

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

EVERTON JOSÉ BUZZO

O comportamento do consumidor organizacional e a influência da tecnologia da informação:
um estudo no setor médico-hospitalar brasileiro

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA

RIBEIRÃO PRETO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

EVERTON JOSÉ BUZZO

O comportamento do consumidor organizacional e a influência da tecnologia da informação:
um estudo no setor médico-hospitalar brasileiro

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SÉRGIO
MIRANDA MENDONÇA

RIBEIRÃO PRETO

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR
QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E
PESQUISA,
DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Buzzo, Everton José

O comportamento do consumidor organizacional e a influência da tecnologia da informação: um estudo no setor médico-hospitalar brasileiro. Ribeirão Preto, 2015.

173 p.: il.; 30 cm

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Planejamento, Inteligência de Mercado e Relações Contratuais.

Orientador: Mendonça, Paulo Sérgio Miranda.

1. Comportamento do Consumidor Organizacional. 2. Centro de Compras. 3. Tecnologia da Informação.

BUZZO, E. J. O comportamento do consumidor organizacional e a influência da tecnologia da informação: um estudo no setor médico-hospitalar brasileiro. 2015. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dedicatória

Aos meus pais, com carinho, admiração e gratidão pelo apoio, orientação e incentivo durante toda minha vida e ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À JP Indústria Farmacêutica por ter me permitido um horário de trabalho flexível para que pudesse desenvolver esta tese, em especial para os diretores André Ali Mere e Marcelo Toledo.

Ao Dr. Armando Valladas Verceze por ter me incentivado na realização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, pelo apoio e pela orientação.

Ao professor Dr. Gino Del Ponte, quem primeiro despertou meu interesse pela pesquisa científica.

Aos meus pais Antonio Buzzo Neto, Maria Rita Gava Buzzo e à minha irmã Natália Buzzo, por terem sempre me incentivado.

A todos os profissionais da JP Indústria Farmacêutica que me apoiaram de alguma forma na realização deste trabalho.

Ao professor Dr. Roberto Fava Scare e à professora Dra. Andrea Lago da Silva, pelas contribuições realizadas na banca de qualificação.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, pela oportunidade de realização do curso de doutorado.

A todos que de algum modo contribuíram para o desenvolvimento desta tese.

“A mais profunda raiz do fracasso em nossas vidas é pensar ‘como sou inútil e fraco’. É essencial pensar poderosa e firmemente ‘eu consigo’, sem ostentação ou preocupação.”

Dalai Lama

RESUMO

BUZZO, E. J. **O comportamento do consumidor organizacional e a influência da tecnologia da informação**: um estudo no setor médico-hospitalar brasileiro. 2015. 173 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

A presente tese visou contribuir com a literatura de comportamento do consumidor organizacional por meio de um estudo de compreensão da influência da utilização das novas tecnologias da informação no centro de compras de hospitais brasileiros. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a área de comportamento do consumidor organizacional e o centro de compras, desde os primeiros modelos conceituais propostos até as pesquisas publicadas na atualidade. A revisão bibliográfica realizada possibilitou o desenvolvimento de cinco hipóteses que foram verificadas na pesquisa. Para o atendimento ao objetivo a pesquisa foi dividida em duas partes, uma delas qualitativa, por meio de um estudo com múltiplas unidades de análise, e outra quantitativa, por meio de um questionário enviado a compradores hospitalares. Os resultados demonstraram que os modelos conceituais de comportamento do consumidor organizacional ainda são válidos na atualidade e o uso de tecnologia da informação tem feito a tomada de decisão do centro de compras ser menos participativa e menos influenciável pelo relacionamento entre vendedores e compradores. O trabalho apontou a importância de adequações do papel da venda pessoal no composto de marketing de empresas fornecedoras a este centro de compras.

Palavras chave: Comportamento do Consumidor Organizacional. Centro de Compras. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

BUZZO , E. J. Organizational Buying Behavior and the influence of information technology: a study in Brazilian hospitals buying centers. 2015. 173 f. Thesis (Ph.D.) – School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

This thesis aimed to contribute to the literature of organizational buying behavior through a study of understanding the influence of the use of new information technologies in Brazilian hospitals buying centers. It was conducted a literature review on the area of organizational behavior of consumers and the buying centers from the earliest conceptual models proposed to research published today. The literature review enabled the development of five hypotheses were tested in the research. To achieve the objective the work was divided into two parts, one qualitative, by a case study with multiple analysis units and other quantitative by questionnaire sent to hospital buyers. The results showed that the conceptual models of organizational buying behavior are still valid today and the use of information technology has made the decision making of the buying centers being less participatory and less influenced by the relationship between sellers and buyers. The work shows the importance of adaptations in the role of personal selling in the marketing mix of suppliers to these buying centers.

Keywords : Organizational Buyer Behavior. Buying Center. Information Technology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Termos utilizados para busca nos bancos de dados Web of Knowledge e Scopus	16
Quadro 2 - Diferenças entre compras do consumidor individual e do consumidor organizacional	23
Quadro 3 - Categorias de compra de Robinson, Faris e Wind (1967).....	26
Quadro 4 - Estágios do processo de compra organizacional de Robinson, Faris e Wind (1967).....	27
Quadro 5 – Fontes de influência do comportamento de compra e categorias de pesquisa sobre esta influência	37
Quadro 6 - Variáveis independentes do trabalho de Johnston e Bonoma (1981)	60
Quadro 7 - Quadro resumo sobre os artigos internacionais sobre o tema de comportamento de consumidor organizacional revisados no presente estudo.	81
Quadro 8. Quadro resumo dos estudos realizados com empresas brasileiras utilizados na revisão bibliográfica.....	90
Quadro 9. Tópicos das entrevistas em profundidade	102
Quadro 10. Hipóteses da pesquisa	106
Quadro 11. Questões gerais	107
Quadro 12. Questões referentes à intensidade do uso de internet e ferramentas de TI.....	108
Quadro 13. Questões referentes à estrutura do centro de compras	111
Quadro 14. Questões referentes à influência dos agentes de compra.....	113
Quadro 15. Questões referentes à influência do relacionamento com o vendedor.	114
Quadro 16. Apresentação das variáveis transformadas.....	115
Quadro 17. Referenciais de análise utilizados para a análise de resultados	118
Quadro 18. Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade	122
Quadro 19. Perfil da amostra da pesquisa quantitativa.....	132
Quadro 20. Resumo dos resultados da pesquisa quantitativa	158

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa sobre artigos com a temática de comportamento do consumidor organizacional na base de dados Web of Knowledge	16
Gráfico 2. Pesquisa sobre artigos com a temática de comportamento do consumidor organizacional na base de dados Scopus.....	17

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Um modelo de comportamento de compra organizacional.....	32
Figura 2 - Um modelo integrativo de comportamento de compra industrial	34
Figura 3. Classificação de relacionamentos comprador-vendedor.....	49
Figura 4. Modelo de dos efeitos do e-commerce no centro de compras e nos resultados de compras.....	74
Figura 5. Variáveis da pesquisa quantitativa.....	103
Figura 6. Distribuição dos hospitais nos agrupamentos.....	153

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas para as variáveis do construto Centralização....	133
Tabela 2 - Estatísticas descritivas do construto Centralização.....	134
Tabela 3 - Resultados dos testes de significância para o construto Centralização .	135
Tabela 4 - Estatísticas descritivas para as variáveis que compõem o construto Divisão do Trabalho	137
Tabela 5 - Estatísticas descritivas para o construto Divisão do Trabalho	138
Tabela 6 - Resultados dos testes de significância.....	139
Tabela 7 - Estatísticas descritivas para as variáveis que compõem o construto Participação na Tomada de Decisões.....	141
Tabela 8 - Estatísticas descritivas para o Construto Participação na Tomada de Decisões.....	142
Tabela 9 -Resultados do testes de significância	143
Tabela 10 - Indicadores da Análise Fatorial para Influência dos Agentes de Compra	145
Tabela 11 - Estatísticas Descritivas para Influência dos Agentes de Compra	146
Tabela 12 - Resultados dos testes de significância.....	147
Tabela 13 - Indicadores da Análise Fatorial para Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor.....	149
Tabela 14 - Estatísticas descritivas para Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor.....	149
Tabela 15 - Resultados dos testes de significância.....	151
Tabela 16 - Caracterização dos agrupamentos.....	154
Tabela 17- Resultados do teste qui-quadrado.....	155
Tabela 18 - Resultados do teste Kruskal-Wallis	156
Tabela 19 - Resultados do teste Qui-quadrado.....	157

SUMÁRIO

1 PARTE I – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	15
1.1 Introdução	15
1.2 Justificativa para a escolha do tema	19
1.3 A investigação e seus objetivos	20
1.3.1 Objetivos	20
1.3.1.1 Objetivo Geral	20
1.3.1.2 Objetivos Específicos.....	20
2 PARTE 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Comportamento do consumidor	22
2.1.1 Comportamento do consumidor organizacional.....	23
2.1.1.1. O modelo de Robinson, Faris e Wind (1967).....	26
2.1.1.2 O modelo de Webster e Wind (1972)	28
2.1.1.3 O modelo de Sheth.....	33
2.1.2 O aumento no interesse sobre o comportamento de compra organizacional e trabalhos relacionados aos três modelos conceituais.....	35
2.1.2.1 Trabalhos acadêmicos relacionados aos modelos de processo de tomada de decisão de Webster e Wind (1972) e Sheth (1973)	38
2.1.2.1.1. Trabalhos conceituais, revisões bibliográficas e propostas de modelos sobre o centro de compras	38
2.1.2.1.2. Estudos empíricos sobre processos dentro do centro de compras .	44
2.1.2.1.3. Estudos empíricos sobre interação de variáveis no centro de compras.....	55
2.1.2.1.4. Estudos empíricos envolvendo centro de compras e comércio eletrônico	72
2.1.3 Estudos brasileiros sobre Comportamento do consumidor Organizacional	81
2.2. Tecnologia da Informação, internet e e-procurement.....	91
2.3. O Setor Hospitalar Brasileiro.....	94

3 PARTE 3 – DESENVOLVIMENTO E RECURSOS METODOLÓGICOS	97
3.1 Metodologia	97
3.1.1 Pesquisa Qualitativa	98
3.1.2 Pesquisa Quantitativa	102
3.1.1.1 Questionário de pesquisa	106
3.1.1.2 Operacionalização da pesquisa quantitativa	114
3.1.1.3. Método de análise da pesquisa quantitativa.....	114
4. PARTE 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS	118
4.1. Relatório do Estudo de Caso e Resultados	119
4.1.1 Ambiente.....	122
4.1.2 A organização.....	125
4.1.3 O centro de compras	126
4.1.4. Participantes individuais	129
4.1.5 Modelo de Webster e Wind (1972) e o papel da tecnologia da informação	130
4.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa	131
4.2.1 Construto centralização	132
4.2.2 Construto divisão do trabalho	136
4.2.3 Construto participação na tomada de decisão	140
4.2.4 Construto Influência dos Agentes de Compra	144
4.2.5 Construto influência do relacionamento comprador-vendedor.....	148
4.2.6 Aplicação da análise de cluster	152
4.2.7 Resumo dos resultados da pesquisa quantitativa.....	157
5. PARTE 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA ..	159
5.1 Conclusões	159
5.2 Contribuição Acadêmica	160
5.3 Contribuição Prática.....	160

5.4 Limitações do Estudo.....	161
5.5 Estudos Futuros.....	162
REFERÊNCIAS.....	163

1 PARTE I – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1 Introdução

O campo de estudo do comportamento do consumidor organizacional nos últimos vinte anos apresentou avanços extremamente discretos tanto conceitual quanto metodologicamente. Spekman e Thomas (2011) apontam que depois de uma forte onda nos anos 1970 e 1980 o número de pesquisas com esta temática caíram bastante. Ward e Webster Jr (1991), Sheth (1996) e Siqueira e Toledo (2004) destacaram a maturidade e o esgotamento do estudo do comportamento do comprador organizacional. Sheth (1996) destaca o declínio de estudos nesta área, com o reposicionamento de práticas e uma mudança das funções focadas em transações para um foco estratégico e no relacionamento entre compradores e vendedores. A literatura justifica o foco no estudo dos relacionamentos entre o comprador e o vendedor nos mercados entre empresas (*business-to-business*) devido este relacionamento gerar benefícios para as organizações, como competitividade, desempenho, satisfação e inovação (GUMMESSON, 2004); (SHARMA ET AL., 1999).

Os modelos conceituais sobre o comportamento de compra organizacional de Robinson, Faris e Wind (1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) geraram fortes conhecimentos para o marketing B2B (*business-to-business*) e influenciaram diversos estudos posteriores, entretanto, há uma escassez de novos fundamentos para a área e atualizações dos modelos conceituais.

Visando endossar esta situação da literatura de comportamento do consumidor organizacional foi realizada uma busca na base de dados *Web of Knowledge*¹(2015) e *Scopus* (2015)² buscando a identificação de artigos com os possíveis termos em referentes à temática do trabalho. O quadro 1 abaixo apresenta os termos utilizados na busca.

¹ Base de dados que indexa publicações científicas de todo o mundo.

² Base de dados que indexa publicações científicas de todo o mundo.

Termo	Traduções para o inglês utilizadas na busca
Comportamento do consumidor industrial	<i>Industrial buyer behavior</i> <i>Industrial buyer behaviour</i> <i>Industrial buying behavior</i> <i>Industrial buying behaviour</i>
Comportamento do consumidor organizacional	<i>Organizational buyer behavior</i> <i>Organizational buyer behaviour</i> <i>Organizational buying behavior</i> <i>Organizational buying behaviour</i>
Centro de compras	<i>Buying Center</i> <i>Buying Centre</i>

Quadro 1 – Termos utilizados para busca nos bancos de dados Web of Knowledge e Scopus

A busca realizada no Web of Knowledge resultou em 75 trabalhos publicados desde o ano de 1971. O gráfico 1 abaixo apresenta o número de trabalhos em cada ano.

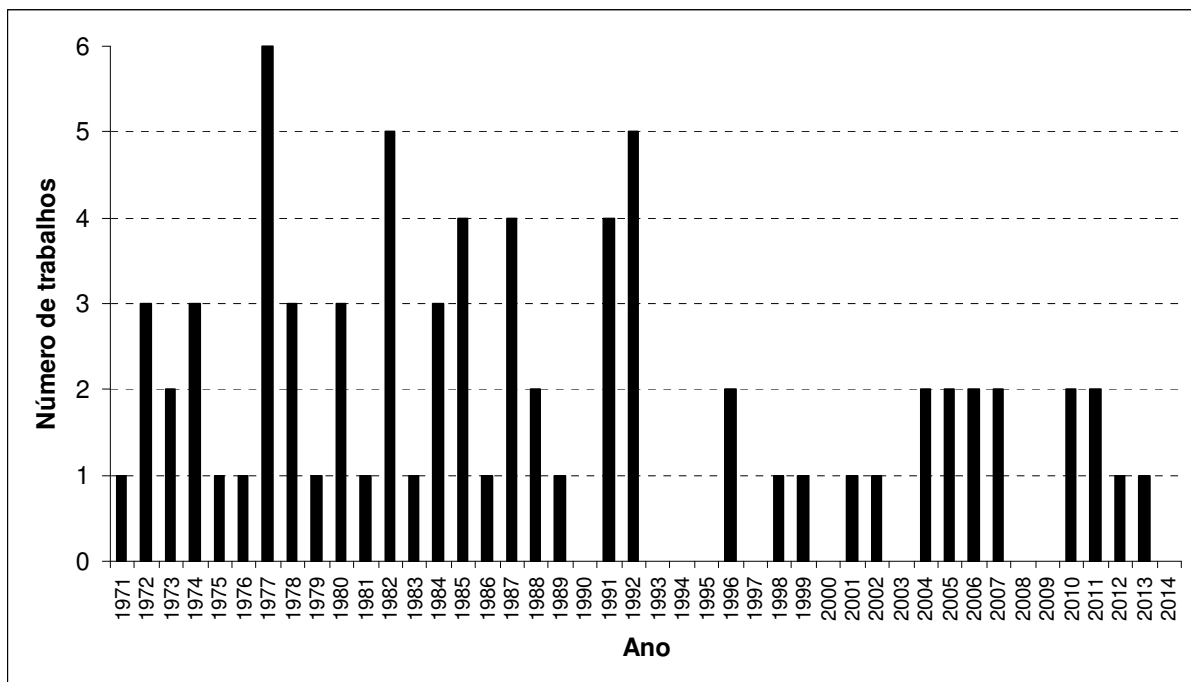


Gráfico 1 – Pesquisa sobre artigos com a temática de comportamento do consumidor organizacional na base de dados Web of Knowledge

O levantamento confirmou a importância e a influência dos modelos conceituais, dentre os 75 artigos encontrados, o de Sheth (1973) foi o mais citado, com 210 citações, sendo o de Webster e Wind (1972) o segundo mais citado, com 160 citações. O trabalho de Robinson, Faris e Wind (1967) não apareceu na base de dados, mesmo contendo as palavras chaves utilizadas na busca, devido a revista de publicação não estar indexada na base de dados.

Na base de dados Scopus, foram encontrados 76 trabalhos, sendo o de Johnston e Lewin (1996) o mais citado, com 104 citações, o segundo mais citado foi o de Campbell (1985) com 68 citações e o de Sheth (1996) o terceiro, com 64 citações. Da mesma forma que no levantamento feito no Web of Knowledge, o trabalho de Robinson, Faris e Wind (1972) não aparece. Os trabalhos de Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) também não são apontados pelo Scopus, ambos são trabalhos antigos publicados na revista Journal of Marketing.

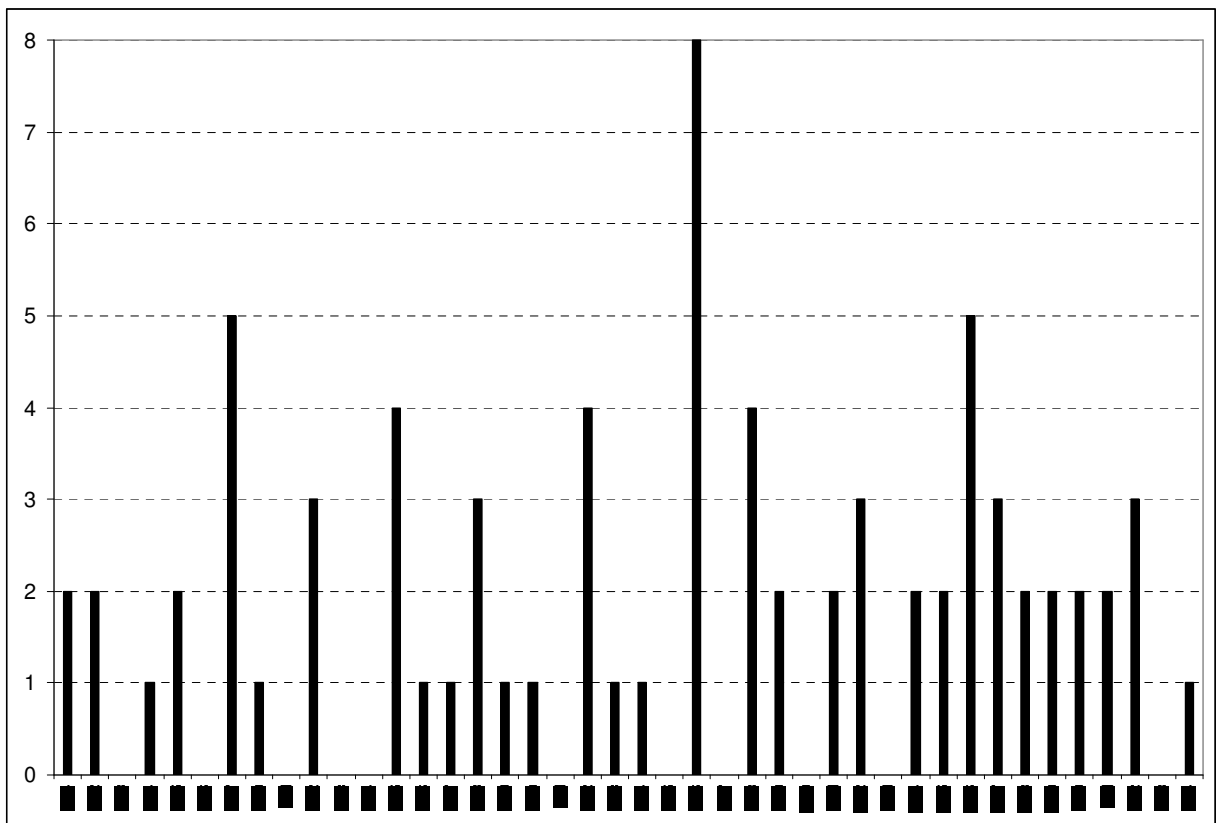


Gráfico 2. Pesquisa sobre artigos com a temática de comportamento do consumidor organizacional na base de dados Scopus

Como pode ser observado, foram encontradas algumas diferenças entre as duas bases de dados, principalmente no tocante ao número de artigos publicados mais recentemente.

Há diversos estudos que comparam os dois bancos de dados, os quais apresentam forças e fraquezas de cada um deles (ABERIZAH ET AL., 2012); (FALAGAS; PITSOUNI; MALIETZIS, 2008); (KULKARNI, 2009). Segundo dados do Hlwiki (2013) o *Scopus* possui mais conteúdo (cerca de 19500 revistas) e um notável viés europeu. Já o *Web of Knowledge* cobre cerca de 12000 revistas e possui um notável viés americano.

