, S. et al. The transformational dimension in the realization of business value from information technology. **Strategic Information Systems**, v. 15, p. 249-270, 2006.

GRENADIER, S. R.; WANG, N. Investment timing, agency and information. **Journal of Financial Economics**, v. 75, n. 3, p. 493-533, 2005.

GROVER, V.; KOHLI, R. Cocreating IT value: new capabilities and metrics for multifirm environments. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 225-232, 2012.

GUNASEKARAN, A. et al. A model for investment justification in information technology projects. **International Journal of Information Management**, v. 21, n. 5, p. 349-364, 2001.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T.; MCGAUGHEY, R. E. Information technology and systems justification: a review for research and applications. **European Journal of Operational Research**, v. 173, p. 957-983, 2006.

GURBAXANI, V. et al. Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach. **University of California Working Paper ITR-148**, 2001.

HAN, C. et al. Information technology investment and manufacturing worker productivity. **Journal of Computer Information Systems**, v. 201, p. 51-60, 2011.

HAN, K.; MITHAS, S. Information technology outsourcing and non-IT operating costs: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 315-331, 2013.

HARDY, G. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. **Information Security Technical Report**, p. 55-61, 2006.

HARNISCH, S. Enterprise-level packaged software acquisition: a structured literature review through the lens of IT governance. In: Proceedings of the European Conference on Information Systems, Tel Aviv, Israel, **Anais... ECIS**, 2014.

HECHT, B. Chose the right ERP software. **Datamation**, março, 1997.

HEIM, G. R.; PENG, D. X. The impact of information technology use on plant structure, practices, and performance: an exploratory study. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 144-162, 2010.

HEO, J.; HAN, I. Measure performance of information systems (IS) in evolving computing environments: an empirical investigation. **Information and Management**, v. 40, n. 4, p. 243-256, 2003.

HITT, L. M.; BRYNJOLFSSON, E. Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 121-142, 1996.

HITT, L. M. Information technology and firm boundaries: evidence from panel data. **Information Systems Research**, v. 10, n. 2, p. 134-159, 1999.

HOWCROFT, D.; LIGHT, B. The social shaping of packaged software selection. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 11, n. 3, p. 122-148, 2010.

HUANG, S. M. et al. An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: a resource-based perspective. **European Journal of Operational Research**, v. 173, n. 3, p. 984-999, 2006.

HUNG, S. et al. The influence of IT investment on business performance: a comparative study of regression analysis and artificial neural networks. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 5, n. 4, p. 27-59, 2013.

HUNTON, J. E.; LIPPINCOTT, B.; RECK, J. L. Enterprise resource planning (ERP) systems: comparing firm performance of adopters and non-adopters. **International Journal of Accounting Information Systems**, vol. 4, n. 3, p. 165-184, 2003.

IRANI, Z.; GHONEIM, A.; LOVE, P. E. D. Evaluating cost taxonomies for information systems management. **European Journal of Operational Research**, v. 173, n. 3, p. 1103-1122, 2006.

IRANI, Z. Information systems evaluation – navigating through the problem domain. **Information & Management**, v. 40, n. 1, p. 11-24, 2002.

IRANI, Z.; LOVE, P. E. D. The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems. **Journal of Management Information System**. V. 17, n. 3, p. 159-175, 2001.

IUDÍCIBUS, S. DE. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

JAEGER-NETO, J. et al. A percepção dos gestores de TI em relação às práticas de governança de TI adotadas em empresas do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 8, Out 2009.

JAFARI, S. M. Strategic cost-cutting in information technology: toward a framework for enhancing the business value of IT. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 7, n. 1, p. 21-39, 2014.

JEFFERS, P. I. Embracing Sustainability leveraging of operations in third-party logistics. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 3, p. 260-287, 2010.

JOSHI, K.; PANT, S. Development of a framework to assess and guide IT investments: an analysis based on a discretionary-mandatory classification. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 3, p. 181-193, 2008.

KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. **British Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 197-212, 2000.

KANUNGO, S. Sustainable benefits of IT investments: from concept to implementation. In: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, New York, **Anais... AMCIS**, 2004.

KANUNGO, S. Two organizational case studies of IT - enabled value. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 26, n. 6, p. 689-706, 2009.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. 2002. 110 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2002.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.

KHALLAF, A. Information technology investments and nonfinancial measures: a research framework. **Accounting Forum**, v. 36, n. 2, p. 109-121, 2012.

KIM, H. W.; KANKANHALLI, A. Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 567-582, 2009.

KIM, J. B.; LOVE, J. A. Addressing levels issues in IS qualitative research. In: Proceedings of the 20th Americas Conference on Information Systems, 20., Savannah, **Anais... AMCIS**, 2014.

KIM, Y. J.; SANDERS, G. L. Strategic actions in information technology investment based on real option theory. **Decision Support Systems**, v. 33, n. 1, p. 1-11, 2002.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. California: Sage Publications, 1986.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KLEIN, A. Z.; FREITAS, H. **Mobilidade Empresarial**: oportunidades e desafios do uso de tecnologias móveis para negócios no contexto brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.

KOBELSKY, K. et al. Determinants and consequences of firm information technology budgets. **The Accounting Review**, v. 83, n. 4, p. 957-995, 2008.