Foi realizada uma análise de todos os artigos encontrados nas duas bases de dados. Os principais artigos fundamentais sobre a temática aparecem em ambas as bases. Apesar da base de dados Scopus apresentar uma relativa frequência maior de publicações recentes, as afirmações de Spekman e Thomas (2012), Sheth (1996) e Siqueira e Toledo (2004), que apontaram um declínio de estudos nesta área, podem ser consideradas válidas, pois poucos estudos recentes fizeram novas análises sobre o comportamento do consumidor organizacional ou sobre o centro de compras. Na etapa de revisão bibliográfica serão apresentados todos os principais estudos publicados em inglês ou português com esta temática e que possam contribuir para o desenvolvimento da presente tese.

Há diversas definições para comportamento do consumidor organizacional, para introdução ao entendimento do tema foi escolhida uma definição abrangente, a de Mowen e Minor (2003) que abordam o conceito como “o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias” (MOWEN; MINOR, 2003).

Dentre os estudos sobre o comportamento do consumidor organizacional há diversos estudos sobre o processo de compras e suas variáveis. Também como caráter introdutório pode ser citado o modelo conceitual de Webster e Wind (1972), que divide as variáveis em ambiente, a organização, o centro de compras e os participantes individuais. Especificamente o centro de compras é a unidade dentro de uma organização responsável pelo processo de compras de produtos, sendo ele constituído por indivíduos da organização que irão cumprir um ou mais papéis ou funções dentro deste centro de compras.

Como foi apontado anteriormente, os modelos conceituais principais de comportamento do consumidor organizacional foram desenvolvidos nos anos 1960 e 1970, sendo que há uma escassez de novos trabalhos sobre este tema, com a

inclusão de novas realidades no mundo dos negócios, como, por exemplo, a adoção de ferramentas de internet ou de tecnologia da informação.

Desta forma, é apresentado o problema de pesquisa desta tese: “Qual a influência da utilização das novas tecnologias de informação no comportamento do consumidor organizacional?”

O desenvolvimento do estudo e a tese resultante foi dividida em 5 partes. A primeira parte contempla a apresentação do trabalho, com a introdução, a justificativa para a escolha do tema, e os objetivos. A segunda parte conta com uma revisão bibliográfica sobre a temática de compra organizacional e o centro de compras. A terceira parte apresenta o desenvolvimento do estudo e os recursos metodológicos utilizados para o atendimento aos objetivos propostos. A quarta parte apresenta a análise dos resultados. Por fim a quinta parte apresenta as considerações finais e as contribuições da pesquisa.

1.2 Justificativa para a escolha do tema

Conforme abordado anteriormente, houve uma grande concentração de estudos sobre o centro de compras e o comportamento do consumidor organizacional principalmente até o início dos anos 1990, após este período o número de trabalhos com esta temática declinou consideravelmente.

Entretanto o mundo dos negócios mudou bastante após os anos 1990, o desenvolvimento de tecnologia da informação e o desenvolvimento da internet mudaram de forma bastante significativa as práticas estratégicas e operacionais das empresas (PORTER, 2001), (BUHALIS, 2004), (O’CONNOR; MURPHY, 2004).

Os centros de compras têm utilizado de maneira intensa a tecnologia da informação, alterando o ambiente de marketing entre as empresas fornecedoras e os consumidores organizacionais. Tais mudanças trouxeram a necessidade de um entendimento mais profundo e atualizado do comportamento do consumidor organizacional, de modo que as empresas fornecedoras possam adequar seus estímulos de marketing.

Desta forma o tema foi escolhido visando contribuir com a literatura de comportamento do consumidor organizacional e centro de compras, a partir do

entendimento do centro de compras, suas variáveis e características em uma nova realidade no mundo dos negócios.

1.3 A investigação e seus objetivos

A partir do problema de pesquisa foram definidos os objetivos da presente tese, que são descritos abaixo.

1.3.1 Objetivos

1.3.1.1 Objetivo Geral

Compreender a influência da utilização intensa de tecnologia da informação no comportamento do consumidor organizacional por meio da análise do centro de compras de hospitais brasileiros.

1.3.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são todos referentes ao centro de compras hospitalar, visando uma contribuição para a literatura existente sobre comportamento do consumidor organizacional e centro de compras. Tais objetivos específicos são apresentados abaixo.

- Identificar as características dos centros de compras estudados frente aos modelos conceituais e as possíveis mudanças que o uso da tecnologia da informação causou.
- Entender a relação entre centralização dos centros de compras e a utilização de novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.
- Entender a relação entre divisão de trabalho nos centros de compras e a utilização de novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.
- Entender a relação entre o nível de participação na tomada de decisão nos centros de compras e a utilização de novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.

- Entender a relação entre a influência dos agentes de compra nos membros dos centros de compras e a utilização de novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.
- Entender a relação entre a influência do relacionamento comprador-vendedor para a decisão de compras e a utilização de novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.

Os cinco últimos objetivos específicos geraram hipóteses baseadas na revisão bibliográfica e no problema de pesquisa que se pretendeu responder. Tais hipóteses serão apresentadas na parte 3 desta tese.

2 PARTE 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica visou trazer o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento do trabalho empírico. Para tanto, foram apontados os principais trabalhos publicados em português e inglês sobre os temas de comportamento do consumidor organizacional e centro de compras. O item 2.1.3 desta revisão bibliográfica aponta estudos realizados em unidades de análise brasileiras.

2.1 Comportamento do consumidor

Antes de apresentar o tema de consumidor organizacional, que é o foco do presente estudo, é importante apresentar o conceito geral de comportamento do consumidor, o que é realizado neste tópico da revisão bibliográfica.

Sheth, Mittal e Newman (2001) definem comportamento do consumidor como “as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”.

Mowen e Minor (2003) abordam o conceito como “o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias”.

Para Blackwell, Miniard e Engel (2005) o termo é definido como “atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços”, ainda os autores simplificam a definição do termo como o estudo de “por que as pessoas compram”.

As três definições de comportamento abordadas são genéricas, referindo-se tanto ao consumidor individual quanto ao consumidor organizacional, como o último é o foco desta tese, é importante salientar a diferença entre esses dois ramos de estudo. Webster e Wind (1972) apontam que as ações nas compras realizadas pelas empresas são diferentes das ações realizadas pelo consumidor individual. Tais diferenças são destacadas na especialização dos papéis do cliente, na formalização do processo, na responsabilidade, nas capacidades e na complexidade das exigências. O quadro abaixo demonstra as diferenças principais segundo Sheth, Mittal e Newman (2001).

CARACTERÍSTICA	COMPRAS CONSUMIDOR INDIVIDUAL	COMPRAS EMPRESARIAIS
Especialização dos papéis do cliente	Combinadas ou ligeiramente especializadas	Moderadamente ou até altamente especializadas
Formalização do processo de compras	Informal	Ligeiramente formal em pequenas empresas e formal em grandes empresas
Responsabilidade por decisões	Geralmente não medidas em termos formais	Mensurações rigorosas
Capacidades internas	Fracas	Fracas em pequenas empresas até muito fortes em grandes empresas
Complexidade das exigências	Pequena	Operacional e estratégica

Quadro 2 - Diferenças entre compras do consumidor individual e do consumidor organizacional
 FONTE: Sheth, Mittal e Newman (2001)

Realizadas as definições de comportamento do consumidor e mais especificamente de consumidor organizacional e as diferenças entre estes e os consumidores individuais, a partir do próximo tópico é realizada uma abordagem mais profunda sobre consumidor organizacional, buscando apresentar todo o histórico de desenvolvimento científico realizado sobre este campo.

2.1.1 Comportamento do consumidor organizacional

Conforme demonstrado no quadro anterior, o processo decisório dos consumidores organizacionais é muito diferente daquele dos consumidores individuais. A visualização deste processo decisório envolve entender este tipo de cliente como usuários, pagantes e compradores finais. Dentre os consumidores

organizacionais estão as empresas, o governo, instituições (como universidades, hospitais, grupos religiosos, etc.) e os revendedores – como atacadistas e varejistas – que em geral assumem somente o papel de compradores e pagantes (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Os estudos sobre consumidor organizacional muitas vezes utilizam o termo consumidor industrial em substituição ao primeiro, ou, em outros casos, denotam consumidor industrial especificamente quando a empresa compradora é uma indústria. No desenvolvimento do presente estudo o termo consumidor organizacional foi o escolhido, sendo considerado sinônimo do termo consumidor industrial, entretanto, na revisão da literatura será utilizado o termo consumidor industrial quando os autores revisados utilizaram este termo.

A revisão da literatura de comportamento do consumidor organizacional e os processos e influências envolvidos demonstrou que pesquisadores têm dado significativa atenção a pesquisas sobre tais temas ao longo dos anos.

Ward e Webster Jr (1991) levantaram os estudos referentes ao comportamento de compra organizacional, chegando, na época do estudo, à seguinte ordem cronológica:

- A partir dos anos 1920: modelos pioneiros, baseados em microeconomia e nas ciências do comportamento (preço mínimo, custo total mínimo, comprador racional, lealdade à fonte);
- Anos 1960-1970: modelos do processo decisório de compras;
- Anos 1970-1980: modelos compreensivos e preditivos das decisões de compra;
- Anos 1970-1980: modelos de interação e relacionamento entre o comprador e o vendedor;
- Anos 1980 até a época do estudo (1991): modelos de relacionamento, modelos baseados nas relações do canal, relacionamento entre o comprador e o vendedor, modelos de eficácia de vendas, modelos de negociação, troca ou transação, modelos de sistema decisório.

Bunn (1992) indicou a existência de quatro fases até então na literatura de comportamento de compra industrial:

- 1970-1980 – desenvolvimento de modelos conceituais;

- final da década de 80 e início da de 90 – questionamento dos fundamentos das teorias tradicionais dos anos 90;
- 1990 (início) – estudos descritivos;
- anos 90 – estudos da relação entre o comprador e o vendedor.

Bunn (1992) ainda aborda que as compras industriais podem ser interpretadas de seis formas distintas:

- sistema de decisão;
- processo político;
- comportamento de trabalho;
- coalizão;
- sistema anárquico;
- processo adaptativo.

Kauffman (1996) indicou a publicação de Robinson, Faris e Wind (1967) como uma marca de início do aumento do número de pesquisas sobre este tema.

Dentre os modelos conceituais sobre o comportamento de compra organizacional estão o de Robinson, Faris e Wind (1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973). Sheth (1996), em sua revisão sobre os trabalhos envolvendo o tema, aponta que estes três modelos influenciaram na generalização do interesse acadêmico no comportamento de compra organizacional. Sheth, Sharma e Iyer (2009) e Johnston e Lewin (1996) corroboram com essa afirmação, indicando os três trabalhos como os iniciadores das pesquisas sobre compra industrial e organizacional.

Diante do exposto, decidiu-se por iniciar a revisão bibliográfica desta temática a partir de tais modelos conceituais.

Robinson, Faris e Wind (1967) abordaram as diferenças entre recompra rotineira, recompra modificada e nova compra, além de descreverem o processo de compra organizacional; Webster e Wind (1972) propuseram um modelo de compra organizacional explorando o conceito de centro de compras e as variáveis envolvidas; já Sheth (1973) aborda principalmente os aspectos comportamentais da tomada de decisão.

Os próximos tópicos abordam os três modelos conceituais, iniciando-se pelo modelo de Robinson, Faris e Wind (1967).

2.1.1.1. O modelo de Robinson, Faris e Wind (1967)

Robinson, Faris e Wind (1967) abordaram a compra industrial como um processo de tomada de decisão no qual vários atores decidem no processo de compra. Seu modelo consiste em uma matriz de categorias de compras e fases do processo de compra.

Os autores propuseram uma classificação das decisões de compras nas organizações, denominando-as de categorias de compra, que podem ser observadas no quadro 3 abaixo.

Recompra rotineira	Acontece quando a organização volta a realizar uma compra sem nenhuma modificação, os pedidos são feitos de forma rotineira pelo setor de compras. Utilizando como parâmetro a satisfação anterior, o comprador simplesmente escolhe entre os fornecedores de uma lista.
Recompra modificada	Nesta situação, o comprador deseja alterar as especificações, o preço, as condições de pagamento ou até mudar de fornecedor. Tal processo envolve mais participantes do que a recompra rotineira.
Nova compra	Envolve um maior grau de complexidade em termos decisórios.

Quadro 3 - Categorias de compra de Robinson, Faris e Wind (1967)
 FONTE: Robinson, Faris e Wind (1967)

Os autores também descreveram o processo de compra organizacional em oito estágios sequenciais, distintos, porém inter-relacionados, que podem ser observados no quadro 4 abaixo.

	Estágio do processo	Descrição do processo
1	Identificação do problema	Alguém da empresa reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida com a aquisição de um bem.
2	Descrição geral da necessidade	São determinadas as características gerais dos itens necessários.
3	Especificação do produto	São desenvolvidas as especificações técnicas dos produtos.
4	Busca por fornecedores	Os responsáveis pela compra buscam identificar os fornecedores mais apropriados.
5	Solicitação da proposta	Os fornecedores qualificados são solicitados a apresentar suas propostas.
6	Seleção do fornecedor	A partir de critérios específicos de cada centro de compra, os fornecedores são avaliados e pelo menos um deles é selecionado para a realização da compra.
7	Especificação do pedido de rotina	A forma final do pedido é negociada, envolvendo especificações técnicas, quantidades solicitadas, prazo de entrega, condições de garantia, etc.
8	Análise do desempenho	Periodicamente é feita uma avaliação do desempenho dos fornecedores, que é utilizada como critério de avaliação na seleção de fornecedores para novas compras.

Quadro 4 - Estágios do processo de compra organizacional de Robinson, Faris e Wind (1967)
 FONTE: Robinson, Faris e Wind (1967)

Os autores estudaram e propuseram um modelo sobre diferentes tipos de compras organizacionais, como apresentado no quadro e, que aponta diferenças entre compras de produtos que a empresa nunca comprou frente a produtos que a empresa compra rotineiramente. É um modelo referente às etapas da compra organizacional, constituído de oito etapas sequenciais, com o início na identificação do problema e o término na análise de desempenho do fornecedor.

O próximo tópico aborda o modelo de Webster e Wind (1972), diferentemente do modelo anterior, que discutia diferentes tipos de compras organizacionais e as diferentes etapas do processo de compra organizacional, Webster e Wind (1972) identificaram as principais variáveis envolvidas no entendimento do processo de compra organizacional.

2.1.1.2 O modelo de Webster e Wind (1972)

Em sua abordagem sobre o comportamento do consumidor organizacional, Webster e Wind (1972) apontam que a compra organizacional é feita em um contexto de organização formal, influenciada por orçamentos, custos e considerações sobre lucro. Além disso, este tipo de compra usualmente envolve muitas pessoas no processo de decisão, com interações complexas entre pessoas e entre objetivos individuais e organizacionais.

Diante deste contexto, os autores abordam que modelos propostos podem ter grande utilidade para os profissionais de marketing industrial, já que auxiliam estes a especificar alvos para o esforço de marketing, os tipos de informações necessárias para diversos tomadores de decisão de compra e os critérios que utilizam para tomar decisões.

O modelo proposto foi apresentado como uma estrutura identificando as principais variáveis envolvidas no entendimento do processo de compra organizacional. Diante do modelo, o problema dos profissionais de marketing é definir o local da responsabilidade de compra dentro da organização consumidora, definir a composição do centro de compras e entender a estrutura dos papéis e autoridade dentro do centro de compras.

As variáveis do modelo serão apresentadas e discutidas e por fim a estrutura do modelo será apresentada.

2.1.1.2.1 O Ambiente (Determinantes ambientais para o comportamento de compras)

Segundo os autores as influências ambientais são sutis e persuasivas, bem como difíceis de identificar e de mensurar. Elas influenciam o processo de compra

por meio do provimento de informações, da geração de restrições e de oportunidades. Dentre as variáveis ambientais estão as físicas (geografia, clima ou ambiente ecológico), tecnológicas, econômicas, políticas, legais e culturais; que exercem suas influências em uma grande variedade de instituições, como empresas de negócios (fornecedores, concorrentes e consumidores), governo, sindicatos, partidos políticos, instituições médicas e educacionais, associações de empresas e grupos profissionais.

As influências ambientais têm seu impacto por meio de distintos modos. Primeiramente há a questão da disponibilidade de produtos e serviços, refletindo a influência principalmente de fatores físicos, tecnológicos e econômicos. Em segundo lugar, definem as condições gerais do negócio frente à organização de compra, como a taxa de crescimento da economia, o nível de renda da população, taxas de juros e desemprego, os fatores envolvidos são principalmente o econômico e político. Em terceiro, os fatores ambientais determinam os valores e as normas que guiam os relacionamentos interorganizacionais e interpessoais entre compradores e vendedores, bem como entre concorrentes, entre organizações de compra e outras instituições. Estes valores e normas podem estar contidos em leis ou podem ser implícitos. As forças envolvidas neste caso são as culturais, sociais, legais e políticas. Por último, os fatores ambientais influenciam o fluxo de informação que chega à organização de compra, como o fluxo de comunicações de marketing de fornecedores potenciais, através de mídia de massa e outros canais pessoais e impessoais. O fluxo de informação reflete os fatores físicos, tecnológicos, econômicos e culturais.

De acordo com os autores, o estrategista de marketing deve cuidadosamente apreciar cada um dos fatores ambientais e identificar e analisar as instituições influenciadas em cada um dos segmentos de mercado atendidos.

2.1.1.2.2 A Organização (determinantes organizacionais para o comportamento de compra)

Os autores apontam que os fatores organizacionais levam aos tomadores de decisão individuais a agirem diferentemente do que fariam se eles estivessem trabalhando sozinhos ou em uma organização diferente. O comportamento de

compra organizacional é dirigido pelos objetivos da organização e restringido pelos seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Em sua discussão sobre as variáveis relacionadas à organização, os autores utilizaram o esquema de Leavitt³ (1964 apud Webster e Wind, 1972). De acordo com o esquema, as organizações são sistemas multivariados compostos por conjuntos de variáveis que interagem entre si:

- tarefas: o trabalho a ser feito para o atendimento aos objetivos da organização;
- estrutura: subsistemas de comunicação, autoridade, status, recompensas e fluxo de trabalho;
- tecnologia de resolução de problemas: usados pelas empresas para organizar e gerenciar o trabalho, incluem a planta, os equipamentos e programas;
- pessoas: os atores no sistema.

Cada um dos subsistemas citados interagem e são interdependentes, agindo em conjunto para definir a informação, as expectativas, os objetivos, as atitudes e suposições usadas para cada um dos atores individuais nas suas tomadas de decisão. Webster e Wind (1972) apontaram que este modelo define os quatro conjuntos de variáveis que devem ser consideradas no desenvolvimento de estratégias de marketing para influenciar este processo.

2.1.1.2.3 O centro de compras

O centro de compras foi definido como constituído por cinco papéis apresentados abaixo.

- Usuários: membros da organização que usam os produtos e serviços comprados.
- Compradores: aqueles com responsabilidade e autoridade formal para realizar a compra.

³ Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches," in *New Perspectives in Organization Research*, W. W. Cooper, H. J. Leavitt, and M. W. Shelly, II, eds. (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964), pp. 55-71.

- **Influenciadores:** aqueles que influenciam o processo de decisão diretamente ou indiretamente provendo informações e critérios para avaliação de ações de compra alternativas.
- **Decisores:** aqueles com autoridade para escolher dentre ações alternativas de compra.
- **Guardiões:** aqueles que controlam o fluxo de informação (e materiais) dentro do centro de compras.

Diversos indivíduos podem ocupar o mesmo papel, como por exemplo a existência de vários influenciadores, da mesma forma, um indivíduo pode ocupar mais de um papel, como por exemplo o comprador ser também o guardião.

Como as pessoas atuam como parte da organização como um todo, o comportamento dos membros do centro de compras reflete a influência dos outros bem como o efeito da tarefa de compras, da estrutura organizacional e da tecnologia. Esta interação leva a um único comportamento de compras em cada organização.

2.1.1.2.4 Participantes individuais

Em uma análise final, todo comportamento de compras organizacional é comportamento individual. Somente o indivíduo como um indivíduo ou membro de um grupo pode definir e analisar situações de compra, decidir e agir. Neste comportamento, o indivíduo é motivado por uma complexa combinação de objetivos pessoais e organizacionais, restringidos por informações, políticas e filtros da organização formal, e influenciado por outros membros do centro de compras. É o indivíduo específico que é o alvo do esforço de marketing, não a organização abstrata. A personalidade do comprador organizacional, seu conjunto percebido de papel, motivação, cognição e aprendizado são os processos psicológicos básicos que afetam sua resposta à situação de compra e estímulos de marketing providos por vendedores. Os autores abordam que similarmente aos mercados de consumidores finais, é importante entender as características psicológicas dos compradores organizacionais, e especialmente suas predisposições, estrutura de preferência e modelo de decisão como a base para decisões de estratégia de marketing.

A figura 1 abaixo apresenta o esqueleto do modelo discutido.

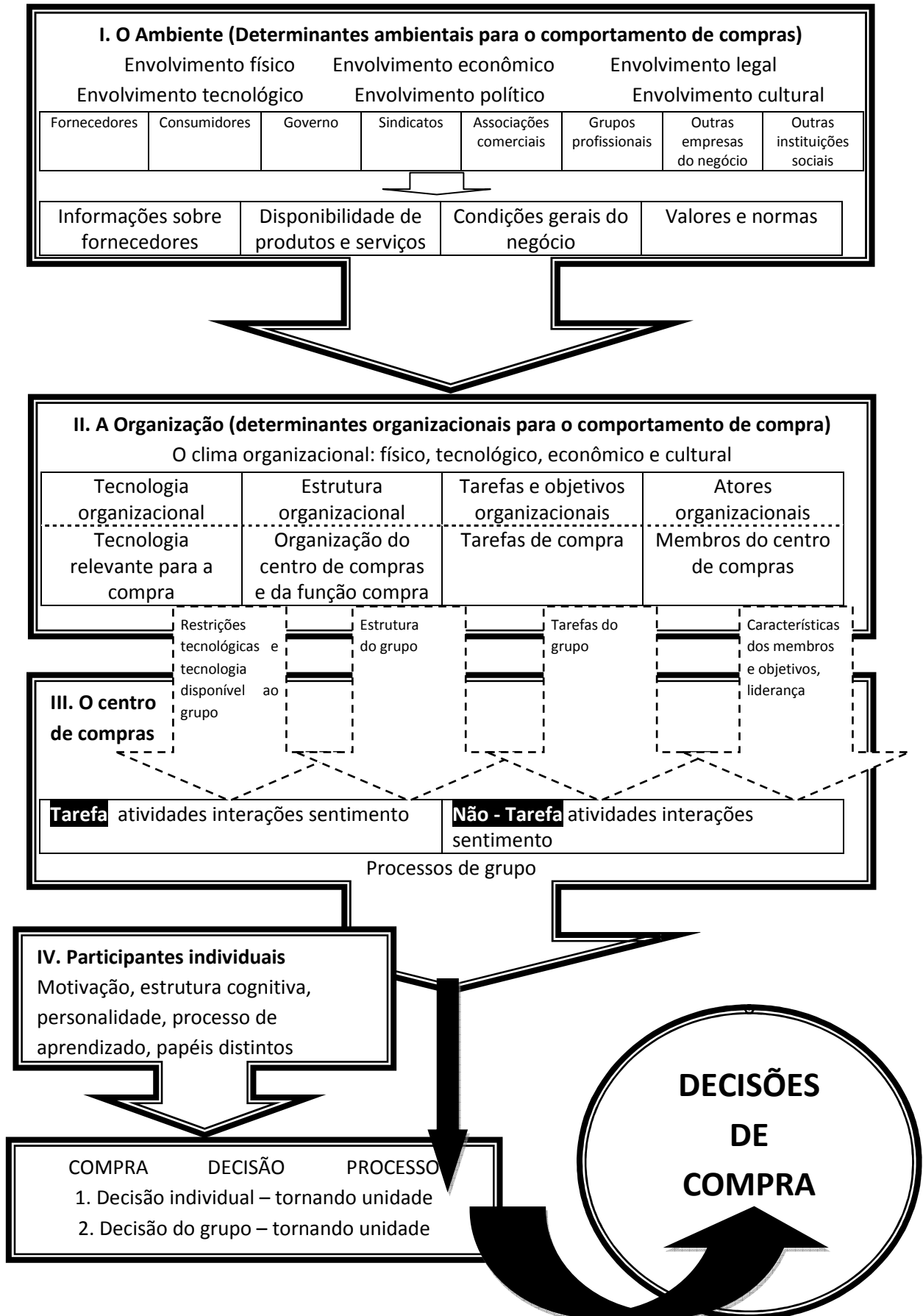


Figura 1 - Um modelo de comportamento de compra organizacional.
 FONTE: adaptado de Webster e Wind (1972), tradução nossa

Como foi verificado, Webster e Wind (1972) apresentaram uma estrutura com as principais variáveis envolvidas no processo de compra organizacional, dividindo as principais variáveis em quatro: ambiente, organização, centro de compras e participantes individuais.

O próximo tópico apresenta o modelo de Sheth (1973), que visou descrever e explicar todos os tipos de decisões de compras industriais, com a apresentação das diversas variáveis envolvidas e suas interações.

2.1.1.3 O modelo de Sheth

O artigo de Sheth (1973) visou realizar uma integração entre os conhecimentos até então existentes sobre a compra organizacional para um modelo realístico e compreensivo de comportamento de compra.

O autor apontou que até então o conhecimento existente sobre comportamento de compra organizacional podia ser classificado em três categorias. Uma delas era uma considerável quantidade de pesquisas empíricas sistemáticas nas políticas e práticas de agentes e outros compradores organizacionais; a segunda incluía relatórios da indústria e observações de compradores industriais; finalmente a terceira categoria consistia em livros, monografias e artigos, que analisavam, teorizavam, modelavam e algumas vezes relatavam as atividades dos compradores organizacionais.

A partir dos conhecimentos até então existentes, o autor propôs seu modelo, visando expandir a visão das pesquisas em comportamento de compra organizacional, assim incluindo os principais elementos e suas interações; agir como um catalisador para a construção de sistemas de informação de marketing do ponto de vista do comprador industrial; gerar novas hipóteses para futuras pesquisas dos processos fundamentais do comportamento de compras. A figura 2 abaixo apresenta o modelo do autor.

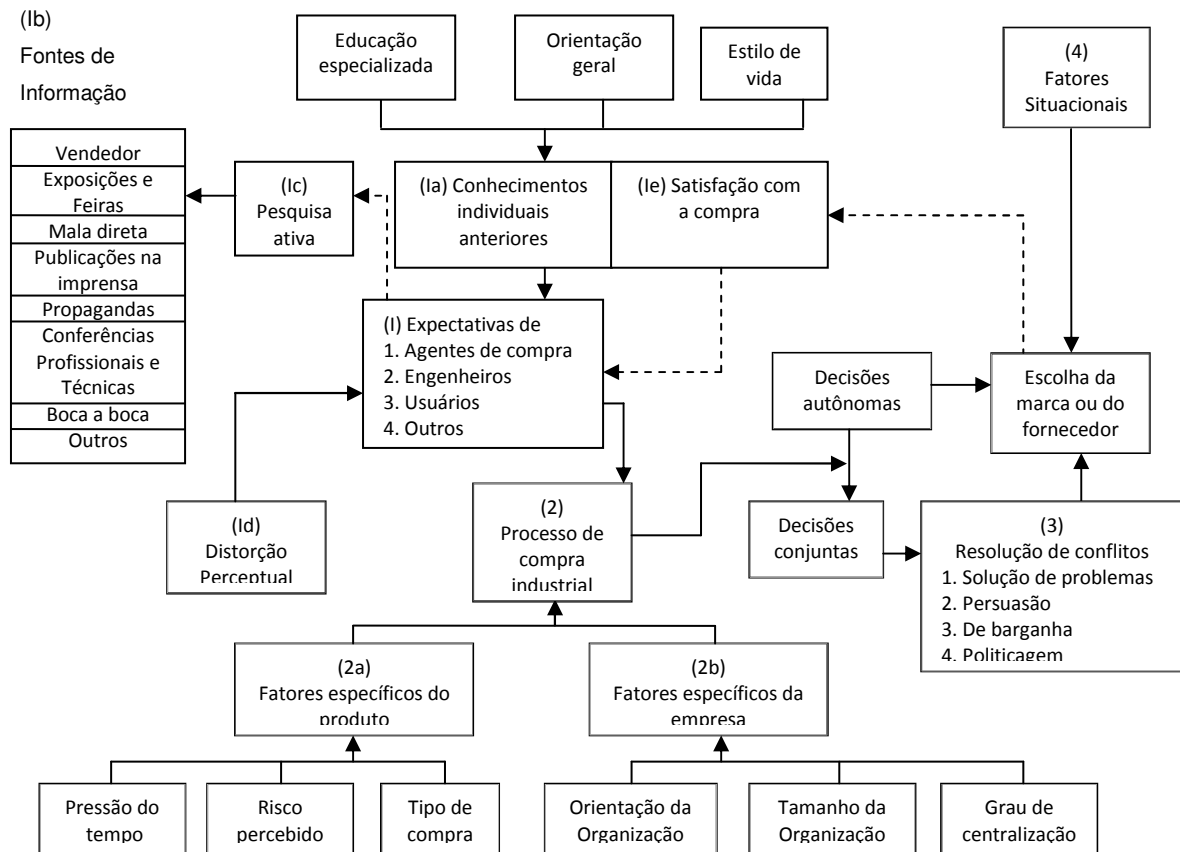


Figura 2 - Um modelo integrativo de comportamento de compra industrial
 FONTE: Sheth (1973), tradução nossa

O modelo do autor apresenta um modelo genérico visando descrever e explicar todos os tipos de decisões de compras industriais, por meio da apresentação das diversas variáveis envolvidas e suas interações.

Sheth (1973) aponta que o comportamento de compra organizacional consiste de três aspectos distintos, (1) o mundo psicológico dos indivíduos envolvidos, (2) as condições que precipitam decisões em conjunto dentre esses indivíduos e (3) o processo de decisão tomado com inevitáveis conflitos entre os tomadores de decisão e sua resolução recorrendo-se a uma variedade de táticas.

Diversos aspectos do mundo psicológico dos indivíduos são discutidos pelo autor, dentre eles estão as expectativas dos tomadores de decisão sobre os fornecedores e as marcas. No modelo descrito, os processos que criam as expectativas são os conhecimentos individuais anteriores (la), as fontes de informação (lb), a pesquisa ativa (lc), a distorção perceptual (ld) e a satisfação com as últimas compras (le).

Sobre os determinantes das decisões em conjunto frente as decisões autônomas, o autor aborda que nem todas as decisões de compra industriais são feitas em conjunto pelos vários indivíduos envolvidos no processo de compra. Algumas vezes a decisão é delegada a uma parte, que não necessariamente é o agente de compras. Desta forma, é importante para o fornecedor conhecer se uma decisão de compra é feita conjuntamente ou autonomamente e, caso verifique esta última, saber para qual parte há a delegação. O autor apresenta seis fatores primários que determinam quando uma decisão é feita em conjunto ou autônoma. Três deles estão relacionados às características dos produtos ou serviços (2a) – pressão do tempo, risco percebido e tipo de compra - e as outras três relacionadas às características da empresa (2b) – orientação da organização, tamanho da organização e grau de centralização.

O modelo do autor além de apresentar as variáveis envolvidas no processo de compras, como fez Webster e Wind (1972), buscou apontar a interação dessas variáveis em diferentes tipos de compras industriais.

Sheth (1996) apontou que os três modelos conceituais influenciaram significativamente o interesse acadêmico e levaram a significantes pesquisas sobre o tema.

O próximo tópico desta revisão bibliográfica apresenta o trabalho de Kauffman (1996), que fez um trabalho de revisão e categorização dos trabalhos anteriores sobre influência no processo de compra organizacional. Trata-se de uma revisão do modelo conceitual de Webster e Wind (1972) baseada nos diversos trabalhos que foram desenvolvidos após este modelo conceitual.

2.1.2 O aumento no interesse sobre o comportamento de compra organizacional e trabalhos relacionados aos três modelos conceituais

Ward e Webster (1991) apontam que desde as pesquisas do início dos anos 1980 o número de pesquisas sobre comportamento de compra organizacional cresceu expressivamente. Para Sheth (1996) esse aumento no número de publicações pode ser atribuído a pelo menos três razões além da influência dos trabalhos conceituais apresentados anteriormente. Inicialmente a mudança na forma de entender e influenciar consumidores e clientes (industriais, institucionais e

intermediários) levou a um aumento no foco das pesquisas sobre o tema. Em segundo lugar, tanto revistas acadêmicas quanto organizações profissionais encorajaram pesquisas e publicações sobre o comportamento de compra interorganizações. Por último, a disciplina de marketing é cada vez mais influenciada pelas disciplinas de comportamento organizacional, organizações industriais e teorias de custo de transação.

Sheth (1996) asseverou que a meia vida do grande conhecimento sobre comportamento do consumidor organizacional gerada entre 1971 e 1996 estavam declinando a taxas exponenciais, entretanto o reposicionamento de práticas, a mudança das funções focadas em transações para um foco estratégico e uma função focada em relacionamento estava gerando numerosas oportunidades futuras para pesquisas acadêmicas inovadoras e esclarecedoras.

No mesmo ano do trabalho de Sheth (1996), Kauffman (1996) revisou e categorizou artigos relacionados aos aspectos de influência no processo de compra organizacional. O autor apontou que as influências no processo de escolha de uma compra organizacional podem encaixar-se nas quatro categorias que Webster e Wind (1972) indicaram anteriormente como variáveis do processo de compra organizacional, as quais já foram discutidas neste trabalho: o ambiente, participantes individuais, a organização e o centro de compras. A partir de sua revisão, Kauffman (1996) identificou e incluiu características próprias do processo de decisão de compras e fatores do produto e do mercado como fontes adicionais de influência no processo. O autor abordou que tais categorias não eram necessariamente exaustivas ou mutuamente excludentes, porém representavam os principais temas de trabalho. O quadro 5 a seguir foi apresentado pelo autor em seu trabalho, com a relação das categorias e as pesquisas sobre extremos de influência no processo de escolha.

Fonte de influência do comportamento de compra	Categorias de pesquisa sobre influência
Indivíduos	Características individuais Efeitos individuais Risco percebido
Grupos	Fatores do grupo Conceito do centro de compras Estrutura do centro de compras Influência dos membros do grupo Comunicação
Organizações	Fatores organizacionais Estrutura e tamanho Papéis
Ambiente	Fatores ambientais Ambiente/situações Incertezas ambientais
Processo de escolha	Fatores do processo Tipo do processo Consumidor/organizacional
Produtos e mercados	Fatores do produto e do mercado Atributos do produto Aplicação/tipo do produto Segmentação de mercado

Quadro 5 – Fontes de influência do comportamento de compra e categorias de pesquisa sobre esta influência

FONTE: KAUFFMAN (1996), tradução nossa

Como pode ser observado no quadro 5, a revisão de Kauffman (1996) demonstrou que outras fontes de influência foram identificadas após o modelo de Webster e Wind (1972), são elas o processo de escolha e os produtos e mercados.

A partir dos primeiros trabalhos iniciais sobre o tema de comportamento de compra organizacional, diversos autores desenvolveram estudos aprofundando o

conhecimento científico sobre este assunto. Tais estudos foram abordados no próximo tópico.

2.1.2.1 Trabalhos acadêmicos relacionados aos modelos de processo de tomada de decisão de Webster e Wind (1972) e Sheth (1973)

Este tópico da tese revisa os trabalhos derivados dos três modelos conceituais apresentados anteriormente. Os trabalhos revisados foram categorizados conforme o tipo de trabalho desenvolvido e os aspectos do centro de compras ou do comportamento do consumidor organizacional estudados.

Conforme abordado anteriormente na revisão bibliográfica, Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) propuseram modelos para o processo de tomada de decisão, sendo que os primeiros exploraram o conceito de centro de compras e as variáveis envolvidas no processo de compra organizacional, já o segundo aborda os aspectos comportamentais da tomada de decisão. Os próximos tópicos apresentam trabalhos derivados principalmente destes dois trabalhos iniciais. Os artigos foram agrupados segundo temas centrais de discussão e serão apresentados na ordem cronológica de publicação.

2.1.2.1.1. Trabalhos conceituais, revisões bibliográficas e propostas de modelos sobre o centro de compras

Os trabalhos revisados neste tópico foram trabalhos conceituais, revisões bibliográficas e propostas de modelos sobre o centro de compras. Foram descritos os trabalhos e as principais contribuições de Anderson e Chambers (1985), que apresentaram o processo de compras organizacional como um tipo de comportamento de trabalho, relacionando a área de compra organizacional com a área de recursos humanos, no tocante aos sistemas de mensuração e recompensa. Os trabalho de Johnston e Lewin (1996) e de Lewin e Donthu que por meio de revisões bibliográficas e análises de trabalhos anteriores apresentaram as relações entre variáveis do centro de compras e variáveis da compra. Por fim o trabalho de Shneider e Wallenburg (2013) que por meio de uma revisão bibliográfica fizeram a identificação de pontos não explorados da área de centro de compras e propuseram novas áreas de pesquisa.

Anderson e Chambers (1985) apresentaram um modelo de processo de compra organizacional cuja estrutura foi baseada na premissa de que o comportamento de compra organizacional é essencialmente um tipo de comportamento de trabalho. O modelo foi montado a partir de expectativas teóricas e enfatizou o papel da recompensa e sistemas de medição na motivação dos participantes do processo de compras. Os autores propuseram que esta abordagem poderia servir de fundamento para um programa de pesquisa que eventualmente pudesse levar a uma teoria unificada da díade organizacional (relação entre empregadores e empregados). Segundo os autores, de acordo com a estrutura de contribuições e incentivos, os participantes do processo de compra são motivados a engajar-se a um comportamento de compra pela expectativa de recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Anderson e Chambers (1985) também desenvolveram um modelo que foi fundamentalmente criado por meio de dois estudos empíricos. Um deles foi o de Chambers⁴ (1983 apud Anderson e Chambers, 1985) que estudou agentes de compra tomando decisões simuladas, verificando que os compradores alteravam suas preferências, intenções e comportamento conforme o sistema de mensuração e recompensa. O outro estudo foi o de Morris⁵ (1983 apud Anderson e Chambers, 1985) que testou o impacto de diferentes sistemas de recompensa na formação de conflitos e alianças, o autor utilizou uma amostra de estudantes engajados em decisões hipotéticas de um centro de compras, verificando que sistemas de recompensa que incentivam cooperação, independência e comportamento competitivo levam a diferentes níveis de conflito e alianças.

O modelo proposto pelos autores trouxe uma nova discussão sobre a teoria de comportamento de compra organizacional, já que colocou na pauta outras variáveis influenciadoras do comportamento: os sistemas de mensuração e recompensa, aproximando o comportamento de compra com o comportamento de trabalho.

⁴ CHAMBERS, T. M. (1983), **An Experimental Investigation of a Reward/Masurement Model of Organizational Buying Behavior**, Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1983.

⁵ MORRIS, M. H. **The Impact of Organizational Reward and Measurement Systems on Coalition Formation in the Buying Center**, Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1983.

Johnston e Lewin (1996) analisaram e resumiram 25 anos de pesquisa em comportamento do consumidor organizacional desde os três trabalhos conceituais de Robinson Faris e Wind (1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) até o ano de sua pesquisa. O estudo baseou-se na revisão de 165 artigos publicados nas principais revistas mundiais sobre o tema. Os autores abordam que, com pouquíssimas exceções, poucos estudos visaram resumir os achados e os conhecimentos sobre comportamento do consumidor organizacional das pesquisas anteriores, propondo um exame e integração de tais pesquisas.

O trabalho foi dividido em cinco partes. Primeiramente resumiram e compararam os três modelos originais. Em segundo lugar, baseando-se na análise inicial eles estenderam os modelos originais adicionando quatro construtos adicionais. Em terceiro, analisaram os extremos de pesquisa que conceitualmente e empiricamente escrutinizaram os modelos originais. Em quarto, ofereceram uma visão do que foi aprendido sobre comportamento do consumidor organizacional nos últimos 25 anos e por fim sugeriram direções para pesquisas futuras.

Como resultado, Johnston e Lewin (1996) apontam que muitas das variações em comportamento de compras organizacional estão relacionadas ao risco associado a uma dada situação de compra. Adicionalmente, o risco da compra, na maioria dos casos, é uma função de: (1) a importância de uma compra particular, (2) a complexidade associada com a compra, (3) a incerteza do resultado da compra e (4) a necessidade em tomar uma decisão rapidamente (pressão do tempo).

Um grande número de variedades de variáveis podem contribuir com o nível de risco associado a uma situação de compras, entretanto, muitas dessas variáveis antecedentes caem dentro dos construtos de ambiente, organização ou características da compra. Exemplos dessas variáveis incluem o nível de incerteza ambiental, características da empresa compradora, tipo do produto a ser comprado e natureza da compra.

Em adição, dois aspectos do relacionamento entre o comprador e o vendedor e as redes de comunicação tem uma habilidade em influenciar a quantidade de risco associada com uma situação particular de compra.

O primeiro é simplesmente se um relacionamento ou um canal de comunicação existe entre a empresa compradora e um ou mais fornecedores potenciais, se nada existe, espera-se um risco maior para uma importante situação de compra. Segundo, se os relacionamentos entre comprador e vendedor e canais

de comunicação já existem, a relativa força e profundidade desses relacionamentos e canais têm a habilidade de influenciar níveis percebidos de risco de compra relativo.

Lewin e Donthu (2005) apontaram a existência de resultados contraditórios entre as pesquisas de comportamento do consumidor organizacional e as tentativas de consolidar o trabalho nesta área, como o trabalho de Bunn (1993) e de Johnston e Lewin (1996), entretanto, os autores afirmam que até a data do trabalho nenhum autor havia realizado uma integração meta analítica das pesquisas. Para preencher este espaço, os autores conduziram uma meta-análise dos relacionamentos entre a natureza da situação de compras, a estrutura do centro de compras e o envolvimento do centro de compras.

Os autores buscaram uma integração das pesquisas sobre comportamento do consumidor organizacional por meio de uma meta-análise. Fizeram um levantamento de diversos artigos científicos com a temática, considerando 67 trabalhos empíricos como potenciais contribuintes para o estudo. Entretanto, boa parte desses estudos não foram passíveis de contribuição devido a diversos fatores, como por exemplo, inconsistências na medida, o que resultou em 33 trabalhos empíricos (publicados entre 1979 e 1999) como passíveis de contribuição para análise. Os estudos examinados tiveram dois tipos de coletas de dados, questionário tipo *survey* e entrevistas pessoais. Os autores buscaram a identificação de correlações entre diferentes situações de compra, estrutura do centro de compras e envolvimento do centro de compras.

Como resultado, Lewin e Donthu (2005) encontraram que os relacionamentos entre as variáveis preditoras e as variáveis de resultado (a) tamanho do centro de compras, (b) envolvimento lateral, (c) envolvimento vertical e (d) influência relativa, tiveram correlações significantes e positivas, indicando que se os componentes da situação de compras aumentam, pode-se esperar maiores centros de compras apresentando maiores níveis de envolvimento lateral, envolvimento vertical e influência relativa dos participantes de compra.

Em contraste, o relacionamento entre as variáveis preditoras e a formalização do centro de compras não é significativo, bem como com a centralização do centro de compras. Desta forma os autores apontaram a classe de compras como preditora do tamanho do centro de compras, envolvimento lateral, vertical e de influência relativa. Porém, a classe de compras sozinha pode ser considerada insuficiente para

entender importantes distinções na estrutura do centro de compras e no envolvimento.