- KOHLI, R.; DEVARAJ, S. Measuring information technology payoff: a meta-analysis of structural variables in firm-level empirical research. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 127-145, 2003.
- KOHLI, R.; DEVARAJ, S.; OW, T. T. Does information technology investment influence a firm's market value? A case of non-publicly traded healthcare firms. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1145-1163, 2012.
- KOHLI, R.; GROVER, V. Business value of IT: an essay on expanding research directions to keep up with the times. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 9, n. 1, p. 23-39, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KRETSCHMER, T. Information and communication technologies and productivity growth: a survey of the literature. **OECD Digital Economy Papers**, n. 195, 2012.
- KUMAR, R. L. A framework for assessing the business value of information technology infrastructures. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 2, p. 11-32, 2004.
- LAPORTE, L.; RIVARD, S. A multilevel model of resistance to information technology implementation. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 461-492, 2005.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: managing the digital firm**. Prentice Hall, 2012
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação: com Internet**. São Paulo: LTC Editora, 1999.
- LAWLOR, A. **Productivity improvement manual**. Westport: Quorum Books, 1986.
- LEE, D.; MITHAS, S. IT investments, alignment and firm performance: evidence from an emerging economy. In: Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems, 35., Auckland, **Anais... ICIS**, 2014.
- LEE, S.; KIM, S. A lag effect of IT investment on firm performance. **Information Resources Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 43-69, 2006.
- LEGOUX, R. et al. Confirmation biases in the financial analysis of IT investments. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 1, p. 33-52, 2014.
- LEGRIS, P.; INGHAM, J.; COLLERETTE, P. Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. **Information and Management**, v. 40, n. 3, p. 191-204, 2003.
- LE-NGUYEN, K.; HARINDRANATH, G.; DYERSON, R. Understanding knowledge management software acquisition in organizations: a conceptual framework. In: Proceedings of the 11th Pacific Asia Conference on Information Systems, 11., Asia, **Anais... PACIS**, 2007.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWISON, D. M. **Retailing**. 6a ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.

LIM, J. et al. A meta-analysis of the effects of IT investment on firm financial performance. **Journal of Information Systems**, v. 25, n. 2, p. 145-169, 2011.

LÖBLER, M. L. et al. Validação de instrumentos para mensurar os fatores influenciadores na aquisição e na implantação de sistemas de informação em micro e pequenas empresas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36., Rio de Janeiro, **Anais...** ANPAD, 2012.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource - based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Principles of service marketing and management**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2006.

LUCAS, H. C. **Information technology and the productivity paradox - assessing the value of investing in IT**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

LUCAS, H. C. **Information technology: strategic decision making for managers**. Hoboken: Ed. John Wiley & Sons Inc., 2005.

LUFTMAN, J.; ZADEH, H. S. Key information technology and management issues 2010-11: an international study. **Journal of Information Technology**, n. 26, p. 193-204, 2011.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. **Produção: FURG-RS**, v. 22, n. 3, p. 612-624, 2012.

LUO, J.; FAN, M.; ZHANG, H. Information technology and organizational capabilities: a longitudinal study of the apparel industry. **Decision Support Systems**, v. 53, p. 186-194, 2012.

MAÇADA, A. C. G. **Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas e na eficácia dos bancos brasileiros**. 2001. 211f. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. Efetividade de conversão dos investimentos em TI na eficiência dos bancos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 9-33, 2005.

MAÇADA, A. C. G. et al. IT business value model for information intensive organizations. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 1, p. 44-65, 2012.

MACEDO, D. G.; GAETE L.; JOIA, L. A Análise dos antecedentes à resistência a sistemas empresariais sob a ótica dos gestores de TI. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36., Rio de Janeiro, **Anais... ANPAD**, 2012.

MADITINOS, D.; CHATZOUDES, D.; TSAIRIDIS, Ch. Factors affecting ERP system implementation effectiveness. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 1, p. 60-78, 2011.

MAHMOOD, M. A.; MANN, G. J. Special issues: impacts of information technology investment on organizational performance. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 1, p. 3-10, 2000.

MAHMOOD, M. A.; SOON, S. K. A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. **Decision Sciences**, v. 22, n. 4, p. 869-897, 1991.

MAHONEY, J. T. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 651-660, 2001.

MAHONEY J. T. Briefing for IT leaders: tomorrow's trends and today decisions. **Gartner Management Review**, v. 46, n. 2, p. 26-34, 2012.

MAIZLISH, B.; HANDLER, R. **IT portfolio management step-by-step: unlocking the business value of IT**. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MARQUIS, H. A. Finishing off IT. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 4, Summer, 2006.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. 109 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo 1972.

MASLI, A. et al. Returns to IT excellence: evidence from financial performance around information technology excellence awards. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 3, p. 189-205, 2011.

MASLI, A. et al. The business value of IT: a synthesis and framework of archival research. **Journal of Information Systems**, v. 25, n. 2, p. 81-116, 2011.

MATA, F. J.; FUERST, W. L.; BARNEY J. B. Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. **MIS Quarterly**, v.19, n. 4, p.487-506, 1995.

MCFARLAN, F. W. A portfolio approach to information systems. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 3, p. 98-103, 1984.

MCFARLAN, F. W. Information Technology changes the way you compete. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 3, p. 98-103, 1984.

MCFARLAN, F. W.; NOLAN, R. L. How to manage an IT outsourcing alliance. **Sloan Management Review**, v. 36, p. 9-22, 1995.