Sheth, Sharma e Iyer (2009) fizeram uma discussão em que as novas realidades clamam por um melhor entendimento e colaboração entre compras e marketing frente aos seus tradicionais papéis dentro da organização. O artigo identifica diversas questões e soluções para uma melhor integração de compras e marketing em uma organização da próxima geração.

Os autores discutiram que o alinhamento de compras com marketing permite às empresas desenvolverem soluções mais efetivas aos consumidores. Ela transforma a função de compras em diversos aspectos – incluindo a busca por vendedores de soluções frente a vendedores de produtos, especificações de performance de fornecedores que são desenvolvidas baseadas em soluções frente a simplesmente ao tempo de entrega e confiabilidade dos produtos e entendimento dos clientes no lado da demanda na cadeia, bem como uma coordenação com fornecedores no lado de fornecimento da cadeia. O papel do marketing é de integrador com um foco claro em soluções aos clientes, com este imperativo, o marketing poderá levar a organização como um todo a orientar-se frente ao provimento de soluções. Finalizam apontando que uma nova era de maior alinhamento e integração entre compras e marketing apenas começou.

Schneider e Wallenburg (2013) fizeram uma revisão bibliográfica sobre pesquisas referentes a área funcional de compras das empresas com o objetivo de identificar pontos não explorados e propor novas áreas de pesquisa. Os autores apontam que embora vários aspectos organizacionais de compras terem já sido explorados extensivamente nos últimos 50 anos ainda existem campos de pesquisa sobre como organizar a área de compras. Para tanto, seguiram as pesquisas com duas questões (1) quais aspectos da compra organizacional foram pesquisados no passado e como eles evoluíram com o tempo? (2) existe ainda uma necessidade por pesquisa adicional da compra organizacional e, se sim, quais relevantes avenidas para pesquisa futura podem ser identificadas?

Para atingir seus objetivos os autores aplicaram uma análise de conteúdo para consolidar o conhecimento existente. Buscou-se identificar todos os relevantes trabalhos na língua inglesa que cobriam aspectos organizacionais da função de compras. Foram empregadas duas estratégias de busca, uma busca focada em revistas de pesquisas nas duas principais revistas acadêmicas de compras, o

Journal of Purchasing and Supply Management (JPSM) e o *Journal of Supply Chain Management (JSCM)* e seus respectivos predecessores. Posteriormente foi conduzida uma ampla pesquisa nas bases de dados *Ebsco Business Source Complete* e *Emerald* para cobrir revistas de compras adicionais bem como revistas de outras comunidades acadêmicas. Após leitura dos resumos dos diversos artigos encontrados inicialmente (6075) os autores chegaram em 552 artigos (que foram lidos completamente) e destes, identificados 212 para utilização no trabalho de revisão, já que verificaram que estes abordam principalmente e explicitamente os aspectos organizacionais da função de compras.

Os autores identificaram e descreveram os tipos de trabalhos encontrados em 13 diferentes áreas de pesquisa, (1) estrutura e formalidades, (2) gerenciamento de relacionamento, (3) performance estratégica e mensuração, (4) políticas e processos diários, (5) responsabilidades envolvidas, (6) alinhamento estratégico, (7) status do centro de compras e da função compras, (8) recursos humanos e gerenciamento da mudança, (9) tomada de decisão, (10) aprendizagem organizacional, (11) liderança e cultura e (12) tecnologia da informação e *e-business*.

Com relação à proposta de possibilidades de novas pesquisas, os autores focaram nas tendências específicas da área de cadeia de suprimentos, verificando artigos com esta temática e que necessitariam de conhecimento adicional oriundo da área funcional de compras. Foram propostas novas possibilidades de pesquisa para cada uma das áreas identificadas anteriormente. Por exemplo, para a área de tecnologia da informação e *e-business* os autores apontaram a necessidade por rápidas decisões e respostas ao ambiente de mercado em constante mudança, apontando as seguintes avenidas para futura pesquisa: (a) o planejamento de soluções de busca on-line, por exemplo, para eficientemente responder à volatilidade do mercado em uma busca em tempo real; (b) a definição e a utilização de melhores ferramentas de gerenciamento de relacionamento com os fornecedores, (c) compatibilidade com outras áreas de tecnologia da informação funcional e medidas de performance do sistema sem a perda da necessária autonomia da função de compras e (d) como as compras podem prover informações valiosas ao sistema de informação corporativo sem ter que mudar todos seus processos internos e estruturas para esta necessidade ampliada de informação adicional.

Estes foram os principais trabalhos conceituais, revisões bibliográficas e propostas de modelos sobre o centro de compras. O próximo tópico apresenta estudos empíricos sobre processos dentro do centro de compras.

2.1.2.1.2. Estudos empíricos sobre processos dentro do centro de compras

Este tópico aborda trabalhos empíricos sobre processos dentro do centro de compras, como processo de seleção de vendedores em uma compra organizacional, processo de seleção de fornecedores, processo de decisão dentro do centro de compras, entre outros. Serão apresentados os trabalhos de Dempsey (1978) que estudou os critérios fundamentais de avaliação de um vendedor. O trabalho de Vyas e Woodside (1994) um pouco relacionado ao trabalho de Dempsey (1978) porém visando encontrar mais uma estrutura geral do processo de seleção de fornecedores. Os trabalhos de Clopton (1984) e Narayandas e Rangan (2004) que também estudaram a relação entre vendedor e empresa, nos quais o primeiro visou a identificação de comportamento de negociação e resultados dos compradores industriais e o segundo investigou como os relacionamentos são iniciados, construídos e alimentados em mercados industriais. O artigo de Campbell (1985) e seu desenvolvimento de diretrizes para gerentes de marketing e de compras por meio de estratégias de interação que estes usam nos seus relacionamentos com compradores e vendedores. Os trabalhos empíricos de Berkowitz (1986) e de Martin, Daley e Burdug (1988) que investigaram respostas e diferenças entre membros do centro de compras. O estudo de Banting, Beracs e Gross (1991) que compararam o processo de compras industrial entre um país capitalista e um socialista. O trabalho de Rangan, Moryarty e Swartz (1992) que desenvolveram uma estrutura de segmentação de clientes industriais. Finalmente, o modelo conceitual de Hult e Nichols (1996), que relaciona identidade de aprendizagem corporativa e processo de informação de mercado.

Dempsey (1978) realizou um estudo sobre a seleção do vendedor em uma compra organizacional. O objetivo da pesquisa envolveu analisar dois conjuntos de variáveis por meio de três perspectivas. Os dois conjuntos de variáveis estão relacionadas ao processo de seleção da empresa vendedora.

O primeiro deles reúne atributos dos vendedores que os compradores avaliam na formulação das suas expectativas de performance dos mesmos, sendo elas:

capacidade de entrega, qualidade, preço, serviço de reparo, capacidade técnica, performance histórica, instalações produtivas, consultoria e auxílio, sistemas de controle, reputação, posição financeira, atitude frente ao comprador, cumprimento de licitações, auxiliares de treinamento, progresso das comunicações, gerenciamento e organização, capacidade de acondicionamento, questões morais e legais, localização geográfica, registros de relações trabalhistas, média geral das amostras. Cada variável foi classificada pelos respondentes em uma escala de 1 (sem importância) a 7 (extrema importância).

Já o segundo conjunto de variáveis continha fontes de informação do comprador frequentemente mencionadas e conectadas com a seleção de vendedores, foram elas: registros de compras, conversas pessoais com vendedores, outros departamentos, visitas às plantas dos fornecedores, catálogos, listas de compra, registros de crédito e financeiros, ligações pessoais de vendedores, gerentes de compra de fora da empresa, artigos de jornal, propagandas de jornal, feiras e convenções, listas de telefone, episódio de compra local, propagandas por correio, a mesma escala utilizada para o primeiro conjunto de variáveis foi utilizada para este conjunto.

Os conjuntos de variáveis foram analisados primeiramente por meio de análise de variância e regressão, na tentativa de verificar a influência de certas variáveis independentes ou exógenas na importância dos atributos do vendedor e das fontes de informação.

Posteriormente, em cada conjunto separado de variáveis foi realizada uma análise fatorial para estudar inter-relacionamentos entre as mesmas, com o objetivo de explorar o número e a natureza de fatores adjacentes nos conjuntos das variáveis.

Por fim, uma análise canônica foi utilizada como meio para estudar relacionamento entre os dois conjuntos de variáveis. Gerentes de compras de indústrias de serviços públicos de eletricidade e de indústrias fabricantes de eletrônicos foram os respondentes do questionário enviado às empresas que foram aleatoriamente selecionadas das suas populações. A cada respondente foi atribuído aleatoriamente o preenchimento do questionário baseando-se em uma de duas tarefas de compra, uma delas foi estabelecida em termos de uma nova compra, tratando-se de um bem de capital, enquanto a outra foi apresentada como uma

recompra modificada de um material componente. Os questionários respondidos geraram um total de 379 questionários utilizáveis, frente a um total de 817.

Os resultados demonstraram que a importância relativa dos atributos do vendedor foram afetadas pelo tipo de tarefa de compra, devido a importância da nova compra frente à recompra modificada. Estes mesmos atributos foram afetados também pelo tipo de organização no qual o comprador trabalha.

A contribuição do estudo foi a identificação de cinco fatores fundamentais de critério de avaliação do vendedor: (1) estabilidade, (2) critério econômico básico, (3) afinidade geográfica, (4) serviços de atendimento e (5) mecanismos de garantia. Os compradores também pareceram agrupar suas fontes de informação em quatro categorias, que foram nomeadas pelo autor da seguinte forma: vendedor dominado – informação externa, comprador orientada – informações externas, vendedores e comprador orientada – informações internas.

Vyas e Woodside (1984), assim como Dempsey (1978) estudaram o processo de seleção de vendedores (ou de empresa fornecedora) por parte das empresas compradoras, entretanto, Vyas e Woodside (1984) buscaram encontrar uma estrutura geral do processo de seleção de fornecedores por meio do desenvolvimento de descrições detalhadas e do fluxograma para o processo de escolha de fornecedores de 18 produtos. Os dados foram coletados por três processos, um deles foi a análise de protocolo (que envolve instruir pessoas a verbalizarem seus pensamentos enquanto estão no processo de tomada de decisão) combinada com o sistema de análise de decisão (Decision Systems Analysis – DAS), que consiste em uma série de entrevistas com diversas pessoas envolvidas no processo de decisão. Os outros processos foram a observação direta e a análise de documentos. O estudo focou em produtos comprados por meio de contratos de longo prazo. Foram investigadas seis empresas, selecionadas pelo critério de utilização de contratos de longo prazo com fornecedores e a fabricação de produtos não competitivos com outras empresas do estudo. Foram elas: uma empresa que fabricava uma fibra têxtil básica, uma fabricante de equipamento ferroviário pesado, uma fabricante de uma gama de elétricos portáteis e ferramentas de ar comprimido, brocas de alta velocidade e martelos para serviço pesado, uma indústria química fabricante de aldeídos, ácidos, corantes, polioleofinas e poliésteres, um fabricante de fibras sintéticas e uma concessionária de médio porte. Para escolher os produtos foi utilizado o critério de compra anual superior a cem mil dólares, sendo escolhidos três

produtos em cada empresa estudada: caixas de papelão ondulado, laços de fardos, barras de metal, tampas de fardo, palets de madeira, juntas de borracha, carcaças de investimento, eixos, tanques de mistura de lotes, motores de acionamento hidráulico, óleo combustível, peças para empilhadeiras, ácidos, cabos elétricos, carvão, gases de purga, lâminas de madeira e válvulas hidráulicas. O desenho do processo de seleção de fornecedores de cada empresa permitiu a observação de similaridades neste processo entre diferentes produtos em diferentes empresas, levando aos autores a construir um modelo indutivo do processo de escolha de fornecedor.

Os autores observaram cinco processos de decisão convergentes entre as empresas do estudo: a identificação, a qualificação da oferta, a solicitação de proposta, avaliação e negociação da proposta e a seleção da proposta. Foi um trabalho empírico visando a identificação de padrões de processos de compra organizacionais, o modelo descritivo proposto envolveu as sub-rotinas dos eventos, as interações e as decisões observadas no processo de escolha de fornecedores.

Assim como Dempsey (1978), o foco do trabalho realizado por Clopton (1984) foi a relação entre vendedor e empresa compradora, porém, diferentemente do primeiro que identificou os fatores fundamentais de critério de avaliação do vendedor, ele fez um trabalho para identificar comportamento de negociação e resultados dos compradores industriais. O trabalho do autor visou testar os efeitos de comportamento de concessão do vendedor, informações do vendedor e monitoramento da empresa ao comprador no comportamento de negociação e nos resultados dos compradores industriais. Foi realizada uma análise fatorial 2x2x2, na qual o fator A foi o comportamento de concessão do vendedor, competitivo ou coordenativo. O fator B foi o papel ambíguo ou não ambíguo do vendedor sobre a posição da empresa nas questões a serem negociadas. O fator C foi o tipo de monitoramento das atividades do comprador – processo e rendimento ou rendimento somente. Foram recrutados 64 compradores organizacionais (todos do mesmo nível organizacional e envolvidos no tipo de atividades representadas pela tarefa de negociação simulada) para participarem no experimento de negociação, de grandes organizações com departamentos de compra formais. O estudo foi feito com um experimento no qual os compradores deveriam negociar com referência a três questões relacionadas a compra: serviços técnicos, preço e prazo de entrega. Em cada uma das questões, o ponto de máximo lucro do vendedor correspondeu ao

ponto de zero ganho do comprador e vice-versa, um padrão de concessão programada foi baseado na tabela de lucros do vendedor, cada padrão, coordenativo e competitivo, foi desenvolvido com base nas medidas de processo de negociação e barganha de Pruitt e Lewis (1977). Seis variáveis dependentes foram mensuradas para testar as hipóteses propostas: ganhos individuais do comprador, ganhos em conjunto do acordo final, número de diferentes propostas, construção sistemática de concessão, concessões de baixa prioridade e mensagens enviadas pelos compradores. De forma geral foi encontrado que os fatores interagem para afetar o comportamento de negociação dos compradores e seus rendimentos. Os ganhos dos compradores obtidos em negociações são significativamente afetados pelo comportamento dos vendedores e da informação que estes proveem aos compradores. O comportamento de negociação dos compradores é influenciado pela interação da informação do vendedor e do monitoramento da empresa frente à atividade de negociação do comprador.

Campbell (1985) escreveu um artigo no qual desenvolveu diretrizes para gerentes de marketing e compras a partir de estratégias de interação que estes usam em seus relacionamentos com compradores e vendedores. O artigo focou em 167 relacionamentos na indústria de embalagem da Europa. Assim como Dempsey (1978) e Clopton (1984) o autor estudou o relacionamento comprador-vendedor, porém, neste caso, ambos os lados dos relacionamentos comprador-vendedor foram pesquisados sendo que, pelo exame de uma indústria, a variável de tecnologia de produto nos relacionamentos foi mantida constante. Para o entendimento do relacionamento dos negócios o trabalho classificou os relacionamentos comprador-vendedor e identificou as estratégias comuns que compradores e vendedores utilizam em suas interações.

O autor propôs um modelo de classificação dos relacionamentos divididos em 9 quadrantes, conforme figura abaixo.

		Estratégias de marketing		
		Competitiva	Cooperativa	De domínio
Estratégias de Compra	Competitiva	<u>Independente</u> Mercado perfeito	Desencontro	<u>Independente</u> Mercado do vendedor
	Cooperativa	Desencontro	<u>Interdependente</u> Mercado domesticado	<u>Dependente</u> Mercado cativo
	De domínio	<u>Independente</u> Mercado do comprador	<u>Dependente</u> Mercado de subcontrato	Desencontro

Figura 3. Classificação de relacionamentos comprador-vendedor
 FONTE: traduzido de Campbell (1985), tradução nossa

Os autores discutem as principais variáveis que determinam a estratégia de escolha do comprador ou do vendedor: produto, as características de sua indústria, sua empresa e os indivíduos envolvidos na interação. Apresentam também para cada tipo de situação que o comprador ou o vendedor está enfrentando quais as estratégias típicas e repostas que são utilizadas.

Berkowitz (1986) buscou investigar o processo de decisão em empresas industriais para um novo tipo de suprimento barato utilizado em manutenção geral. Especificamente buscou explorar quem nas empresas responde à propaganda de negócios e materiais promocionais enviados às empresas, convidando para testar produtos e quais eram suas motivações, qual a natureza do processo de avaliação de tais produtos, quem tinha a responsabilidade primária por autorizar a compra e quanto tempo este processo de decisão durava. Foi realizada uma survey com uma estrutura de 1200 pessoas que requereram amostras de um novo produto de manutenção industrial. A requisição foi em resposta a propagandas em jornais de

negócios e ofertas promocionais diretas às suas empresas. Um total de 255 entrevistas por telefone nesta amostra de julgamento foi feita a empresas localizadas na Califórnia. Os respondentes foram os indivíduos que iniciaram o requerimento das amostras. Tais respondentes foram considerados motivados e conhecedores das necessidades das empresas e poderiam prover informações sobre a pesquisa de produtos, aceitação e processo de pedido. Os dados da pesquisa foram tratados por meio de estatística descritiva, identificando padrões entre os respondentes, sendo demonstrado que os usuários finais e a staff técnica iniciaram o processo de compras por meio da requisição de amostras dos produtos (mais de 90% dos pedidos de amostras partiram deste grupo). Um outro padrão verificado foi que os originadores do pedido também tiveram a iniciativa em pessoalmente avaliar o produto, sem entretanto utilizar especificações formais para esta avaliação, a avaliação do produto em uso foi o padrão utilizado. A contribuição do trabalho foi demonstrar que para este tipo específico de produto os usuários finais e a staff técnica aparentam serem mais sensíveis a responder à propaganda de negócios e materiais promocionais.

Martin, Daley e Burdg (1988), assim como Berkowitz (1986) estudaram características de membros do centro de compras, neste caso compararam as percepções e preferências de membros dentro de um centro de compras na seleção de tipo de transporte. Os autores justificaram a importância do trabalho baseados nas significativas implicações que as variações nas expectativas dos membros funcional dentro do centro de compras têm na estratégia de marketing. Foi apontado que uma grande variedade de produtos e serviços haviam sido utilizados para pesquisas sobre centro de compras, porém a área de transporte não vinha recebendo grande atenção. O trabalho utilizou transportadores industriais como respondentes e a seleção do tipo de transporte como o serviço a ser comprado. Foi desenvolvido um questionário tipo survey e enviado a empresas americanas usuárias industriais de transporte aquaviário. As questões levaram os respondentes a indicarem o quão importante cada atributo era na seleção do tipo de transporte, o quanto de cada atributo cada tipo de transporte provê, a função do respondente no centro de compras e informação demográfica sobre a empresa e o respondente. De um total de 371 empresas alvo da pesquisa, 73 questionários respondidos foram utilizáveis. Os resultados indicaram que pelo menos para dois grupos de funções estudadas nos centros de compras, os valores para os atributos de um tipo de

transporte específico foram bastante similares. Entretanto, os dados indicaram que as percepções da extensão na qual diferentes tipos de transportes proveem cada um dos atributos são bastante divergentes entre os membros do centro de compra, a única exceção para esta divergência foi o transporte terrestre, que apresentou similaridade na percepção dos atributos. Desta forma, o trabalho indicou a importância do conhecimento sobre a percepção de cada membro frente aos atributos de determinado serviço, sendo que, desta forma, o gestor de marketing pode focar nos atributos para os quais os membros-chave do centro de compras dão mais valor.

Banting, Beracs e Gross (1991) fizeram um estudo comparativo do processo de compras industrial em dois países, um capitalista (Canadá) e um socialista (Hungria). O estudo foi feito por meio de questionários tipo survey enviados por correio a gerentes de compras em empresas de processo químico de ambos países, foram enviados 465 questionários para empresas canadenses, com 186 respostas recebidas e 100 questionários para empresas húngaras, com 52 respostas recebidas. De forma geral, os autores encontraram mais similaridades do que diferenças entre os dois países. Na compra de materiais não foram encontradas diferenças significativas entre os países. Já para compra de componentes e equipamentos foi observado um maior envolvimento da engenharia de produção no processo de compra no Canadá do que na Hungria. A explicação foi que na Hungria, Engenharia de Design e Desenvolvimento, também chamada de função de preparação de produção apresenta um papel muito mais importante no processo do que a engenharia de produção, que participa mais em tarefas operacionais.

Rangan, Moryarty e Swartz (1992) desenvolveram um trabalho que propôs uma estrutura de segmentação de clientes industriais baseada na orientação de comportamento de compra. Segundo os autores, nos mercados industriais maduros, a segmentação baseada em tamanho, indústria ou benefícios dos produtos apenas raramente é suficiente, argumentando que o comportamento dos clientes em termos de escolhas entre preços e serviços é um importante critério adicional de segmentação. Apontaram também que, até o ano do trabalho proposto, já havia uma disseminação da segmentação de mercado baseada em comportamento para consumidores finais, porém tal abordagem possuía poucas aplicações relatadas no mercado industrial. Para escolherem o local da pesquisa os autores utilizaram o critério de buscar um ambiente em fase madura, que é caracterizada por pressões

de preço e disponibilidade de produtos competitivos equivalentes. O critério levou ao mercado de bens de capital devido os fornecedores deste mercado demonstrarem sua habilidade em manter a diferenciação dos produtos, por meio de funções e características, apesar da maturidade do mercado. Os autores desenvolveram o estudo na divisão de embalagens de uma empresa americana fabricante de uma linha de cinta de aços utilizadas para embalar diversos produtos, como tijolo, aço, algodão, e muitos produtos manufaturados. Na operacionalização da estrutura foram desenvolvidas doze variáveis para capturar as variações potenciais de comportamento de compra de grandes clientes da empresa (preço relativo, serviço relativo, volume de compras anuais, participação de mercado, redução de preço, aumento de preço, redução de serviço, aumento de serviço, importância do produto, potencial de mudança, conhecimento do mercado e processo de tomada de decisão). Para obtenção dos dados foram coletados documentos e respostas e julgamentos de representantes de vendas e gerentes nacionais de contas. O modelo demonstrou-se satisfatório e quatro segmentos foram identificados: compradores transacionais, compradores programados, compradores de relacionamento e caçadores de barganha.