MCKINSEY & COMPANY. A rising role of IT: McKinsey global survey results. **McKinsey Quarterly**, dez, 2011.

MEIRELLES, F. S. **Tecnologia da Informação** - 26^a Pesquisa Anual do Uso de TI. CIA - Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EASP. Disponível em: <http://www.fgv.br/cia/pesquisa/tde>. Acesso em 28 dez. 2015.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322, 2004.

MENEZES, R. B.; MOURA, H. J. Revisitando o paradoxo da produtividade de tecnologia da informação (TI): estudo de caso de um banco brasileiro. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., Curitiba, **Anais...** ANPAD, 2004.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, 1976.

MINTZBERG, H. The strategy concept 1: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How information management capability influences firm performance. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 237-256, 2011.

MITHAS, S. et al. Information technology and firm profitability: mechanisms and empirical evidence. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 205-224, 2012.

MIYAGAWA, T.; HISA, S. Estimates of intangible investment by industry and productivity growth in Japan. **The Japanese Economic Review**, v. 64, n. 1, p. 42-72, 2013.

MOOI, E. A.; GHOSH, M. Contract specificity and its performance implications. **Journal of Marketing**, v. 74, p. 105-120, 2010.

MORAES, G. M. et al. Análise da eficiência dos investimentos em tecnologia da informação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, art. 9, p. 1-11, 2010.

MULLER, C. Linkage mechanisms for component-based services and IT governance. **Journal of Systems Integration**, v.4, n. 1, p. 11-23, 2013.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria revolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

NEVO, S.; WADE, M. R. Development and validation of scales to measure the strategic potential of IT-enabled resources: a resource-based approach. In: Proceedings of the 41th Hawaii International Conference on System Sciences, 41., Hawaii, **Anais... HICSS**, 2008.

NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource - based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

O'BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OH, W.; PINSONNEAULT, A. On the assessment of the strategic value of information technologies: conceptual and analytical approaches. **MIS Quarterly**, v. 31, n. 2, p. 239-265, 2007.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., Salvador, **Anais... ANPAD**, 2006.

OSANI, T. et al. An initial empirical evaluation of the influence of ERP post-implementation modifications on business process optimization. In: Proceedings of the European Conference on Information Systems, Tel Aviv, Israel, **Anais... ECIS**, 2014.

OTIM, S. et al. The impact of information technology investment on downside risk of the firm: alternative measurement of the business value of IT. **Journal of Management Information Systems**, v. 29, n. 1, p. 159-193, 2012.

PALVIA, P. C. Developing a model of the global and strategic impact of information technology. **Information e Management**, v. 32, n. 5, p. 229-244, 1997.

PAN, G. S. C.; PAN, S. L.; FLYNN, D. De-escalation of commitment to information systems projects: a process perspective. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 247-270, 2004.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. T. **A Teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.

PEPPARD, J.; WARD, J. Unlocking sustained business value from IT investments. **California Management Review**, v. 48, n. 1, p. 52-70, 2005.

PEREIRA, G. V. et al. Information technology governance practices adoption through an institutional perspective: the perception of Brazilian and American CIOs. In: Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences, 46., Hawaii, **Anais... HICSS**, 2013.

PEREIRA, N. N.; LAURINDO, F. J. B. A importância da tecnologia da informação na indústria de construção naval: um estudo de caso. **Produção**, v. 17, n. 2, p. 354-367, 2007.

PEREIRA, V. S.; MARTINS, V. F.; MAIA, L. C. C. O papel das âncoras na aceitação da tecnologia da informação: um estudo de caso da substituição de um sistema de informação gerencial. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, **Anais... ANPAD**, 2011.

PEREZ, G. et al. Adoção de inovações tecnológicas na área de saúde: um estudo sobre sistemas de informação sob a ótica da teoria de difusão. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 1, p. 71-94, 2010.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças da USP**, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.

PESLAK, A. R. An analysis of critical information technology issues facing organizations. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 5, p. 808-827, 2012.

PETERSON, R. Crafting information technology governance. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2004a.

PETERSON, R. Integration strategies and tactics for information technology governance. In: VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for information technology governance**, Hershey: Idea Group Publishing, 2004b.

PETTER, S.; DELONE, W.; MCLEAN, E. Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. **European Journal of Information Systems**, v. 17, p. 236-263, 2008.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How Information gives you a competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, p.149-161, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. Technology and competitive advantage. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 60-78, Winter 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

POSSAS, S. Concorrência e inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (Orgs.). **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006, p. 13-40.

POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information Technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

PRASAD, A.; HEALES, J.; GREEN, P. A capabilities-based approach to obtaining a deeper understanding of information technology governance effectiveness: evidence from IT steering committees. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 11, p. 214-232, 2010.

PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 09-26, 2004.

PRESTON, D. S.; KARAHANNA, E. Antecedents of IS strategic alignment: a nomological network. **Information Systems Research**, v. 20, n. 2, p. 159-179.

QUAADGRAS, A.; WEILL, P.; ROSS, J. W. Management commitments that maximize business impact from IT. In: Proceedings of the 32th International Conference on Information Systems, 32., Shanghai, **Anais... ICIS**, 2011.

RADHAKRISHNAN, A.; ZU, X.; GROVER, V. A process-oriented perspective on differential business value creation by information technology: an empirical investigation. **Omega**, v. 36, p. 1105–1125, 2008.