Com seu trabalho os autores demonstraram a possibilidade e a importância de segmentar também o mercado industrial baseando-se no comportamento de compra e, conseqüentemente possibilitar o direcionamento de esforços de marketing para segmentos mais atrativos para as organizações.

Hult e Nichols (1996) desenvolveram um modelo conceitual relacionando identidade de aprendizagem corporativa e processo de informação de mercado focando no provimento de um clima que leva a orientação ao cliente, redução do ciclo de tempo e compromisso no processo de compra. O foco dos autores foi nos relacionamentos e nas atividades entre e dentro das unidades estratégicas de negócio no processo de compras.

Os autores visaram desenvolver um conjunto de proposições integradas no processo de construção do modelo conceitual e especificar os relacionamentos entre as dimensões da estrutura. Os obstáculos gerais e áreas para melhoria foram discutidos visando prover um entendimento dos benefícios e valores que poderiam ser derivados da estrutura de entidade organizacional proposta no estudo. Foi utilizada uma série de estudos de casos estruturados sobre identidade de

aprendizagem organizacional, processamento de informação de mercado e resultados do processo de compras.

Os estudos foram baseados em entrevistas com gerentes de 10 unidades estratégicas de negócio dentre empresas das 500 maiores corporações da Fortune, largamente reconhecidas como organizações de aprendizagem. As unidades estratégicas de negócio foram estudadas por meio de entrevistas no contexto de atividades e relacionamentos no processo de compras. Cada entrevista durou uma hora, seguindo um formato padrão com obstáculos gerais no processo de compras e cada relacionamento específico no modelo conceitual, envolvendo entre um e sete gerentes de cada unidade estratégica de negócios e dois ou três entrevistadores, trinta gerentes foram entrevistados.

O processo de compras encontrado incluiu atividades e departamentos envolvidos no processo de aquisição de produtos ou serviços de um vendedor externo. Foram identificadas quatro entidades principais envolvidas no processo de compras: os usuários, o departamento financeiro, o departamento legal e o departamento de compras. O departamento de compras é visto como o líder e facilitador do processo, enquanto os departamentos legal e financeiro provêm funções de suporte. Finalmente, esses três departamentos de controle proveem uma função de adicionar valor a processo.

O trabalho conceitual dos autores trouxe as proposições abaixo.

- P1: Abertura participativa influencia positivamente o nível de geração de inteligência e disseminação de inteligência no processo de compras.
- P2: Abertura reflexiva influencia positivamente o nível de geração de inteligência e disseminação de Inteligência no processo de compras.
- P3: A centralização influencia negativamente o nível de geração de inteligência e a disseminação de inteligência no processo de compras.
- P4: A formalização influencia negativamente o nível de geração de inteligência e a disseminação de inteligência no processo de compras.

Desta forma o estudo sugere que graus de abertura e descentralização são os direcionadores na criação de uma cultura flexível e eficiente de compras. Altos graus de abertura e descentralização criam um clima com um alto grau de processamento de informações de mercado dentro do processo de compras. As dimensões do processamento das informações de mercado, da geração e da disseminação de inteligência por sua vez, influenciam a orientação do cliente, o

tempo de ciclo e o comprometimento da unidade estratégica de negócio com todo o processo de compras. Assim, o modelo de identidade de aprendizado organizacional apresentado provê uma estrutura de melhora as atividades de compra e relacionamentos nas áreas de treinamento Just-in-time, cross-funcionalidade e empowerment.

Narayandas e Rangan (2004) fizeram um outro estudo de relacionamentos entre vendedor e comprador, assim como fizeram Dempsey (1978), Vyas e Woodside (1994) e Clopton (1984), os autores visaram investigar como os relacionamentos entre vendedor e comprador são iniciados, construídos e alimentados em mercados industriais maduros e por que e como eles têm êxito ou falham. Por meio de um campo de pesquisa de três configurações de compradores-vendedores industriais eles derivaram um conjunto de proposições que explicam e integram o conhecimento existente sobre a formação de relacionamento comprador-vendedor e avançam no entendimento de como os relacionamentos se desenvolvem com o tempo. Visando identificar: (1) as condições nas quais o relacionamento foi iniciado, (2) os termos iniciais e condições do contrato ou acordo, (3) a natureza da mudança da interação entre as duas empresas, (4) mudanças com o tempo em cada lado da orientação ao relacionamento e (5) mudanças subsequentes nos termos iniciais e nas condições do contrato ou acordo; os autores trabalharam com uma metodologia de pesquisa de campo clínico. O estudo foi realizado com fornecedores de suprimentos industriais e componentes, cuja escolha foi justificada pela maturidade do mercado, com concorrentes capazes de oferecer produtos equivalentes e com preços competitivos, com os fornecedores tendendo a focar no gerenciamento de relacionamentos ao invés de tecnologia de produtos e pelo fato dos consumidores utilizarem os produtos e serviços repetidamente em processos de produção ou manutenção, com processo contínuo, ao invés de interações limitadas e não freqüentes, oferecendo aos participantes oportunidades para iniciarem e gerenciarem mudanças de relacionamento. Um outro aspecto importante foi a questão do risco operacional reduzido para os compradores, pois estes podem potencialmente buscar o mesmo componente de diversos fornecedores, o que permite a existência de uma gama de díades comprador-vendedor, desde puramente transacionais até relacionamentos de longo prazo. Os autores descreveram três díades envolvidas na compra e venda de compras freqüentes de componentes intermediários em mercados maduros, cada uma delas não somente

encaixando no critério de seleção da amostra como também exibindo variações em construtos importantes que foram críticos na investigação, como, por exemplo, diferenças de poder entre o comprador e o vendedor no início do relacionamento. Os autores realizaram entrevistas, observações e participaram de reuniões como ouvintes, demorando cerca de dois anos e meio para coletar todos os dados e cobrir as cinco áreas de pesquisas previstas. Os resultados do estudo demonstraram que fortes relacionamentos podem ser construídos e sustentados independentemente de assimetrias no poder inicial, da mesma forma que uma situação balanceada de poder inicial não garante um ciclo virtuoso de comprometimento e confiança. O estudo sugeriu que os relacionamentos são construídos nas intenções e interações de empresas e indivíduos, sendo que a confiança interpessoal aumenta o compromisso interorganizacional com o passar do tempo e altos níveis de confiança e comprometimento podem neutralizar o impacto de assimetrias iniciais de poder. Como os efeitos relativos de poder mudam com o tempo, é possível que empresas mais fracas tenham relacionamentos equiparados com parceiros poderosos. A performance satisfatória e o subsequente desenvolvimento de confiança e comprometimento demonstraram ser fatores críticos para o gerenciamento de relacionamentos de sucesso.

Os trabalhos deste tópico foram todos sobre processos dentro do centro de compras, com o entendimento sobre a estrutura geral dos processos, como se desencadeiam e comparação entre processos frente a outras variáveis.

O próximo tópico aborda especificamente estudos empíricos que investigaram a interação de variáveis dentro do centro de compras.

2.1.2.1.3. Estudos empíricos sobre interação de variáveis no centro de compras

Os trabalhos revisados neste tópico seguir constituem-se de estudos sobre a interação de variáveis dentro do centro de compras. Serão apresentados os trabalhos de Spekman e Stern (1979) e McCabe (1987) que estudaram a relação entre comportamento de compra e nível de incerteza ambiental. O estudo de Bellizi (1981) que tentou compreender relações entre tamanho das empresas e variáveis do centro de compras. O trabalho de Johnston e Bonoma (1981) que buscou entender relações entre variáveis dentro do centro de compras e características da

compra e da empresa. Os estudos de Thomas (1984), Kohli (1989), McQuiston (1989) e Roncheto Jr, Hutt e Reingen (1989) que visaram compreender a relação entre relacionamentos dos participantes dentro do centro de compras e outras variáveis do processo de compras. O estudo de Jackson Jr, Keith e Burdick (1984) que focou na relação entre a influência relativa dos membros do centro de compras e variáveis dos tipos de compras. O trabalho de Lilien e Wong (1984) que explorou os padrões de influência de compra dentro do processo de compra organizacional e o de Kohli e Zaltman (1988) que também trabalharam com influência no centro de compras, desenvolvendo uma nova medida de influência. O modelo conceitual desenvolvido por Brown (1995) que relaciona percepções e atitudes dos compradores frente a elementos do composto de marketing de uma empresa vendedora. Por fim é apresentado o artigo de Quall e Rosa (1995) sobre percepções de qualidade por diferentes áreas funcionais que participam do centro de compras.

Spekman e Stern (1979) apresentaram uma estrutura conceitual e metodológica para examinar o comportamento de compra organizacional a partir de um nível de análise multipessoal. Focando nos membros da organização que participam da tomada de decisão do processo de aquisição, tal pesquisa investiga a configuração estrutural adaptativa do grupo de compras em resposta a vários níveis de incerteza no ambiente. Os autores testaram as hipóteses de que empresas operando sob condições de baixa incerteza ambiental terão (1) uma maior centralização dos grupos de compra do que empresas operando em condições de alta incerteza ambiental, (2) uma divisão mais específica de trabalho nos seus grupos de compra do que empresas operando em condições de maior incerteza ambiental, (3) maior grau de papéis e procedimentos em seus grupos de compra do que empresas operando em condições de maior incerteza ambiental, (4) menor participação nas tomadas de decisão nos seus grupos de compra do que empresas operando em condições de maior incerteza ambiental, além de testar a hipótese de que (5) os membros dos grupos de compra operando em condições de alta incerteza ambiental irão ter maior influência aos seus agentes do compra do que os membros de grupos operando em condições de baixa incerteza ambiental.

Os autores trabalharam com uma amostra constituída de 20 empresas da grande área de Chicago. Tais empresas representaram 11 diferentes indústrias (alimentação, metais ferrosos e não ferrosos, farmacêutica, controle ambiental, eletrônica, agricultura, equipamentos de transporte, suprimento médico, gases

industriais, partes industriais e automotivas, equipamentos de impressão e química). A pesquisa obteve 400 respondentes para um questionário administrado ou enviado pelo correio, obtendo um retorno de 360 dos quais 38 não foram utilizados, resultando em um total de 322 questionários utilizáveis.

A escala utilizada foi baseada em medidas perceptuais. Tal abordagem segue outras pesquisas de ciência de comportamento sugerindo que medidas perceptuais podem ser adequadas e refletir com acurácia o grau de incerteza ambiental para cada um dos respondentes, conforme Weick⁶ (1969 apud SPEKMAN. STERN, 1979), o grau de estrutura experimentado por um indivíduo particular, conforme Duncan⁷ (1972 apud SPEKMAN; STERN, 1979) e os padrões de influência dentro de um grupo, conforme March⁸ (1955 apud SPEKMAN; STERN, 1979).

O grau de incerteza ambiental focou em fatores externos ao grupo de compras, porém interno à empresa, bem como a fatores externos tanto à empresa como ao grupo de compras. Pôde ser verificado que as decisões de compra podem ser afetadas por fatores externos como regulamentações governamentais e condições econômicas bem como considerações internas como tolerância a materiais, estimativa de produção e previsão de vendas.

A contribuição do trabalho está em entender a influência de variáveis externas frente a características da compra organizacional das empresas. Os resultados obtidos indicaram que não havia um relacionamento estatisticamente significativo entre centralização ou regras e procedimentos e incerteza ambiental. Também indicaram que há um forte suporte entre incerteza ambiental e maior participação na tomada de decisão bem como um fraco suporte para o relacionamento entre a incerteza e a divisão de trabalho.

Os autores abordaram que como a necessidade de informação de grupos de compra aumenta em caso de condições ambientais de incerteza as várias tarefas passam a ser menos rotineiras e menos diferenciadas (menor divisão de trabalho), resultando em responsabilidades divididas de compra e tendo um time mais flexível

⁶ WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**, Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

⁷ DUNCAN, R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, V. 17, p. 313-327, 1972.

⁸ MARCH, J. G. An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. **American Political Review**, v. 69, p. 445-451, 1955.

fazendo que o mesmo reaja mais rapidamente e mais facilmente a contingências de um ambiente incerto. A maior participação na tomada de decisão conota a emergência de uma rede adicional de comunicação lateral, substituindo a rígida verticalização de um grupo de compras mais verticalizado.

Assim como Spekman e Stern (1979), Bellizzi (1981) visou entender diferentes características do centro de compras a partir da análise de variáveis externas ao centro de compras, no seu trabalho o autor estudou o tamanho das empresas como variável de segmentação e como uma influência no comportamento do consumidor organizacional. Utilizando o modelo de centro de compras de Zaltman e Bonoma (1977) o autor desenvolveu um estudo com 140 respondentes de empresas da indústria de construção comercial da área centro-noroeste dos Estados Unidos. Foram enviados 650 questionários por correio, havendo um retorno de 177, com 140 utilizáveis. O estudo utilizou uma variável independente e seis variáveis dependentes. O tamanho da empresa foi mensurado pelo volume em dólar de construções completas pela empresa respondente no último ano. As variáveis dependentes foram a influência dos seis grupos de participantes na compra, definidas como o poder formal ou informal de uma pessoa afetar outra no rendimento em situações de compra, de forma consciente ou não. Os questionários foram preenchidos por presidentes, donos, vice-presidentes, gerentes de compra, agentes de compra, engenheiros, gerentes de escritório e outros gerentes. Nos questionários os respondentes informaram sua percepção com relação à influência de compra das seis categorias de participantes do centro de compras em nove atividades de compra. Os seis participantes foram identificados em um teste piloto – 1 (presidentes, vice-presidentes e proprietários), 2 (engenheiros da empresa), 3 (arquitetos e engenheiros consultores), 4 (agentes de compra), 5 (superintendentes do local de construção), 6 (mestres de obras e outros trabalhadores). A influência total de cada categoria de participante foi estabelecida pela adição em conjunto da influência reportada em cada uma das atividades de compra. As pontuações foram entre um mínimo de 9 (sem influência) até 45 (máxima influência). As atividades de compra foram uma versão modificada das atividades de Robinson, Faris e Wind (1967). Os resultados levaram à rejeição da hipótese, ou seja, o tamanho das empresas parece estar relacionado às influências dentro do centro de compras. Assim sendo, a contribuição do trabalho está em demonstrar que a influência dos presidentes, vice-presidentes e donos diminui quanto maior é o tamanho da

empresa, enquanto que a influência de outros participantes aumenta conforme aumenta o tamanho das empresas.

Johnston e Bonoma (1981) visaram desenvolver dimensões quantificáveis do centro de compras através do exame da composição dos grupos e os processos de interação de grupos de compras de empresas.

Os autores sugeriram as hipóteses abaixo a partir de um exame geral da literatura até então existente.

- H1. Uma maior importância na compra, na complexidade e na novidade devem levar a redes de comunicação de tomada de decisão mais envolvidas vertical e horizontalmente, que estão mais conectadas e são mais extensas em sua composição.
- H2. Variáveis locais, como as de dentro da situação de compra devem ter mais influência nas comunicações do centro de compras do que aspectos da empresa.
- H3. Compras de produtos e serviços devem diferir na confiabilidade de um número de dimensões estruturais e interativas, mas serviços provavelmente não devem apresentar nenhuma diferença radical na dinâmica dos centros de compras daquelas apresentadas pela compra de equipamentos.

Os autores trabalharam com duas variáveis independentes, a estrutura da organização ou do centro de compras e atributos para a situação de compras, conforme quadro 6.

Estrutura organizacional	Medida
Tamanho	Vendas anuais em dólares
Complexidade	Número de divisões/subsidiárias
Formalização	Porcentagem da comunicação do processo de compras que é escrita
Centralização	Organização e operação da função compras na empresa (centralizada/descentralizada/cominação)
Atributo da situação de Compra	Medida
Importância	Média da importância percebida pelo centro de compras
Complexidade	Tempo requerido para completar o processo de compras
Novidade	Categorização da compra (nova tarefa, recompra modificada, recompra)
Classe de compra	Tipo de compra (equipamento de capital ou serviço industrial)

Quadro 6 - Variáveis independentes do trabalho de Johnston e Bonoma (1981)
 FONTE: traduzido de Johnston e Bonoma (1981)

A amostra consistiu de entrevistas examinando a compra de equipamentos de capital e serviços industriais em diferentes empresas. Cada organização de onde os dados foram coletados foram empresas com fins lucrativos no setor privado da economia. Inicialmente os autores identificaram um indivíduo em cada empresa que estava envolvido de algum modo na rede de comunicação gerada por uma situação de compras. Este indivíduo foi usualmente do departamento de compras ou de gerenciamento de materiais. Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas para identificar todos os indivíduos com os quais a pessoa de contato inicial se comunicou bem como o conteúdo percebido dessas comunicações. O papel individual e as tarefas no processo de compras foi também verificado. Depois de identificar e estruturar a total parte realizada por este indivíduo no processo de compras, os outros indivíduos identificados como tendo contato com este inicial foram entrevistados para determinar sua participação no processo de compras. Esta técnica de entrevista foi referida como entrevista bola de neve e para este tipo de pesquisa multi-pessoas é superior a métodos alternativos, como, por exemplo, o

método de Bale (1950) de análise do processo de interação, que requer observação visual de todos os membros de grupos durante o total período de resolução do problema (algo que parece impossível no processo de compras industrial).

Um total de 241 entrevistas foram conduzidas, não sendo possível entrevistar todas as pessoas envolvidas em cada compra. Um mínimo de dois indivíduos foram entrevistados em cada decisão de compra. Em adição, os protocolos de várias organizações demonstraram um alto grau de consistência, indicando validade para as observações.

Os autores fizeram uma análise de regressão com as dimensões do centro de compras como variáveis dependentes (extensividade, envolvimento lateral, envolvimento vertical, conexão e centralidade do gerente de compras). Tais variáveis dependentes foram selecionadas a partir de trabalhos anteriores – Shaw⁹ (1976, apud JOHNSTON; BONOMA, 1981), Straus¹⁰ (1962 apud JOHNSTON; BONOMA, 1981) e Schroder, Driver e Streufert¹¹ (1966 apud JOHNSTON; BONOMA, 1981) para os quais Johnston e Bonoma (1981) consideraram que poderiam ser especificadas e mensuradas. E medidas da estrutura organizacional e atributos de situações de compra como variáveis independentes. A regressão baseou-se em 60 situações de compra.

Com relação à extensividade, o número de participantes na rede de comunicações do centro de compras foi significativamente afetado pelas variáveis estruturais e pelos atributos de situações de compra.

O envolvimento lateral também foi afetado. A formalização da organização aumenta o envolvimento lateral do centro de compras, bem como o efeito realizado pela importância e pela novidade da situação de compra.

O envolvimento vertical é principalmente influenciado pelos atributos de situação de compra, tal envolvimento é afetado pela classe de compra, importância e complexidade da situação.

⁹ SHAW, M. E. Group Dynamics: **The Psychology of Small Group Behavior**, 2 Ed., New York: McGraw Hill, 1976.

¹⁰ STRAUSS, G. (1962) Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent. **Administrative Science Quarterly**, v. 7, p. 161-186, 1962.

¹¹ SCHRODER, H.; DRIVER, M.; STREUFERT, S. Human Information Processing, New York: Holt, Rinehart e Winston, 1966.

Além das contribuições anteriores, relacionadas à extensividade, envolvimento lateral e vertical dentro do centro de compras, os autores demonstram que a perspectiva das comunicações demonstrada aparenta ser boa para o exame das dinâmicas (relações entre membros e grupos dos centros de compras, suas influências, seus fluxos de comunicação), em oposição à estrutura de papéis dentro do centro de compras.

Thomas (1984) realizou um trabalho sobre os relacionamentos internos de participantes-chaves dentro do centro de compras. A importância no trabalho está na identificação de expectativas informais e determinantes não relacionados diretamente à tarefa de compras que influenciam a decisão de compras das empresas. No estudo foram avaliadas bases de poder que tendem a moldar processos de influência interpessoal em centros de compras para três participantes-chaves do centro de compras em uma situação de nova compra. A influência foi medida pela percepção dos respondentes sobre influência, sobre uma mudança esperada no comportamento dos participantes do centro de compras devido esta influência (esta foi a variável dependente do trabalho). Como variável independente foram utilizadas as características dos participantes de um centro de compras. A pesquisa foi desenvolvida com 144 respondentes de 144 organizações (predominantemente empresas americanas do setor químico e farmacêutico). O autor encontrou que o poder do especialista é a base dominante para mudar as preferências de outros membros no centro de compras, este poder superou as outras bases de poder dentro do centro de compras, como autoridade e composição departamental, o autor discute que a base dominante do especialista deve estar relacionada às incertezas do processo de compras (incerteza de necessidade, incerteza técnica, incerteza de mercado, incerteza de aceitação e incerteza de transação), e que tais incertezas podem ser reduzidas por meio de informações com maior crédito, sendo que essas informações podem ser obtidas de especialistas dentro da organização.