RAHIMI, F.; MOLLER, C.; HVAM, L. Aligment between business process governance and IT governance. In: Proceedings of the 20th Americas Conference on Information Systems, 20., Savannah, **Anais... AMCIS**, 2014.

RAVICHANDRAN, T.; LERTEWONGSATIEN, C. Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: a resource-based perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, p. 231-270, 2005.

RAVICHANDRAN, T.; LIU, Y. Environmental factors, managerial processes, and information technology investments strategies. **Decision Sciences**, v. 42, n. 3, p. 537-574, 2011.

RICHADSON, R. J. et al. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

RIEGE, A. M. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. **Qualitative Market Research**, v. 6, n. 2, p. 78-86, 2003.

ROCHA, C. F.; JAMIL, G. L.; VASCONCELOS, M.C.R.L. DE. Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. **Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 2, p. 143-172, 2009.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co - word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 36 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

RUMELHART, D. E.; HINTON, G. E.; WILLIAMS, R. J. Learning internal representations by error propagation. In: DAVID, R. E.; JAMES, L. M.; GROUP C. P. R. (eds.) **Parallel distributed processing: explorations in the microstructure of cognition**. MIT Press, 1986.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 261-290, 1999.

SANCHEZ, O. P.; ALBERTIN, A. L. A racionalidade limitada das decisões de investimento em tecnologia da informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 86-106, 2009.

SANTOS, J. L. DOS et al. **Manual de práticas contábeis: aspectos societários e tributários**. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHMID, E. F. Varejo de moda – estratégias de marketing para diferenciação diante da concorrência. In: ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA José A. G. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, p.107–133, 2003.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. DOS. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNIEDERJANS, M. J.; HAMAKER, J. L.; SCHNIEDERJANS, A. M. **Information technology investment: decision-making methodology**. New Jersey: World Scientific, 2004.

SCHRYEN, G. Preserving knowledge on IS business value – what literature reviews have done. **Business & Information Systems Engineering**, v. 2, n. 4, p. 233-252, 2010.

SCHRYEN, G. Revisiting IS business value research: what we already know, what we still need to know, and how we can get there. **European Journal of Information Systems**, v. 22, p. 139-169, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEDDON, P. B.; CALVERT, C.; YANG, S. A multi-project model of key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 305-328, 2010.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 2006.

SHANG, S.; SEDDON, P. B. A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP Systems. In: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, Long Beach California, **Anais...** AMCIS, 2000.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **The Rand Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SHIM, S.; LEE, B. Firm size and different behaviors in IT investment decisions. **International Journal of Management Science**, v. 16, n. 2, p. 99-114, 2010.

SIEMS, T. F.; BARR, R. S. Benchmarking the productive efficiency of U. S. banks. **Federal Reserve Bank of Dallas**, p. 11-24, Dec. 1998.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**, New York: Macmillan, 1957.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A. et al. Decision making and problem solving. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 11-31, 1987.

SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, 1987.

SIMON, H. A. **Models of man**: social and rational. New York: John Wiley & Sons, 1957.

SIMON, H. A. Organizations and markets. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 25-44, 1991.

SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. **The American Economic Review**, v. 68, n. 2, p. 1-17, 1978.

SMITH, H. A.; McKEEN, J. D. How does information technology affect business value? A reassessment and research propositions. **Canadian Journal of Administrative Science**. v. 10, n. 3, p. 229-240, 1993.

SOH, C.; MARKUS, M. L. How IT creates business value: a process theory synthesis. In ARIAV, G. et al. (eds.) Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems, 16., Amsterdam, Netherlands, **Anais... ICIS**, 1995.

SØRENSEN, C. **Enterprise mobility**: tiny technology with global impact on work. 1ª.ed. London: Palgrave Macmillan, 2011.

SOUZA, C. A. DE; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning)**: teoria e casos. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, C. A. DE; ZWICKER, R. O ciclo de vida de sistemas ERP: resultados e recomendações de um estudo de casos múltiplos. In: Seminários em Administração - FEA/USP, São Paulo, **Anais... SEMEAD**, 2001.

SRIMAI, S.; DAMSAMAN, N.; BANGCHOKDEE, S. Performance measurement, organizational learning and strategic alignment: an exploratory study in Thai public sector. **Measuring Business Excellence**, n. 15, n. 2, p. 57-69, 2011.

STOEL, M. D.; MUHANNA, W. A. IT capabilities and firm performance: a contingency analysis of the role of industry and IT capability type. **Information & Management**, v. 46, n. 3, p. 181-189, 2009.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STRASSMANN, P. Six rules for finding IT value. **Cutter IT Journal**, v. 17, n. 8, p. 05-09, 2004.

SUBRIADI, A. P. et al. Information technology productivity paradox: a resource-based view and information technology strategic alignment perspective for measuring information technology contribution on performance. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 54, n. 3, p. 541-552, 2013.

SUN, H. A longitudinal study of herd behavior in the adoption and continued use of technology. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 1013-1041, 2013.

SUWARDY, T. et al. IT projects: evaluation, outcomes and impediments. **Benchmarking: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 325-342, 2003.

TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 46, n. 1, p. 7-18, Mar. 2011.

TALLON, P. P. A process-oriented perspective on the alignment of information technology and business strategy. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 227-268, 2008.

TALLON, P. P. Does IT pay to focus? An analysis of IT business value under single and multi-focused business strategies. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 16, p. 278-300, 2007.

TALLON, P. P.; KRAEMER, K. L.; GURBAXANI, V. Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 145-173, 2000.

TALLON, P. P.; KRAEMER, K. L. Fact or Fiction? A sensemaking perspective on the reality executives' perceptions of IT business value. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 13-54, 2007.

THIÉTART, R. A. **La stratégie d'entreprise**. Paris: Mc Graw-Hill, 1990.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 3, p. 67-111, 1998.

TING-PENG, L.; JUN-JER, Y.; CHIH-CHUNG, L. A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 8, p. 1138-1158, 2010.

TILLQUIST, J.; RODGERS, W. Measure the value of IT. **Communications of the ACM**, v. 48, n. 1, p. 49-55, 2005.

TILSON, D.; LYYTINEN, K.; SØRENSEN, C. Research commentary-digital infrastructures: the missing IS research agenda. **Information Systems Research**, v. 21, n. 4, p. 748-759, 2010.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, 680 p.

TUREL, O.; BART, C. Board-level IT governance and organizational performance. **European Journal of Information Systems**, n. 2, p. 1-17, 2014.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. A research journey into enterprise governance of IT, business/IT alignment and value creation. **International Journal**, v. 1, n. 3, p. 1-13, 2010.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WADE, M.; HULLAND, J. Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 107-142, 2004.

WAGNER, H. T.; WEITZEL, T. Towards an IT production function: understanding routines as fundamental for IT value creation. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, p. 380-395, 2007.

WANG, C.; KAARST-BROWN, M. L. The IT compensation challenge: theorizing the balance among multi-level internal and external uncertainties. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 15, n. 3, p. 111-146, 2014.

WANG, C. H.; GOPAL, R. D.; ZIONTS, S. Use of data envelopment analysis in assessing information technology impact of firm performance. **Annals of Operations Research**, Baltzer Science Publishers, 73, p. 67-89, 1997.

WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. Attempting to define IT governance. In: Proceedings of the 30th Hawaii International Conference on System Sciences, 39., Hawaii, **Anais... HICSS**, 2006.

WEILL, P.; ARAL, S. Generating premium returns on your IT investments. **Sloan Management Review**, v. 47, n. 2, p. 38-48, 2006.

WELL, P.; BROADBENT, M.; BUTLER, C. **Exploring how firms view IT infrastructure**. Australia: Melbourne Business School, The University of Melbourne, 1996.

WEILL, P.; BROADBENT, M. **Leveraging the new infrastructure**: how market leaders capitalize on information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

WEILL, P.; ROSS, J. W. A matrix approach to designing IT governance. **Sloan Management Review**, v. 46, n. 2, p. 25-34, 2005.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT governance**: how top performers manage IT decision rights for superior results. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 2006.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI, tecnologia de informação**. São Paulo: Ed. M. Books do Brasil, 2006b.

WIENGARTEN, F. et al. Exploring the important role of organizational factors in IT business value: taking a contingency perspective on the resource-based view. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 30-46, 2013.

WIENGARTEN, F. et al. Investigating the impact of e-business applications on supply chain collaboration in the German automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 1, p. 25-48, 2013.

WIER, B.; HUNTON, J. E.; HASSABELNABY, H. R. Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: the joint impact on corporate performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 8, n. 3, p. 165-190, 2007.

WIXON, B. H.; TODD, P. A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. *Information Systems Research*. v. 16, n. 1, p. 85-102, 2005.

WU, F. et al. An approach to the valuation and decision of ERP investment projects based on real options. **Journal Annals of Operations Research**, v. 168, n. 1, p. 181-203, 2009.

WU, X.; GU, Y. Influence mechanism of information technology on quality management and organizational performance. **International Conference on Industrial and Information Systems**, p.251-254, 2009.

XUE, L.; MITHAS, S.; RAY, G. Earnings management and IT investments: an examination of IT infrastructure development. In: Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems, 35., Auckland, **Anais... ICIS**, 2014.

XUE, L.; RAY, G.; SAMBAMURTHY, V. Efficiency or innovation: how do industry environments moderate the effects of firms' IT asset portfolios? **MIS Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 509-528, 2012.

XUE, Y.; LIANG, H.; BOULTON, W. R. Information technology governance in information technology investment decision processes: the impact of investment characteristics, external environment, and internal context. **MIS Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 67-88, 2008.

YEO, K. T.; QIU, F. The value of management flexibility-a real option approach to investment evaluation. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 4, p. 243-250, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ZAMMUTO, R. F. et al. Information technology and the changing fabric of organization. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 749-762, 2007.

ZHAO et al. ERP implement performance evaluation of power supply Company based on gray triangle whiten function. **Journal of Systems Engineering Procedia**, v. 5, p. 340-348, 2012.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Objetivo Geral do Estudo:

Analisar as relações entre os fatores de adoção da Tecnologia da Informação (TI) e os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização.

Questão de Pesquisa:

Como os fatores de adoção da Tecnologia da Informação se relacionam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização?

Principais Conceitos Teóricos:

Decisão de Investimento: processo no qual participam os executivos da organização para a realização das discussões relacionadas ao investimento em TI. A participação do grupo para a tomada de decisão, incluindo TI, envolve os gerentes de negócios, executivos de compras e usuários finais (LE-NGUYEN; HARINDRANATH; DYERSON, 2007).