Jackson Jr, Keith e Burdick (1984) estudaram como a influência relativa dos membros do centro de compras varia conforme tipos de decisões, tipos de produtos comprados e classes de compra. Assim como os estudos de Spekman e Stern (1979) e Belizi (1981), o trabalho visou investigar variações em características do centro de compras frente a variáveis externas ao centro de compras. Contando com uma amostra de agentes de compras de 25 grandes empresas industriais

americanas (254 respondentes) foi realizada uma pesquisa com a apresentação de um cenário de role-playing, no qual os respondentes foram expostos às situações de compra, sendo o realismo da situação testado por uma escala de likert de 7 pontos, atingindo 2,8 (1 representava muito realístico), sugerindo algum grau de validade externa. A percepção dos agentes com relação à relativa influência de quatro diferentes membros do centro de compras frente a cinco diferentes tipos de produtos, três diferentes tipos de classes de compra e dois tipos de diferentes decisões foi examinada através do método de influência atribuída de March¹² (1955 apud JACKSON JR; LEITH; BURDICK, 1984) no qual os respondentes alocam um total de 100 pontos dentre os membros que participam do processo de decisão no centro de compras. Os resultados demonstraram que a influência relativa dos participantes do centro de compras é constante dentre diferentes classes de compra mas muda dentre diferentes tipos de produtos e tipos de decisões. Ou seja, a influência relativa muda dependendo do produto que está sendo comprado e do tipo de decisão que está sendo tomada.

Lilien e Wong (1984) fizeram um estudo exploratório dos padrões de influência de compra na indústria metalúrgica, visando identificar tais padrões no processo de compra organizacional e sugerir uma abordagem para analisar tais padrões. O objetivo da pesquisa foi determinar e medir se e como o padrão de influência de decisões relaciona-se a características do produto e da empresa compradora. Em particular, os autores interessaram-se na possibilidade de deduzir padrões de processos de decisão envolvidos pelo tipo de produto, fase da decisão, e categoria de trabalho dentro de uma empresa compradora.

O trabalho foi realizado por meio do uso de dados secundários oriundos da Chilton Research Services for the publication, Iron Age, de 1978. O estudo, reportado de detalhes por Oldach foi intitulado “How Metalworking Buys III: A Study of Executives in Metalworking Industries”. Os autores utilizaram tais dados pela representatividade dos mesmos, incluídos em seis diferentes códigos SIC¹³ de dois dígitos de um total de 19 categorias de produtos. A amostra representa respostas a 2151 entrevistas por telefone em 878 plantas amostradas. O objetivo do estudo

¹² MARCH, J. G. An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. **American Political Review**, v. 69, p. 445-451, 1955.

¹³ Standard Industrial Classification (Padrão de Classificação Industrial), trata-se de um sistema existente nos Estados Unidos da América para classificar as empresas segundo sua atividade.

original era desenvolver uma amostra representativa de influenciadores da indústria metalúrgica. Para o estudo em questão, os autores utilizaram, para cada respondente, o número associado da planta de funcionários, o código SIC e as responsabilidades individuais do funcionário. O dado chave de influência de decisão foi envolvimento ou não envolvimento (variável binária) para cada uma das 19 categorias de produtos para cada uma das sete fases do processo de tomada de decisão. Os dados preliminares mostraram que para três categorias de produtos (partes de manufatura, serviços de negócios e instrumentação de controle) não foram observados padrões aparentes, os autores verificaram que essas três categorias eram muito gerais e poderiam ter sido mal interpretadas pelos respondentes, sendo assim, eliminaram da análise, restando 16 categorias de produtos.

O processo analítico foi dividido em quatro fases, apresentadas abaixo.

- Fase 1. Mensuração do envolvimento agregado no processo de decisão. Os autores buscaram descrever, em uma base global para cada produto, a probabilidade que uma categoria individual de trabalho iria ser representada no processo de decisão.
- Fase 2. Identificação de grupos de produtos. Os autores agruparam produtos com estrutura similar de tomada de decisão no agregado e tentaram descrever as dimensões das diferenças entre os grupos.
- Fase 3. Análise do envolvimento agregado. Em uma base agregada, os autores consideraram o relacionamento entre influência na compra, categoria de trabalho, fase de decisão e grupo de produto.
- Fase 4. Análise do envolvimento individual. Os autores estudaram como um envolvimento individual no processo de decisão, relacionado a fase do processo, tamanho da empresa, categoria de trabalho e categoria de produto.

Lilien e Wong (1984) dividiram os resultados nas observações apresentadas a seguir.

- Observação 1. Para categorias de trabalho com a mesma função primária, os padrões são aparentemente similares e aparenta ser consistente uma etapa superior em nível de envolvimento onde sempre as tarefas administrativas são adicionadas como uma função secundária do trabalho.

- Observação 2. Para cada categoria de trabalho existe um padrão para o nível de envolvimento dentre as sete fases. Em outras palavras, os níveis de envolvimento nas várias fases seguem o mesmo padrão geral para os 16 diferentes tipos de produtos.
- Observação 3. Para diferentes funções de trabalho, os padrões são muito diferentes, indicando que a influência das funções de trabalho variam com a fase do processo de decisão.
- Observação 4. Nenhum padrão de envolvimento no processo de decisão consistente foi observado nas 8 categorias de trabalho.
- Observação 5. Usuários são mais envolvidos nas primeiras fases do processo de decisão enquanto agentes de compra e gerentes são mais envolvidos nas últimas fases.
- Observação 6. A diferença significativa entre grupos de produtos é esperada como agrupamentos foram obtidos pelo método de clusterização e o F-ratio é artificialmente inflado.
- Observação 7. A significância de todos outros termos no modelo não é devida ao processo de clusterização
- Observação 8. O termo cross-produtos é não significativo como reflete a presença de um padrão de envolvimento no processo de decisão dentre as fases de decisão.
- Observação 9. O nível de ajuste ($R^2 = 0,905$) é bom e indica que o modelo ajusta estes dados bem.
- Observação 10. A inclusão de tarefas administrativas adiciona 0,24 no nível de envolvimento.
- Observação 12. O coeficiente EMP (número de empregados) é negativo em todos os casos, sugerindo que quando o tamanho de uma empresa aumenta, é provável que o envolvimento no processo de decisão diminua.

Os autores apontam que as análises e os resultados devem ser feitos na perspectiva de uma pesquisa exploratória com uma base de dados existentes. O objetivo dos autores foi determinar que identificáveis padrões de envolvimento no processo de compra estão presentes em uma gama de mercados de produtos industriais, sendo que os dados do estudo Iron Age proveram uma oportunidade para tal investigação.

Os autores puderam estabelecer que tais modelos poderiam ser construídos além de proverem informações descritivas sobre a estrutura do centro de compras e avaliar e largamente suportar uma série de conjunturas sobre a estrutura do centro de compras encontrada na literatura de compra organizacional até então.

Mccabe (1987) fez um trabalho que discutiu visões opostas sobre o relacionamento entre incerteza ambiental e estrutura do grupo de compras. Em sua revisão bibliográfica o autor referenciou detalhes das teorias de comportamento de compra organizacional, centro de compras, a teoria de contingência e a teoria alternativa que ele aborda no seu estudo empírico, que é a perspectiva de constrição por autoridade.

O autor testou as seguintes hipóteses sobre unidades de decisão de compra operando sob condições de alta incerteza na tarefa, as quais são apresentadas abaixo.

- H1. mais altamente centralizadas do que unidades de decisão de compra operando sob condições de baixa incerteza ambiental.
- H2. mais formalizadas do que unidades de decisão de compra operando sob condições de baixa incerteza ambiental.
- H3. mais participativas do que unidades de decisão de compra operando sob condições de baixa incerteza ambiental.

A amostra utilizada consistiu de 34 organizações – 17 empresas aéreas de passageiros domésticos e 17 fabricantes de containers ondulados. Duas tarefas de compra foram selecionadas para o estudo em cada uma destas indústrias com o objetivo de gerar uma amostra final que pudesse mostrar significantes diferenças da incerteza percebida da tarefa. A lógica deste design foi reduzir as diferenças específicas da empresa entre grupos de compra de baixa e alta incerteza. Um total de 68 centros de compra, dois centros de compras em cada uma das 34 empresas participantes foram contatados.

Os instrumentos usados para medir a incerteza e a estrutura do grupo foram baseados na percepção dos respondentes. O autor aponta que, como colocado por Spekman e Stern (1979), esta abordagem segue outras ciências comportamentais sugerindo que medidas perceptuais podem adequadamente refletir o grau de incerteza ambiental e o grau de estrutura experimentada por um indivíduo em particular.

De maneira geral os resultados suportaram a perspectiva de constrição de autoridade na relação entre incerteza ambiental percebida e a estrutura nas unidades de decisão de compra.

Com relação à hierarquia de autoridade os resultados suportam um relacionamento entre hierarquia de autoridade e incerteza percebida da tarefa, independente de qualquer outra influência de complexidade do produto ou incerteza comercial. Altos níveis de incerteza de tarefa são associados com altos níveis de centralização nas unidades de compra estudadas, suportando a perspectiva de constrição de autoridade.

Com relação à formalização, os resultados sugerem que não há uma significativa relação entre formalização e incerteza de tarefa percebida.

Em relação à participação verificou-se uma forte relação entre incerteza percebida da tarefa e a participação no processo de decisão de busca e seleção, porém, os coeficientes foram negativos, sugerindo altos níveis de participação para baixa incerteza percebida das tarefas, conflitando com H3. Tal dilema foi clarificado com entrevistas pessoais nas quais os respondentes revelaram que eles tinham igual participação com o atual exercício de autoridade de decisão frente o quadro de vista originalmente assumido no desenvolvimento da H3 (participação em qualquer envolvimento no processo de decisão, inclusive servindo como um recurso de informação). Baseando-se na revisão da definição de participação, os achados sugerem que quando a incerteza cresce, o número atual de pessoas exercendo autoridade real no processo de decisão decresce, uma situação na qual se esperaria um aumento do nível de controle hierárquico em evidência em situações de alta incerteza (H1).

Os autores apontam finalmente que os princípios básicos da teoria da contingência não são suportados no contexto de unidades de decisões emergentes em grandes organizações onde é encontrado um forte suporte a encontrar a lógica de constrição de autoridade, que é a tendência da alta gerência centralizar o processo de tomada de decisão em resposta a altos níveis de incerteza na tomada de decisão na forma de complexidade de produtos e incerteza percebida na tarefa.

Kohli e Zaltman (1988) revisaram a literatura de medidas de influência nos centros de compra e descreveram o desenvolvimento de uma nova medida de influência. Devido as influências variarem conforme a fase do processo de compra, os autores escolheram a fase de avaliação final e seleção, pelo fato de

considerarem que provavelmente a dinâmica social nesta fase ser a mais rica. Examinaram como a influência é manifestada nesta fase por meio da avaliação da influência exercida por um indivíduo em uma decisão de compra específica. Foram desenvolvidos itens referentes à influência individual e um pré-teste foi realizado por meio de 14 entrevistas pessoais; posteriormente um questionário tipo survey foi enviado por correio para 500 membros selecionados aleatoriamente da Associação Nacional de Gerenciamento de Compras Americana, obtendo um total de 251 respostas utilizáveis. Abaixo são apresentados os itens de medidas de influência dos autores, avaliados em uma escala de cinco pontos, de muito pequeno a muito grande.

1. Quanto peso os membros do comitê dão às opiniões do indivíduo?
2. Quanto impacto o indivíduo tem no pensamento de outros membros?
3. Em que extensão o indivíduo influencia o critério utilizado para tomar a decisão final?
4. Quanto efeito a participação do indivíduo na comissão de compra teve em como as várias opções foram classificadas?
5. Até que ponto um indivíduo pode influenciar os outros na adoção de certas posições dentre várias opções?
6. Quanta mudança o indivíduo induz na preferência de outros membros?
7. Até que ponto os outros acompanham as sugestões do indivíduo?
8. Até que ponto a participação do indivíduo influencia a decisão eventualmente atingida?
9. A que extensão a decisão final reflete a visão do indivíduo?

Os autores fizeram testes de validade e confiabilidade, trazendo um construto de múltiplos itens para ser utilizado na mensuração da influência e do processo pelo qual ela é manifestada em centros de compra na fase final do processo de tomada de decisão.

Kohli (1989) investigou os fatores que afetam a influência dos indivíduos dentro do centro de compras, e, da mesma forma que Thomas (1984) identificou que o poder do especialista é o poder determinante mais influente, seguido pelo poder de reforço. A pesquisa foi conduzida por meio do envio pelo correio de questionários tipo survey enviados a uma amostra de 500 membros da Associação Nacional Americana de Gerenciamento de compras, tendo sido obtidos 251 questionários respondidos utilizáveis. Os produtos comprados pelos respondentes tiveram grande

variedade, incluindo itens como controladores eletrônicos, sistemas de filtros, sistemas de comunicação por satélite, bombas de distribuição, microcomputadores, caminhões, ferramentas, solventes, máquinas de inspeção ultrassônica, etc. Os respondentes foram agentes que compra e cada um teve que pensar em uma decisão de compra específica para as quais eles tinham bastante familiaridade e tiveram que ranquear o poder de cada membro do comitê de compras. Assim sendo, da mesma forma como no estudo de Thomas (1984) a variável dependente foi a influência manifesta enquanto a independente foram as características gerais do centro de compras. Além de reforçar a questão de influência maior do especialista, o autor verificou que as bases do poder individual no centro de compras varia conforme o tamanho do centro de compras, vício e pressão do tempo. O trabalho também trouxe contribuições por desenvolver novos tipos de mensurações de tipos de poder e influência nas configurações de grupo (poder manifesto, poder de reforço, poder de referência, poder legitimado informalmente, poder de especialista, poder de informação, poder departamental, tentativas de influência, familiaridade, vício, risco percebido e pressão de tempo).

O trabalho de McQuiston (1989) focou em quais são os participantes do processo de compra organizacional e quais decisões e fatores que afetam a influência interpessoal entre os participantes durante o processo de compra. O autor fez uma revisão bibliográfica de pesquisas sobre o tema abordado e propôs um modelo de equação estrutural que sugere que os atributos de novidade, complexidade e importância em uma situação de compra são os determinantes causais da participação e influência em uma decisão de compra industrial.

Ronchetto Jr, Hutt e Reingen (1989) abordam que o conceito de sistema de compras organizacional em uma estrutura organizacional é visto na literatura como um sistema padronizado de repetidas interações que caracterizam o processo de compras em andamento. Os autores aplicaram uma perspectiva estrutural para o estudo da influência dos participantes no processo de compras. O fluxo de trabalho relativo ao processo de compras e as redes de comunicação foram traçadas em uma empresa americana de cerca de 800 empregados, fabricante de sistemas eletrônicos para clientes organizacionais. A empresa era dividida em diversos departamentos administrativos e operacionais, um dos quais é o departamento de compras. Para desenvolver familiaridade com as atividades e decisões dentre as especialidades funcionais, entrevistas em profundidade foram conduzidas com

peças-chave da empresa. Para a identificação do sistema de compras os autores iniciaram entrevistando todos os membros do setor de compras (um gerente, seu assistente especial, três compradores seniores, cinco compradores juniores e três despachantes). A este pessoal foi solicitado que listassem os nomes das pessoas de quem eles recebem *inputs* para seu trabalho e para quem elas fornecem *outputs* (fluxo de trabalho). Também foi solicitado que eles fornecessem os nomes de todos os indivíduos com os quais eles conversam sobre questões relacionadas à compra (fluxo de comunicação). As pessoas cujos nomes foram apontados nas entrevistas foram prontamente entrevistadas sobre os fluxos de trabalho e as comunicações relacionadas ao processo de compras. O resultado final da análise apresentou uma rede de 171 membros que demonstrou que a influência individual em uma compra organizacional é derivada de propriedades tanto de estruturas informais quanto formais além da posição que os atores ocupam no sistema de compras. A contribuição do autor, portanto, foi demonstrar de onde se deriva, dentro de uma organização, a influência individual dos participantes do centro de compras no processo de compras.

Brown (1995) desenvolveu e testou um modelo conceitual dos relacionamentos entre as percepções e atitudes dos compradores frente a elementos do composto de marketing de uma empresa vendedora.

O modelo postulou relacionamentos entre atitudes com o vendedor e atitudes com o produto e suas respectivas variáveis preditoras – reputação percebida da empresa, atitude geral frente a vendedores, experiência percebida dos vendedores, cognições relacionadas ao produto, significância percebida da compra e risco percebido. As ligações do modelo foram divididas em três categorias: relacionamentos que se espera que sejam mais fortes para *insuppliers*, porém significantes para ambos grupos, relacionamentos que espera-se que sejam significantes para *outsuppliers* mas não para *insuppliers* e principais efeitos de relacionamentos que não estão ligados ao efeito moderador do status de *outsupplier* ou *insupplier*. Os autores definiram *insuppliers* simplesmente como os vendedores que naquele momento tinham negócios em andamento com a empresa compradora e *outsuppliers* definidos como os vendedores que naquele momento não tinham negócios em andamento com a empresa compradora. O autor desenvolveu seu trabalho por meio de um questionário tipo *survey* enviado por correio. Os compradores foram convidados a recordar em detalhes as últimas apresentações de

vendas feitas a eles por *insuppliers* ou *outsuppliers* e então responderem a questões escalonadas e abertas relacionadas a este contato de vendas. Um total de 379 questionários que retornaram foram utilizáveis para a análise realizada. Os resultados demonstraram que em média todas as variáveis em estudo com exceção da atitude frente aos vendedores em geral diferiram significativamente dentre os grupos. A atitude para com o produto, cognições relacionadas ao produto e reputação percebida da empresa foram todas significativamente mais favoráveis para os *insuppliers*. As diferenças de processamento de informação dos compradores pareceram menos favoráveis aos *outsuppliers* em diversos aspectos, segundo o autor, as atitudes de um comprador frente a produtos de um *outsuppliers* parecem confiar consideravelmente em sinais extrínsecos. O autor discute as implicações para o marketing frente a tais resultados, apontando que um produto superior pode não ser suficiente para gerar vantagem competitiva em termos de atitude frente ao produto. Ele justifica que as vantagens do produto podem não ser apreciadas adequadamente devido heurísticas baseadas em sinais extrínsecos sobrepõem-se a julgamentos cuidadosos sobre o produto.

Qualls e Rosa (1995) desenvolveram e testaram uma estrutura para avaliar as percepções sobre qualidade mantidas por compradores industriais em diferentes áreas funcionais, como engenharia e compras, e a ligação entre suas percepções de qualidade e sua satisfação.

Os autores fizeram uma pesquisa tipo *survey* na indústria de semicondutores, justificando a escolha pelo fato de este tipo de compra ser muitas vezes do tipo recompra modificada, o que ocasiona a avaliação do desempenho do vendedor por diversos participantes dentro do centro de compras.

O estudo questionou os compradores frente a uma série de questões atitudinais e comportamentais considerando suas avaliações de fornecedores de dispositivos semicondutores e questões referentes a satisfação, para diversos membros do centro de compras.

Foi realizada uma *survey* por correio com envio de 3000 questionários e recebimento de 449 (taxa de resposta de 15%). Os resultados foram analisados por meio de uma comparação das médias de ranqueamentos de satisfação entre os diferentes membros do centro de compras, uma análise fatorial dos componentes principais de medidas de qualidade e uma regressão múltipla para entender a

relação entre satisfação e fatores de qualidade. O trabalho dos autores identificou pouca diferença entre as áreas quanto ao nível de satisfação.

Com relação às medidas de percepção de qualidade foram identificados entre 5 e 8 fatores-chave que afetam a satisfação.

No tocante à análise de regressão foi identificado que para os engenheiros a satisfação foi mais fortemente relacionada à liderança tecnológica do fornecedor, sendo esta basicamente o fator determinante na sua satisfação.

Os resultados com os outros grupos funcionais do centro de compras foram menos reveladores, por exemplo, os resultados para o pessoal de produção demonstraram que quando estes focaram em seu fornecedor preferido, nenhum dos fatores de qualidade tiveram forte associação com a satisfação. Os autores sugeriram através dos resultados de seu estudo que potencialmente um conjunto exclusivo de fatores de qualidade podem ser utilizados para avaliar cada vendedor e tais fatores podem variar dentre as áreas funcionais do centro de compras.

Conforme visualizado, este tópico apresentou os principais trabalhos empíricos de interações de variáveis dentro do centro de compras. O tópico a seguir apresentará os trabalhos empíricos que envolveram centro de compras e o comércio eletrônico)

2.1.2.1.4. Estudos empíricos envolvendo centro de compras e comércio eletrônico

Esta parte da tese apresenta estudos empíricos envolvendo centro de compras e o comércio eletrônico, tratam-se de trabalhos bastante relacionados ao objetivo central da presente tese, que visa compreender mudanças na compra organizacional que foram influenciadas pela utilização de ferramentas eletrônicas para o processo de compras. São apresentados os trabalhos de Osmonbekov, Bello e Gilliland (2002), o de Garrido, Gutiérrez e José (2008) e o de Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arrans e José-Cabezudo (2010) que ilustraram o impacto do comércio eletrônico, da internet e de outras ferramentas eletrônicas na estrutura e nos processos do centro de compras.

Osmonbekov, Bello e Gilliland (2002) desenvolveram um modelo ilustrando como a adoção de ferramentas do comércio eletrônico impacta a estrutura e os

processos da unidade de tomada de decisão de compras dentro das empresas a partir da teoria de comportamento de compra organizacional e a literatura de *e-commerce*.

Os autores fizeram uma revisão do papel das ferramentas do comércio eletrônico no mundo contemporâneo dos negócios e sua relevância na compra industrial, apresentando as ferramentas de comércio eletrônico relevantes no marketing *business-to-business*. Eles dividiram os impactos do comércio eletrônico em dois aspectos: (1) aspectos de comunicação, envolvendo o acesso, o compartilhamento e o arquivamento de informações e dados de busca relevantes e (2) aspectos transacionais, envolvendo atividades de compra e venda diretamente envolvidas em dar suporte e consumir as compras.