Investimentos em TI: gastos realizados pelas organizações nas áreas de TI, incluindo infraestrutura, processos, pessoas e serviços. Segundo Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), recursos de TI são comumente denominados recursos tecnológicos de TI, entre os quais estão os ativos de TI (na forma de TI *hardware* e *software*), ou recursos intangíveis – conhecimento técnico e gerencial de TI.

Fatores de Adoção da TI: fatores que influenciaram ou não o processo decisório para a realização de investimentos em TI. Segundo Löbler et al. (2012), muitos têm sido os fatores propostos considerados influenciadores no processo de aquisição e implantação de SI (Sistemas de Informação). O tema relacionado aos fatores influenciadores foi identificado como um dos principais tópicos que trata a literatura de aquisição de *software*, normalmente esses fatores não são categorizados e muitas vezes casualmente discutidos (HARNISCH, 2014).

Benefícios Intangíveis Percebidos: benefícios intangíveis proporcionados pelos investimentos realizados em TI e percebidos pelos gestores da organização. Segundo Gunasekaran et al. (2001), existem muitos benefícios intangíveis oferecidos pela TI, que não de natureza quantificável, mas essenciais para o desenvolvimento de uma empresa. Para Masli et al. (2011), as mais importantes mensurações de benefícios de TI são não financeiras. De acordo com Schniederjans, Hamaker e Schniederjans (2004), os benefícios não financeiros são conhecidos como benefícios intangíveis e sua avaliação depende da percepção de seu valor pelos decisores.

Fontes de Informação:

São realizados estudos de casos múltiplos com três empresas do ramo de varejo de moda com um escritório central e várias filiais. A unidade de análise é composta pela empresa que realizou o investimento em TI. São entrevistados os gestores que participaram do processo de investimento em TI para identificação dos fatores de adoção da TI e, também, os executivos da área da presidência; administrativa e financeira; comercial e marketing; e compras e operações para identificar os benefícios percebidos em decorrência dos investimentos em TI.

Entrevistas: são realizados dois tipos de entrevistas, entrevistas episódicas, baseadas em um guia de entrevista, com os executivos que participaram da decisão para aquisição da TI para analisar os fatores de adoção da TI, considerando-se que a decisão já se realizou. O princípio principal da entrevista episódica se aplica a: perguntar ao entrevistado que relembra uma situação específica e que a conte (BAUER; GASKELL, 2008). As entrevistas episódicas devem ser realizadas antes das demais entrevistas para que os respondentes não sejam sugestionados com as questões relacionadas aos benefícios intangíveis percebidos. Em segundo, serão realizadas as entrevistas semiestruturadas com os principais executivos da organização – presidente e executivos das áreas administrativa e financeira; comercial e marketing; e compras e operações – para analisar os benefícios intangíveis percebidos, no momento atual, decorrentes dos investimentos em TI.

Documentos: os documentos relacionados ao processo de investimento em TI e organograma das empresas são os seguintes: contrato e demais documentos relacionados à aquisição da TI; e organograma de cada organização.

2. PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

- Critérios para a seleção das empresas – a escolha das empresas é de forma não probabilística, considerando-se a operação no ramo de varejo de moda com várias unidades, e que a implantação da TI e demais processos e serviços relacionados tenham ocorrido há mais de um ano;
- Realizar um levantamento das informações gerais das empresas estudadas;
- Visitar as empresas;
- Entrar em contato com os principais executivos para apresentar os procedimentos de pesquisa e solicitar autorização para a realização da pesquisa;
- Identificar os respondentes, considerando-se a estrutura organizacional da empresa;
- Marcar as reuniões com os executivos envolvidos com a decisão de investimento e com os executivos envolvidos com cada uma das áreas da organização para analisar os benefícios intangíveis percebidos;
- Realizar, inicialmente, as entrevistas episódicas e, após, as entrevistas semiestruturadas, gravando todas as entrevistas;
- Transcrever as conversas que foram gravadas durante as reuniões;
- Analisar o material coletado: entrevistas, documentos e anotações realizadas, confrontando-os com a teoria e conceitos examinados;
- Desenvolver o relatório da pesquisa;
- Produzir um relatório para as empresas que participaram da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

Fazer contato com os principais executivos para obter autorização para a realização das entrevistas e obtenção de documentos. Levar junto para a realização das entrevistas o Guia de Entrevista para a realização das entrevistas episódicas (Fatores de Adoção da TI), ou o Roteiro de Entrevista para a realização das entrevistas semiestruturadas (Benefícios Intangíveis Percebidos). As entrevistas devem ser agendadas com antecedência com cada executivo. Devem ser levados para a realização de cada entrevista dois gravadores, caneta e papel. Antes do início da entrevista devem ser apresentados ao executivos os objetivos do estudo e solicitada a sua autorização para a gravação da entrevista. São apresentados a seguir o Guia de Entrevista e o Roteiro de Entrevista a serem utilizados nas respectivas entrevistas com cada um dos executivos da organização.

GUIA DE ENTREVISTA (Fatores de Adoção da TI)

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Guia de Entrevista

Fatores de Adoção da TI (utilizados no Processo Decisório)

PESQUISADORES

Antônio Ricardo Monteiro Marinho – amarinho@espm.br

Prof. Dr. Norberto Hoppen – norbertoh@unisinis.br

Introdução

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar e analisar como os fatores de adoção da TI se relacionam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Além disso, pretende-se compreender quais os fatores de adoção da TI que interferiram na decisão para a realização de investimentos em TI, quando os esses investimentos foram realizados, a partir de questões sugeridas abaixo para orientação da entrevista.

Dados do Entrevistado

Nome: Idade:anos.
Cargo: Tempo de empresa:.....anos.
Formação:.....
E-mail: Telefone:.....

Dados da Empresa

Nome da Empresa:
Número de Lojas Próprias:..... Número de Franquias:..... Número de Funcionários:.....

Antes de iniciarmos a entrevista, vamos nos situar temporalmente no ano e período em que foi realizada a decisão para a realização do investimento em TI. Gostaria que narrasse os fatos ocorridos, naquela época, considerando as questões apresentadas no Guia de Entrevista.

Guia de Entrevista

1. Como a organização era dirigida e gerenciada na época do investimento em TI?
2. Como funcionavam na organização, na época do investimento em TI, os processos relacionados à tomada de decisão para a realização de investimentos em TI?
3. Quando a empresa adquiriu ou substituiu o ERP existente atualmente?
4. Qual a marca e características do ERP, e que outros tipos de atividades e serviços foram adquiridos juntamente com o ERP?
5. Como foi o processo decisório para a aquisição da TI (como foi decidida a aquisição da TI, houve uma discussão com um grupo de executivos da empresa, consultores e/ou fornecedores da TI)?
6. Quantas e quais pessoas participaram do processo decisório para a aquisição da TI e quanto tempo durou o processo (foram realizadas quantas reuniões, foram lavrados atas ou documentos da reunião)?
7. Quais foram os motivos ou fatores que influenciaram o processo decisório para aquisição da TI?
8. Como os **fatores relacionados às pessoas** (tomadores de decisão e usuários da TI) influenciaram o processo de escolha da TI?
9. Qual era o nível do seu conhecimento relacionado à área de TI quando da realização do investimento em TI (possuía formação na área, conhecia pouco ou era leigo sobre o assunto)?
10. Como era o conhecimento dos usuários da TI que participaram do processo decisório (a maioria tinha pouco conhecimento sobre TI, todos eram conhecedores da TI, apenas um grupo conhecia o assunto, como eles se posicionaram em relação à mudança na TI)?
11. Qual foi o seu interesse mais relevante no processo de decisão para a escolha da TI?
12. Como os **fatores relacionados ao ambiente interno da empresa** influenciaram o processo de aquisição da TI?
13. A TI adquirida na época foi adequada aos requisitos da empresa?
14. A TI foi escolhida considerando a estrutura organizacional e/ou os processos da organização?
15. Quais as necessidades de mudança na organização que influenciaram a aquisição da TI?
16. Como a aquisição da TI influenciou no ajustamento dos processos e controles organizacionais e/ou mensuração de desempenhos?

17. De que forma a cultura organizacional que existia na empresa influenciou a aquisição da TI?
18. Como a disponibilidade orçamentária existente, no momento de aquisição da TI, foi um fator que afetou a aquisição da TI?
19. Como as **características da TI** e do **fornecedor da TI** influenciaram o processo de aquisição da TI?
20. De que forma a qualidade técnica e a funcionalidade da TI influenciaram o processo de aquisição?
21. Como a capacidade, imagem, suporte, saúde financeira e visão de futuro do fornecedor da TI influenciaram a aquisição da TI?
22. Em que sentido o tempo de implantação, a integração com outras TI existentes na empresa na época e o valor dos gastos, influenciaram o processo de decisão?
23. Para a aquisição da TI houve naquele momento um contato com outras empresas que já utilizaram a TI adquirida?
24. Como o **planejamento estratégico da organização**, existente na época, influenciou a aquisição da TI?
25. A aquisição da TI foi realizada para apoiar os objetivos estratégicos?
26. De que forma a necessidade de oferecer suporte à alta gerência, melhorar o desempenho competitivo e fazer frente às ações da concorrência foi determinante da escolha da TI?
27. A otimização de custos e benefícios no longo prazo foi determinante da escolha da TI?
28. Quais os **benefícios esperados da TI** foram relevantes no processo decisório para a escolha da TI?
29. Entre os benefícios esperados, quais os benefícios **financeiros** foram relevantes na escolha da TI na época da aquisição?
30. Existiam benefícios esperados em relação a TI adquirida que favoreceriam a relação com **clientes, fornecedores e funcionários**? Quais?
31. Quais os benefícios esperados em relação a TI iriam proporcionar mudança da relação da empresa com os **concorrentes**?
32. Quais os benefícios esperados pela implantação da TI que iriam impactar os **processos organizacionais**, o processo de **informação e comunicação** e os **produtos e serviços** comercializados pela organização?

ROTEIRO DE ENTREVISTA (Benefícios Intangíveis Percebidos)

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista

Benefícios Intangíveis (percebidos pelos Gestores da Organização)

PESQUISADORES

Antônio Ricardo Monteiro Marinho – amarinho@espm.br

Prof. Dr. Norberto Hoppen – norbertoh@unisin.br

Introdução

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar e analisar como os fatores de adoção da TI se relacionam com os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores da organização. Também se pretende analisar quais são os benefícios intangíveis percebidos pelos gestores de cada uma das áreas da organização, em decorrência da implantação e utilização da TI, a partir de questões sugeridas para orientação da entrevista.