Foi feita uma revisão bibliográfica e uma discussão sobre os aspectos estruturais-chaves dos centros de compras: tamanho (número de participantes individuais), níveis hierárquicos (níveis de autoridade gerencial), níveis funcionais (especialização por área de trabalho) e participação (envolvimento dos membros dos centros de compra em estágios de busca). Desta forma fizeram as seguintes proposições sobre as alterações no centro de compras proporcionadas pela adoção de ferramentas do *e-commerce*: (a) diminui o tamanho do centro de compras; (b) diminui o número de níveis hierárquicos; (c) diminui o número de áreas funcionais e (d) aumenta a participação individual dos membros do centro de compras.

Em relação aos processos do centro de compras os autores levantaram os diferentes aspectos existentes na literatura e referentes a estes processos, envolvendo a influência do pessoal técnico, o conflito, a comunicação interdepartamental e a coordenação, propondo as seguintes alterações proporcionadas pela adoção de ferramentas do *e-commerce*: (a) aumenta a influência do pessoal técnico; (b) diminui o conflito entre membros do centro de compras e (c) aumenta a coordenação entre os membros do centro de compras.

Por fim fizeram considerações referentes ao impacto nos resultados das atividades de busca, propondo que as mudanças nas estruturas e nos processos dos centros de compra induzidas pelo *e-commerce* irão afetar os resultados das atividades de busca da seguinte forma: (a) aumentando a eficiência em relação aos custos e (b) aumentando a efetividade das tarefas.

O modelo proposto pelos autores frente aos efeitos do *e-commerce* no centro de compras e nos resultados de compras é apresentado abaixo.

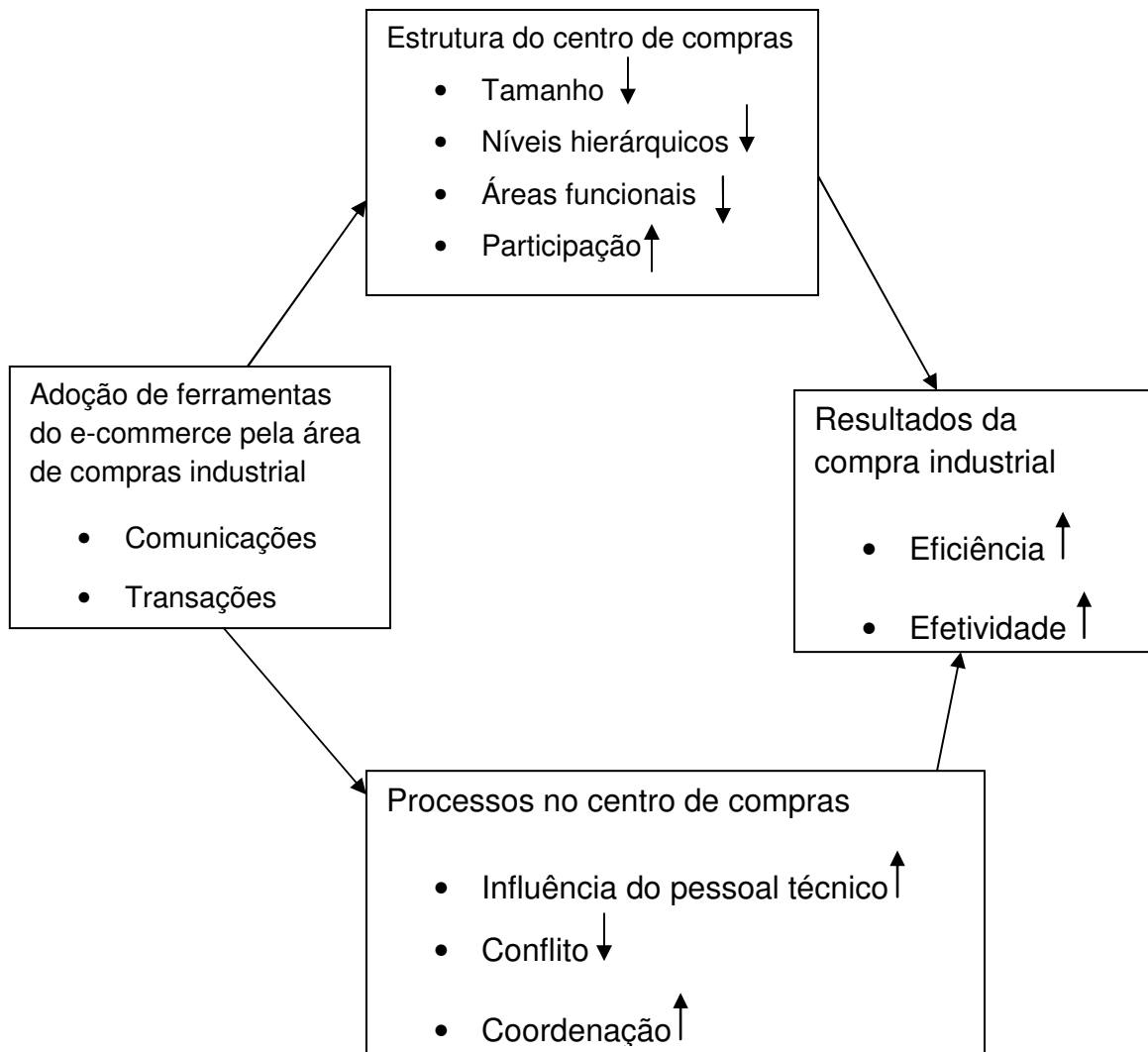


Figura 4. Modelo de dois efeitos do e-commerce no centro de compras e nos resultados de compras
 FONTE: traduzido de Osmonbekov, Bello e Gilliland (2002), tradução nossa

Garrido, Gutiérrez e José (2008) fizeram um estudo para verificar o impacto da implementação do *e-procurement* (uso da internet durante diferentes fases do processo de compras), visando analisar como a intensidade do uso da internet no processo de *e-procurement* impacta as empresas no ponto de vista organizacional e no ponto de vista econômico. As conseqüências organizacionais referiram-se à estrutura do centro de compras em termos de tamanho, participação, número de níveis hierárquicos e áreas funcionais, já as conseqüências econômicas disseram respeito a resultados concretos das compras em termos de eficácia e eficiência.

Os autores determinaram a intensidade do uso da internet no processo de busca por meio de dois fatores: (1) o estágio do processo de compras e (2) o número de ferramentas de internet envolvidas em cada estágio.

O estudo foi feito baseado na compra de um bem de capital. Nesta situação de alto risco, os compradores organizacionais tipicamente realizam um processo extensivo de escolha, para reduzir o risco da decisão.

Foi realizada uma *survey* em 103 empresas espanholas divididas em dois grupos, as que demonstraram uma baixa intensidade de uso de internet em seu processo de busca e as que demonstraram alta intensidade. Os autores trabalharam a intensidade de uso da internet em dois componentes. O primeiro componente foi o número de diferentes ferramentas da internet no processo de compras, sendo consideradas seis ferramentas: intranet, extranet, páginas da web, e-mail, grupos de discussão e videoconferência. O segundo componente utilizado foi o estágio do processo de compras, nos quais foram utilizados os seguintes estágios: reconhecimento da necessidade, especificação técnica, busca de fornecedores, avaliação de alternativas e compra. Os autores verificaram dentro de cada estágio, o número de diferentes ferramentas de internet utilizadas, a soma total destes cinco valores (um por estágio) foi então calculada.

Desta forma os autores desenvolveram as seguintes hipóteses: (1) a intensidade de *e-procurement* afeta a estrutura do centro de compras; (1.1) a intensidade do *e-procurement* é positivamente relacionada ao tamanho do centro de compras; (1.2) a intensidade do *e-procurement* é positivamente relacionada ao número de áreas funcionais dentre os membros do centro de compras; (1.3) a intensidade do *e-procurement* é positivamente relacionada ao número de níveis hierárquicos dos membros do centro de compras; (1.4) a intensidade do *e-procurement* é positivamente relacionada à participação individual dos membros do centro de compras; (2) a intensidade do *e-procurement* afeta os resultados do procurement; (2.1) a intensidade do *e-procurement* aumenta a eficácia do processo de compras; (2.1) a intensidade do *e-procurement* aumenta a eficiência do processo de compras.

Foi realizada uma análise de cluster com a variável “intensidade do *e-procurement*” onde foi possível identificar dois grupos de empresas, aqueles que demonstraram uma alta intensidade de uso do “*e-procurement*” e aqueles que demonstraram um baixo uso. Foi realizada uma análise de variância para checar se tais grupos são notavelmente diferentes frente a este fator, ambos os grupos tiveram tamanhos similares (45 e 53, respectivamente). Posteriormente os autores fizeram

diversas análises de variância e análises de variância multivariadas a fim de verificar as hipóteses.

Os resultados demonstraram que a intensidade do *e-procurement* causa um aumento no tamanho do centro de compras e no número de áreas funcionais envolvidas na compra, não tendo efeitos significativos nas características de níveis hierárquicos e nas áreas funcionais. Também foi verificado que a eficácia e a eficiência aumenta, inclusive pela redução de custos na busca de informação ou por permitir a compra de produtos de alta qualidade a preços baixos.

Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010) buscaram analisar empiricamente como o uso da internet em vários estágios do *e-procurement* (uso de métodos eletrônicos em cada estágio do processo de compra) impacta a estrutura organizacional do centro de compras em termos de tamanho e composição para a aquisição de um bem de capital. Para tanto os autores testaram as seguintes hipóteses: (1) há diferenças significativas no envolvimento de áreas funcionais em cada fase do processo de *e-procurement*; (1a) há diferenças significativas no número de áreas funcionais envolvidas em cada fase do processo de *e-procurement*; (1b) há diferenças significativas na composição do centro de compras envolvido em cada fase do processo de *e-procurement* e (2) o uso da internet em cada fase do processo de compras leva a um aumento no número de áreas funcionais envolvidas na compra.

Os autores investigaram o envolvimento de áreas funcionais em cada estágio do processo de compras e o número de áreas funcionais envolvidas baseando-se em uma situação de compra hipotética: aquisição de um bem de capital. No questionário enviado às empresas os respondentes tiveram que pensar em uma situação de compras recente na qual um bem de capital foi adquirido.

O questionário foi enviado a uma amostra de conveniência de empresas espanholas. Os autores utilizaram uma amostra multi-setorial, com diversos tamanhos de empresas. Em um estágio inicial, os autores estimaram que aproximadamente 1000 questionários foram enviados corretamente (erros podem ser devido principalmente a erros quanto aos e-mails), sendo que 62 foram respondidos espontaneamente. Em uma tentativa de ampliar a taxa de resposta, foram feitas ligações aos respondentes, alcançando então 103 empresas. Entretanto, para a proposta do estudo foram selecionadas as empresas que estavam engajadas em atividades de *e-procurement*, em outras palavras, usaram

uma ou mais ferramentas da internet (intranet e extranet, por exemplo) quando compraram um bem de capital. Desta forma, o número foi reduzido para 98 empresas.

Os autores fizeram inicialmente uma análise de viés para avaliar as respostas obtidas a partir de um teste de viés de não-resposta, comparando as características das empresas que responderam nas primeiras duas semanas da *survey* com aquelas que responderam nas últimas semanas da *survey*, não sendo encontradas diferenças significativas. Posteriormente ao teste de viés fizeram diversas análises de variância, focando particularmente em testes de comparação ou testes *post hoc*, frente a outros testes de estatística.

Os autores encontraram que de maneira geral o número de áreas funcionais que fazem parte do centro de compras (dimensão quantitativa) não permanece constante dentre as fases que constituem o processo de *e-procurement*. Durante os estágios iniciais do processo de decisão há o envolvimento de um grande número de áreas funcionais, pois as decisões são complexas e demandam um alto grau de multi-funcionalidade, desta forma não rejeitaram a primeira hipótese.

Os achados dos autores também revelaram a existência de certas diferenças na estrutura do centro de compras em cada fase do processo de *e-procurement*. Foi identificada a presença das áreas de gerenciamento e compras durante todas as fases enquanto a participação do marketing foi escassa (foi a única área funcional cuja cooperação permaneceu constante no processo inteiro). Engenharia e produção estiveram altamente envolvidas nas primeiras duas fases do processo de compras. O envolvimento da área de compras cresce notavelmente na fase de busca por fornecedores e é mais notável na avaliação de alternativas e na tomada de decisão final. O envolvimento do gerenciamento foi significativo em todas as fases do processo de compras.

O número de participantes no centro de compras na atividade do centro de compras não foi estático ou padronizado em números. Embora o tamanho do centro de compras sendo visto como variável, os autores concluíram que o grau de mudança detectado no processo não foi drástico. Foi apontado que o processo de decisão de compras no centro de compras é influenciado por pelo menos três pessoas.

Com relação à terceira hipótese os autores verificaram que o uso da internet favorece um alto envolvimento de áreas funcionais no processo de *e-procurement*.

Isso foi evidenciado pelos achados quando são comparados os processos de compra de empresas que usam um maior ou menor número de ferramentas da internet em seu processo de busca.

O quadro abaixo apresenta um resumo de todos os trabalhos que foram referenciados nesta parte da revisão bibliográfica.

Autor(es)	Trabalho realizado e principais contribuições
Robinson; Faris e Wind (1967)	Modelo conceitual sobre categorias de compra organizacional e estágios do processo de compra organizacional.
Webster; Wind (1972)	Modelo conceitual com as variáveis envolvidas no processo de compra organizacional.
Sheth (1973)	Modelo conceitual com variáveis envolvidas no processo de compra organizacional e suas interações.
Kauffman (1996)	Revisão e categorização de estudos sobre influência no processo de compras organizacional.
Dempsey (1978)	Estudo sobre o processo de seleção do vendedor em uma compra organizacional, os autores identificaram cinco fatores fundamentais de critério de avaliação do vendedor.
Spekman; Stern (1979)	Desenvolvimento de estrutura conceitual e metodológica para examinar o comportamento de compra organizacional a partir de um nível de análise multipessoal. Resultados indicaram forte relação entre incerteza ambiental e maior participação na tomada de decisão dentro do centro de compras.
Bellizi (1981)	Estudo sobre o tamanho das empresas como variável de segmentação e como influência no comportamento do consumidor organizacional. O trabalho identificou que a influência dos presidentes, vice-presidentes e donos dentro do centro de compras diminui quanto maior é o tamanho da empresa, ao mesmo tempo em que a influência de outros participantes aumenta.
Johnston; Bonoma (1981)	Desenvolvimento de dimensões quantificáveis do centro de compras pelo exame da composição dos grupos e dos processos de interação de grupos de compras das empresas. Os autores identificaram que variáveis do centro de compras como extensividade, envolvimento lateral e envolvimento vertical são influenciadas por outras variáveis das organizações. Além disso, do ponto de vista metodológico, o trabalho demonstrou que a perspectiva das comunicações apresenta-se como um bom método de análise para o exame das dinâmicas dentro do centro de compras.
Vyas; Woodside (1984)	Fizeram um trabalho empírico para identificação de uma estrutura geral do processo de seleção de fornecedores através de descrições detalhadas e do fluxograma para o processo de escolha de fornecedores de diferentes produtos.

Thomas (1984)	Trabalho sobre os relacionamentos internos de participantes-chaves dentro do centro de compras. Sua contribuição está no fato de identificar expectativas informais e determinantes que influenciam a decisão de compras, mas que não são relacionados diretamente à tarefa de compras.
Clopton (1984)	Trabalho para testar os efeitos de comportamento de concessão do vendedor, informações do vendedor e monitoramento da empresa ao comprador no comportamento de negociação e nos resultados dos compradores industriais. O autor identificou que os ganhos dos compradores obtidos em negociações são significativamente afetados pelo comportamento dos vendedores e da informação que estes provêm aos compradores. Também identificou que o comportamento de negociação dos compradores é influenciado pela interação da informação do vendedor e do monitoramento da empresa frente à atividade de negociação do comprador.
Jackson Jr; Keith; Burdick (1984)	Estudo sobre como a influência relativa dos membros do centro de compras varia conforme tipos de decisões, tipos de produtos comprados e classes de compra. Os autores identificaram que a influência relativa se altera dependendo do produto que está sendo comprado e do tipo de decisão que está sendo tomada.
Lilien; Wong (1984)	Estudo exploratório dos padrões de influência de compra na indústria metalúrgica, visando identificar tais padrões no processo de compra organizacional e a sugestão de uma abordagem para analisar tais padrões. A contribuição do trabalho foram as diversas observações que foram feitas sobre características dos centros de compras e outras variáveis do centro de compras, como envolvimento e influência.
Anderson; Chambers (1985)	Apresentação e proposta de um novo modelo de processo de compra organizacional, baseado em uma abordagem relacionada a comportamento de trabalho.
Campbell (1985)	Artigo no qual foram desenvolvidas diretrizes para gerentes de marketing e compras a partir de estratégias de interação que estes usam em seus relacionamentos com compradores e vendedores.
Berkowitz (1986)	Investigação do processo de decisão em empresas industriais para um novo tipo de suprimento barato utilizado em manutenção geral. O trabalho identificou os membros dos centros de compras mais sensíveis a propaganda de negócios e materiais promocionais.
McCabe (1987)	Trabalho discutindo visões opostas sobre o relacionamento entre incerteza ambiental e estrutura do centro de compras. Trabalho empírico que testou três características do centro de compras (centralização, formalização e participação) frente à incerteza ambiental.
Kohli; Zaltman (1988)	Revisão da literatura de medidas de influência nos centros de compra e desenvolvimento de uma nova medida de

	influência.
Martin, Daley, Burdg (1988)	Comparação das percepções e preferências de membros dentro de um centro de compras na seleção de tipo de transporte.
Kohli (1989)	Investigação dos fatores que afetam a influência dos indivíduos dentro do centro de compras. O trabalho reforçou a questão da influência maior do especialista e também demonstrou outras variáveis que influenciam o poder individual no centro de compras.
McQuiston (1989)	Revisão bibliográfica e proposta de um modelo de equação estrutural com os determinantes causais da participação e influência em uma decisão de compra industrial.
Ronchetto Jr; Hutt; Reingen (1989)	Aplicação de uma perspectiva estrutural para o estudo da influência dos participantes no processo de compras, identificando que a influência individual é derivada tanto de estruturas informais quanto formais além da posição que os atores ocupam no sistema de compras.
Banting; Beracs; Gross (1991)	Estudo comparativo do processo de compras industrial em dois países, um capitalista e um socialista.
Rangan; Moryarty; Swartz (1992)	Trabalho propondo uma estrutura de segmentação de clientes industriais baseada na orientação de comportamento de compra, a contribuição do trabalho foi aplicar o conceito de segmentação dos consumidores no mercado industrial.
Brown (1995)	Desenvolvimento e teste de um modelo conceitual dos relacionamentos dentre as percepções de atitudes dos compradores frente a elementos do composto de marketing de uma empresa vendedora.
Qualls; Rosa (1995)	Desenvolvimento e teste de uma estrutura para avaliar as percepções sobre qualidade mantidas por compradores industriais em diferentes áreas funcionais e a ligação entre suas percepções de qualidade e sua satisfação.
Hult; Nichols (1996)	Desenvolvimento de um modelo conceitual relacionando identidade de aprendizagem corporativa e processo de informação de mercado.
Johnston; Lewin (1996)	Análise e resumo dos 25 anos de pesquisa em comportamento do consumidor organizacional desde os trabalhos conceituais de Robinson Faris e Wind (1967), Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) até o ano de sua pesquisa.
Osmonbekov; Bello, Gilliland (2002)	Desenvolvimento de um modelo ilustrando como a adoção de ferramentas do comércio eletrônico impacta a estrutura e os processos da unidade de tomada de decisão de compras dentro das empresas.
Narayandas; Rangan (2004)	Investigação sobre como os relacionamentos entre vendedor e comprador são iniciados, construídos e alimentados em mercados industriais maduros e por que e como eles têm êxito ou falham.
Lewin; Donthu (2005)	Realização de uma meta-análise dos relacionamentos entre a natureza da situação de compras, estrutura do centro de compras e o envolvimento do centro de compras, a partir de

	uma integração das pesquisas anteriores sobre comportamento do consumidor organizacional.
Garrido; Gutiérrez; José (2008)	Estudo para verificar relações entre a intensidade do <i>e-procurement</i> com variáveis do centro de compras.
Sheth; Sharma; Iyer (2009)	Trabalho conceitual identificando questões e soluções para uma melhor integração de compras e marketing em uma organização da próxima geração.
Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010)	Estudo para verificação da influência do uso da internet na estrutura organizacional do centro de compras em termos de tamanho e composição para a aquisição de um bem de capital.
Schneider e Wallenburg (2013)	Revisão bibliográfica sobre pesquisas referentes à área funcional de compras das empresas, com propostas de novos campos de pesquisa.

Quadro 7 - Quadro resumo sobre os artigos internacionais sobre o tema de comportamento de consumidor organizacional revisados no presente estudo.

2.1.3 Estudos brasileiros sobre Comportamento do consumidor Organizacional

Nos tópicos anteriores da revisão bibliográfica foram apresentados os principais trabalhos internacionais encontrados na literatura. Este tópico apresentará os estudos brasileiros com o tema. São todos trabalhos empíricos sobre o tema utilizando empresas brasileiras para estudo. A maior parte dos estudos envolvem análises e levantamentos do comportamento de compras de setores da economia brasileira, na área de compra de caminhões, compra industrial de laranja, compras hospitalares, escolha de operador logístico, compra de gado, compra de compra de softwares e compras na indústria automotiva (CANDIDO, 2004), (CAMPOS ET AL., 2005), (OKASAKI, 2006), (BURLAMAKI; GODOY, 2008), (SILVA, 2008), (CARVALHO ET AL., 2001), (MESQUITA; PAGNAN, 2012), (BARCELOS; PERINI, 2012), (MESQUITA ET AL., 2013). Em outro estudo, que não é específico de nenhum setor, Alejandro et al. (2001) testaram um modelo de busca de informação em compras complexas, utilizando como objeto de estudo as maiores empresas brasileiras.