Dados do Entrevistado

Nome: Idade:anos.
Cargo: Tempo de empresa:.....anos.
Formação:.....
E-mail: Telefone:.....

Dados da Empresa

Nome da Empresa:
Número de Lojas Próprias:..... Número de Franquias:..... Número de Funcionários:.....

Antes de iniciarmos a entrevista, vamos entender um fato importante que deve ser considerado. Há algum tempo a empresa realizou investimentos em TI, assim, gostaria que pensasse nos benefícios gerados atualmente por esses investimentos realizados, considerando as questões apresentadas no Roteiro de Entrevista.

Roteiro de Entrevista

1. Fale-me um pouco do cargo ocupado e da atividade desenvolvida na empresa.
2. Como os investimentos em TI geraram benefícios para a organização?
3. A utilização da TI gera benefícios para a organização em relação ao seu **ambiente externo da organização** (fora da organização)?

4. Como a utilização da TI gera benefícios para a organização na relação com seus **clientes**?
5. Como a TI agrega valor à marca e a imagem da organização?
6. De que forma a TI possibilita a identificação das necessidades dos clientes?
7. Como a TI possibilita a previsão e agilidade nas vendas?
8. De que forma a TI melhora a agilidade nas entregas para os clientes da empresa?
9. Como a TI aumenta a satisfação dos clientes e a possibilidade de geração de resposta mais rápida aos mesmos?
10. De que forma a TI auxilia o processo de identificação das tendências de mercado?
11. Como a utilização da TI gera benefícios para a organização em relação aos seus **concorrentes**?
12. Quais as vantagens competitivas que a TI proporciona para a empresa perante os concorrentes?
13. De que forma a TI adquirida altera o risco ou a possibilidade da empresa ser superada pelos concorrentes?
14. Como a utilização da TI gera benefícios na relação da empresa com seus **fornecedores**?
15. De que forma a utilização da TI influencia a relação da empresa com outras organizações?
16. A utilização da TI ocasiona benefícios em relação à comercialização dos **produtos e serviços**?
17. Como a utilização da TI altera a qualidade do mix dos produtos e serviços comercializados?
18. Quais as inovações nos produtos e serviços foram motivadas pela utilização da TI?
19. Quais os benefícios que tu percebes junto ao **ambiente interno da organização** (dentro da organização) em virtude da utilização da TI?
20. Como a utilização da TI gera benefícios para a organização na relação com seus **funcionários**?
21. De que forma a utilização da TI alterou o nível de satisfação e retenção dos funcionários?
22. Como o desenvolvimento do trabalho em equipe é alterado com a utilização da TI?
23. De que forma a utilização da TI facilita a aprendizagem dos funcionários relativa aos processos realizados na organização?
24. Como a utilização da TI beneficia os **processos internos desenvolvidos na organização**?

25. Como a utilização da TI proporciona melhoria na flexibilidade organizacional e na gestão dos recursos?
26. Em que aspectos a utilização da TI altera a capacidade de gestão da organização e o processo de tomada de decisão?
27. Como a utilização da TI proporciona alteração nos controles da organização e no processo de mudança organizacional?
28. De que forma o uso da TI ocasiona inovações nos processos de negócios da organização?
- 29. Como a utilização da TI gera benefícios para a organização em relação à **informação e comunicação** da organização?**
30. De que forma a utilização da TI afeta a qualidade das informações utilizadas pela organização?
31. Como a velocidade de operacionalização das informações é afetada pela TI?
32. De que forma o processo de comunicação da organização é afetado pela TI?
33. Fale-me sobre outros benefícios que a utilização da TI gera para a organização?

4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS CASOS

- Os dados colhidos devem ser organizados de forma separada, considerando-se cada uma das empresas analisadas.
- As entrevistas transcritas e as informações obtidas devem ser analisadas através da técnica de análise de conteúdo.
- Os dados coletados através da pesquisa documental são organizados de forma a contribuir para com o detalhamento da estrutura organizacional e o entendimento dos investimentos realizados em TI.
- A criação das categorias de análise deve seguir os fatores de adoção classificados em cada um dos elementos e os benefícios intangíveis enquadrados nos ambientes externo e interno da organização, conforme detalhado na estrutura conceitual.
- Os dados devem ser consolidados e tratados através do software NVivo e manualmente, considerando-se o volume de informações obtidas através das técnicas de coleta de dados.
- Deve ser realizada uma descrição dos casos em que são apresentados e detalhados os fatores de adoção da TI utilizados ou não na decisão de investimento, juntamente com os benefícios intangíveis percebidos pelos executivos de cada uma das áreas da organização. Os benefícios intangíveis devem ser apresentados e detalhados considerando-se a sua percepção pelos executivos entrevistados.
- Deve ser utilizada a técnica de análise de conteúdo envolvendo a análise de categorias em relação aos fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos. Deve, também, ser utilizada a análise das relações para o entendimento da relação entre fatores de adoção da TI e benefícios intangíveis percebidos.
- A análise dos resultados tem como principal objetivo o esclarecimento da questão de pesquisa e a confirmação ou refutação das proposições de pesquisa formuladas.