Candido (2004) buscou entender o comportamento de compra no processo de decisão de compra de caminhões pesados. Para tanto foi realizado um trabalho dividido em duas fases. Na primeira fase o autor fez uma pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade com compradores de caminhões pesados, objetivando conhecer mais profundamente o processo de decisão de compra dessas

organizações e construir um questionário a ser aplicado na segunda fase da pesquisa. Na segunda fase o autor fez uma pesquisa quantitativa também com compradores de caminhões pesados. Na pesquisa qualitativa o autor entrou em contato com oito empresas transportadoras de cargas na região metropolitana de Porto Alegre, que adquiriram caminhões pesados nos últimos 36 meses, foi uma amostra de conveniência fornecida pelo Sindicato dos Transportadores de Carga do Rio Grande do Sul. Na fase quantitativa foi realizada uma *survey*. 120 transportadores de carga foram contatados por telefone e solicitados a responder ao questionário, sendo obtidos 70 questionários válidos.

Os resultados obtidos demonstraram que a necessidade de renovação da frota existente era a principal motivação para a compra, seguida pelo aumento na demanda em clientes existentes e abertura de novos clientes. Quanto aos participantes no processo de decisão, houve envolvimento do diretor/proprietário, do departamento financeiro, da equipe de manutenção da frota e do departamento comercial da transportadora. No tocante às fontes de informação utilizadas o principal canal foi a equipe de vendas da revendedora, seguido pelas informações advindas de colegas do segmento e pela experiência com compras anteriores, havendo somente duas indicações de utilização de internet. Sobre o critério de seleção considerado mais importante na decisão o relacionamento (entendido como a disponibilidade e a presença das equipes da revenda e do fabricante, a confiança depositada nas pessoas e o comprometimento e o investimento na relação) teve a maior indicação. Como segundo critério apareceu o produto-caminhão, e o fator preço como terceiro critério. O autor finalizou o trabalho indicando possíveis estratégias de marketing para os fabricantes e para as concessionárias de caminhões pesados atuarem frente aos indicadores verificados no trabalho.

Campos et al. (2005) objetivaram identificar o comportamento do consumidor industrial de laranja no Brasil, caracterizando-os quanto ao comportamento de compra e identificando os principais problemas encontrados. Para tanto foi feita uma pesquisa descritiva quantitativa a partir de entrevistas pessoais com gestores de consumidores organizacionais da citricultura, como supermercados, hipermercados, feiras livres, empresas de embalagens, padarias e casas de sucos da cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Os autores puderam verificar diferenças nas preferências dos gestores dos diferentes tipos de estabelecimentos estudados, que são derivadas das características e preferências de seus consumidores. Os autores

também puderam apontar os problemas que os consumidores industriais indicaram com relação à fruta e ao suco de laranja, bem como possíveis soluções para cada um dos problemas, indicadas também pelos consumidores industriais do estudo.

Okasaki (2006) buscou analisar a gestão de compras dos hospitais para descrever aspectos relevantes no relacionamento entre algumas partes envolvidas na dinâmica da compra hospitalar, conhecer especificidades da gestão de compras destas organizações e verificar ineficiências na cadeia de valor de saúde. Foram feitas análises em quatro hospitais privados do município de São Paulo por meio de entrevistas com um executivo da alta administração, um gestor de compras e um médico em cada um dos hospitais. Dentre os levantamentos realizados foi verificada a existência de sistemas integrados e a utilização de comércio eletrônico, sendo que apenas um hospital na pesquisa não utilizava o recurso do comércio eletrônico.

O autor identificou algumas ineficiências, como a dependência de alguns hospitais nas margens de comercialização de materiais e medicamentos, desvinculado do real valor agregado pelos hospitais; a dificuldade em se padronizar os materiais cirúrgicos que representam um dos maiores gastos em compras nestas instituições; a existência de práticas de marketing dos fornecedores que tentam anular a racionalidade da compra e a dificuldade de alinhamento de objetivos entre hospitais, operadoras de planos de saúde, médico e fornecedores.

Burlamaqui e Godoy (2008) realizaram um estudo sobre as fontes de informações utilizadas por hospitais para a decisão de compra de medicamentos. Os autores utilizaram um questionário tipo *survey* que foi aplicado a compradores de hospitais do estado do Rio Grande do Sul, por meio de uma amostragem não-probabilística por conveniência. Os questionários continham diversas perguntas sobre fontes de busca de informações de compras complexas industriais. Foi identificado que os profissionais envolvidos possuem uma grande diversificação, tornando bastante difícil a implantação de qualquer política de compras dentro de um hospital, entretanto, a riqueza de profissionais possibilita que o consumidor final (paciente) pode ter uma assistência digna. Foram considerados válidos 156 formulários respondidos, os quais foram utilizados para análise.

Os autores identificaram as fontes comerciais como a principal fonte de informação utilizada pelos compradores, demonstrando a importância dos profissionais representantes comerciais ou vendedores neste mercado. Diante do

encontrado, apontaram a importância do trabalho realizado pelos fornecedores no treinamento e aperfeiçoamento.

Uma outra fonte de destaque encontrada foi a mídia, a qual muitas vezes serve como apoio à força de vendas na realização do seu trabalho. Os autores completam afirmando que a utilização dessas duas fontes (comerciais e mídia) demonstra a necessidade do comprador hospitalar em buscar a referência no vendedor ou no representante comercial e no seu material de apoio, constando informações técnicas sobre o medicamento comercializado e seu funcionamento, sendo estas de fundamental importância como fonte de informação para os compradores hospitalares.

Silva (2008) realizou um trabalho para identificar os aspectos que influenciam o processo de escolha do operador logístico por parte dos clientes quando da contratação de operadores logísticos, além de entender a importância destes aspectos na visão dos clientes. Para tanto foi feito um estudo exploratório descritivo que estudou os 65 consumidores logísticos de uma empresa de logística do Brasil. Tais consumidores foram do segmento siderúrgico, químico, petroquímico, automobilístico, máquinas e equipamentos e alimentício. Foram realizadas entrevistas e levantamento de campo para identificação das lacunas entre: (1) expectativas dos clientes e percepção da empresa prestadora de serviço; (2) especificações dos serviços prestados pela empresa e a real prestação dos serviços e (3) serviço esperado pelos clientes e o serviço percebido por eles, utilizando, para tanto, dimensões referentes a qualidade, conveniência e preço. O autor identificou diferenças nos níveis de exigências de cada cliente, conforme características de seus produtos e do seu segmento de atuação. Foram verificadas lacunas nos indicadores de atendimento com frota e agregado, comunicação eficiente e rastreabilidade de cargas, não sendo identificadas lacunas nos indicadores entregas sem atraso, número de avarias e sinistros e melhoria contínua. O autor concluiu que invariavelmente os prestadores de serviços não conseguem entender completamente as expectativas dos seus clientes, pois não investem em pesquisas de mercado, análise da demanda e não desenvolvem um relacionamento comercial adequado que garanta aproximação com o consumidor.

Carvalho et al. (2008) buscaram traçar o perfil do mercado de boi e entender a dinâmica do processo de compra de gado de frigoríficos do estado de São Paulo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com o envio de questionários por e-mail a

compradores de gado dos frigoríficos bovinos do estado de São Paulo, listados pelo Ministério da Agricultura em agosto de 2007. Do total de questionários enviados, foram obtidos sete questionários respondidos. Os questionários enviados continham questões de múltipla escolha que objetivavam levantar a estrutura dos centros de compras, a caracterização do processo de compra e fatores que influenciavam na decisão de compra e escolha de determinado consumidor.

Os autores identificaram que em todas as unidades pesquisadas observou-se a existência de um setor para a realização específica de compra de gado, no qual há um profissional responsável pela compra de animais, normalmente um dos compradores. Em média, três pessoas exercem a função de comprador em cada um dos frigoríficos. Foi verificado que, em todas as unidades pesquisadas, colaboradores de outras áreas funcionais participam da decisão de compra, para determinar especificações técnicas ou para definir o valor da oferta que será feita para os fornecedores. A maioria das unidades de compra pesquisada utiliza a internet para obter informações de mercado, como preços, notícias do setor e análise de cenários. Em relação aos fatores que influenciam a decisão de compra a opinião dos compradores foi que todas as categorias estudadas (ambiental, organizacional, interpessoal e individual) apresentam relevância em influenciar a decisão de compra. Todos os fatores foram avaliados em uma escala de um a cinco. Para os aspectos ambientais as maiores pontuações médias foram para itens de conjuntura econômica (4,6) e escassez de oferta de animais (4,7), sendo a menor para o item de tributação incidente sobre as transações (2,7). Para os aspectos organizacionais as políticas da empresa obtiveram pontuação de 4,3 e os limites colocados pela organização para efetuar determinado negócio obtiveram pontuação de 3,0. O fator interpessoal, que foi descrito como “cuidados para manter bom relacionamento com os outros membros do processo de compras” teve média 4,3. Já os aspectos individuais obtiveram média 4,0 para a análise detalhada das propostas de vendas antes da decisão sobre determinado fornecedor e 3,3 para a condução dos vendedores à competição em uma tentativa de melhorar a oferta da venda.

Alejandro et al. (2011) desenvolveram e testaram um modelo de busca de informação em compras complexas. O modelo dos autores focou em três conjuntos de variáveis: (1) influências organizacionais, onde o foco foi a centralização e a formalização organizacional, (2) influências pessoais, buscando avaliar a influência

de fatores tais como originalidade, conformidade com as regras e a participação dos membros no resultado da decisão e (3) influências situacionais, como novidade, importância e incerteza na tarefa de compra, o poder de barganha do comprador, a extensão da escolha e a existência de reciprocidade entre empresas. O tipo de compra complexa estudado foi a aquisição de um sistema de gerenciamento integrado.

Para estes três conjuntos de variáveis foram testadas 11 hipóteses frente ao esforço de busca de informação: (H1) centralização organizacional é negativamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H2) formalização organizacional é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H3) *stakeholding* (motivação dos participantes em aumentarem sua influência nas decisões de compra organizacionais de larga escala) é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H4) originalidade (abordagens não ortodoxas para resolução de problemas) é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H5) conformidade com as regras é negativamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H6) o grau de novidade da compra é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H7) importância da compra é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H8) incerteza é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação; (H9) poder de barganha é positivamente relacionado ao esforço de busca de informação; (H10) extensividade de escolha (variedade e disponibilidade de alternativas) é positivamente relacionada à busca de informação e (H11) reciprocidade (entre as empresas compradoras e vendedoras) é positivamente relacionada ao esforço de busca de informação.

A estrutura da amostra incluiu as 1000 maiores empresas brasileiras constantes em uma classificação anual de revista especializada. Foram enviados questionários endereçados aos presidentes de cada empresa, com uma carta de apresentação solicitando aos executivos que selecionassem o profissional mais adequado para responder o questionário. Foram utilizadas duas estratégias de coleta de dados, questionários impressos e *on line*. Um total de 96 questionários foram considerados válidos para o tratamento de dados.

Os autores realizaram a análise do modelo por meio da técnica de regressão por mínimos quadrados parciais (conhecida como PLS, do inglês *Partial Least Squares*).

A primeira e a segunda hipóteses foram suportadas, ou seja, o estudo demonstrou que o esforço de busca de informação tem relação negativa com a centralização organizacional e positiva com a formalização organizacional. As hipóteses 3 e 4, que abordavam relacionamento positivo entre a busca de informação e a motivação dos participantes em aumentarem sua influência e a originalidade, não foram suportadas. A hipótese 5 foi aceita, conformidade com as regras teve relacionamento negativo com o esforço de busca de informação. Já as hipóteses 6 e 7 obtiveram resultados significativos porém em direções opostas ao proposto inicialmente, foi verificado que quanto maior a novidade da compra menos intenso o esforço de busca de informação, os autores justificaram este ponto devido a complexidade na busca de informação frente a aquisição de um sistema de gerenciamento. O mesmo verificado para a importância da compra, que teve relacionamento negativo frente ao esforço de busca de informação. A hipótese 9 que relacionava positivamente poder de barganha do comprador e esforço de busca de informação foi suportada, já as hipóteses 8, 10 e 11, referentes a incerteza, extensividade de escolha e reciprocidade, foram rejeitadas.

Barcelos e Perini (2012) fizeram um estudo em nove empresas da Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul (todas empresas moveleiras e clientes da empresa Agebras, empresa especializada no fornecimento de materiais plásticos, rodas e rodízios) visando identificar se ações de responsabilidade socioambiental influenciam a decisão do comprador organizacional. Os autores coletaram os dados por meio de entrevistas em profundidade com profissionais dessas empresas, sendo realizada uma pesquisa exploratória explicativa com amostra não probabilística por julgamento.

Os resultados do estudo demonstraram que os entrevistados possuíam conhecimentos quanto ao tema de responsabilidade socioambiental e que esta transmite uma imagem positiva das empresas a eles e que é um assunto relevante. Foi identificado que a responsabilidade sócio ambiental influencia os compradores de alguma maneira. Em alguns casos foi encontrado que a aquisição de produtos de empresas sustentáveis era uma condição, entretanto, em outros casos, tal preocupação não se apresentou tão importante. De maneira geral os compradores a utilizam como atributo a ser analisado no momento da compra, porém este atributo é avaliado juntamente com a qualidade do produto e o preço praticado.

Mesquita e Pagnan (2012) visaram identificar os atributos relevantes do processo de compras do cliente intermediário da indústria automotiva. Para tanto, realizaram uma *survey* com compradores de lojas de acessórios automotivos e concessionárias em todo o território nacional. Foi realizado um pré-teste da pesquisa com uma amostra de 10 gerentes de concessionárias e, após as correções necessárias, foram encaminhados formulários de pesquisa, por meio eletrônico, a um universo de 605 gerentes de concessionárias e proprietários de lojas de acessórios distribuídos por todo o Brasil. Obteve-se a devolução de 103 formulários respondidos e válidos. Os dados foram tratados através de uma análise fatorial que obteve 7 fatores: atributos comerciais do fabricante; esforços de marketing dos fabricantes; atributos técnicos do fabricante; características do revendedor; atributos de relacionamento; características do produto e fonte de informação. Como conclusão os autores abordaram que os intermediários do setor de peças e acessórios automotivos atribuem muita importância ao relacionamento com o fornecedor e com o vendedor e são influenciados pelo apoio e parcerias oferecidas pelo fabricante.

Mesquita et al. (2013) fizeram um trabalho para avaliar o comportamento do cliente de software aplicativo. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Os autores coletaram os dados em duas etapas, primeiramente fizeram entrevistas em profundidade com 21 profissionais envolvidos com o negócio, sendo 14 ligados a empresas fornecedoras de software e 7 ligados a empresas usuárias. Esta primeira etapa objetivou levantar informações para a elaboração de um questionário quantitativo. Já na segunda etapa foi feita uma *survey*, com aplicação de questionários a 147 profissionais de empresas usuárias de softwares aplicativos. Todos os respondentes em ambas as fases da pesquisa foram de uma amostra de conveniência, fornecida por uma associação de classe de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Os dados foram analisados com ferramentas de estatística descritiva, análise de variância, tabulação cruzada e análise fatorial. Os respondentes apresentaram um perfil com 28% de sócios/proprietários, 18% gerentes comerciais, 14% outros (não especificados), 11% gerentes administrativos, 11% gerentes/coordenadores de TI e os outros 66% ocupantes de cargos gerenciais.

Os autores encontraram que as maiores motivações para a compra recaem sobre necessidades das próprias empresas, as fontes de informação mais

procuradas foram as referências. Os responsáveis pela decisão foram os diretores, sendo os aspectos relevantes na avaliação ligados ao suporte técnico (com relação ao fornecedor ou representante) e segurança (com relação ao software).

O quadro abaixo apresenta um resumo de todos os estudos brasileiros que foram referenciados nesta parte da revisão bibliográfica.

Autor(es)	Trabalho realizado
Candido (2004)	Estudo sobre comportamento de compra no processo de decisão de compra de caminhões pesados, com indicação de motivações da compra, participantes no processo, fontes de informação e critérios de seleção.
Campos et al. (2005)	Estudo sobre o comportamento do consumidor industrial de laranja no Brasil. Os autores indicaram diferenças de preferências dos gestores dos diferentes estabelecimentos estudados, que são derivadas das preferências de seus consumidores.
Okasaki (2006)	Fez uma análise na gestão de compras de hospitais do Brasil, levantando as ineficiências no processo de compras e identificando características, como o uso do comércio eletrônico.
Burlamaqui e Godoy (2008)	Estudo sobre fontes de informações utilizadas por hospitais brasileiros para compra de medicamentos no Rio Grande do Sul, sendo encontrada grande diversificação, com destaque para fontes comerciais e a mídia.
Silva (2008)	Estudo para identificação dos aspectos que influenciam o processo de escolha de operadores logísticos por parte dos clientes. Sendo identificadas diferenças entre as expectativas dos clientes e a percepção dos prestadores de serviços.
Carvalho et al. (2008)	Os autores buscaram entender a dinâmica do processo de compra de gados de frigoríficos do estado de São Paulo. Foram identificados os principais envolvidos no processo de compras, as fontes de informação e fatores de influência na decisão.
Alejandro et al. (2011)	Desenvolveram e testaram um modelo que relaciona busca de informação em compras complexas com variáveis organizacionais, pessoais e situacionais através de um estudo envolvendo as

	maiores empresas brasileiras.
Barcelos e Perini (2012)	Fizeram um estudo com empresas do Rio Grande do Sul para identificar se ações de responsabilidade socioambiental influenciam a decisão do comprador organizacional, sendo verificado que este atributo é analisado pelos compradores em conjuntos com outros atributos como qualidade e preço praticado.
Mesquisa e Pagnan (2012)	Estudo para identificar atributos relevantes do processo de compras do cliente intermediário da indústria automotiva. Verificaram que os intermediários atribuem muita importância ao relacionamento com o fornecedor e com o vendedor e são influenciados pelo apoio e parcerias oferecidas pelo fabricante.
Mesquita et al. (2013)	Trabalho para avaliar o comportamento de cliente de software aplicativo. Encontraram que as maiores motivações para a compra recaem sobre necessidades das próprias empresas e sendo as referências as fontes de informação mais utilizadas.

Quadro 8. Quadro resumo dos estudos realizados com empresas brasileiras utilizados na revisão bibliográfica

2.2. Tecnologia da Informação, internet e e-procurement

Como o foco do presente estudo será entender as modificações dos centros de compras e do comportamento do consumidor organizacional proporcionada pela utilização de ferramentas de tecnologia da informação, faz-se necessária a definição de alguns termos. Desta forma este capítulo tem como objetivo a contextualização e a definição de tais termos.

Benbunah-Fich (2002) apontou que o termo tecnologia da informação ou TI foi utilizado pela primeira vez por Leavitt e Whisler (1958), os quais definiram o termo como composto por várias partes relacionadas, as técnicas para processar rapidamente grandes quantidades de informação (por meio de computadores de alta velocidade), a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos aos problemas de tomada de decisão (por meio de técnicas como a pesquisa operacional) e simulações de pensamento por meio de programas de computador.

Posteriormente o termo foi ampliado conforme a evolução da tecnologia. Applegate, McFarlan e McKenneY (1996) definem a tecnologia da informação como tecnologias de computadores e telecomunicações que incluem dados, voz, gráficos e vídeos. Lucas (1997), por sua vez, define como todas formas de tecnologia que são aplicadas ao processamento, armazenamento e transmissão de informações eletronicamente. Há alguns contrapontos a tal definição, como, por exemplo, aquela proposta por Bawden (2001), que discute que esta definição aumenta muito a amplitude do termo, haja visto que tecnologias para registrar e transmitir informações existem desde muito tempo atrás, por exemplo, as pinturas nas paredes das cavernas do período paleolítico poderiam ser considerados exemplos de tecnologias rudimentares.

Para o presente estudo será utilizada a definição concluída por Souza (2004), que aborda que a tecnologia da informação engloba os computadores de diversos portes, os sistemas operacionais necessários ao funcionamento destes, as linguagens de programação, os aplicativos de automação de escritórios, as tecnologias de armazenamento de dados, as tecnologias de comunicação de dados, bem como os dispositivos relacionados à coleta desses dados.

Como pode ser observado, na definição proposta por Souza (2004) dentro da tecnologia da informação estão as tecnologias de comunicação de dados, entre elas

está a internet, ou seja, a internet é considerada um tipo de tecnologia da informação.

Em relação à internet, seus primórdios datam de 1958, com a *Advanced Research Projects Agency* (ARPA), que trata-se de um segmento do ministério da defesa americano que visava garantir a liderança na ciência e na tecnologia com aplicações militares nos EUA. Em 1969 a ARPA criou a ARPANET, que é considerada uma precursora da internet, conectando os principais computadores da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, à mesma universidade, em Santa Bárbara, ao Instituto de Pesquisa de Stanford e à Universidade de Utah. Entretanto, a world wide web, criada por TIM Berners-Lee, em 1980, que possibilitou o grande crescimento da internet, por meio da definição e implementação do software que obtinha e acrescentava informação de qualquer computador pela internet (TERRA, 2010). Desta forma a internet passa a ser definida como uma rede mundial que interliga milhões de computadores em todo o mundo. Kalakota e Robinson (2002) apontam que a internet, considerada a “rede das redes” é uma das principais ferramentas da tecnologia da informação, viabilizando modificações na estrutura organizacional das empresas por meio da plataforma tecnológica do e-business.

Lemos (2008) aponta que nos anos 1970 e 1980 a internet era essencialmente colaborativa, com o propósito de cooperação entre universidades, centros de pesquisa e estudantes.

Com o passar dos anos a internet passou a fazer parte da economia e da sociedade, como apontaram Tapscott (1997) e Benkler (2006), que abordaram o conceito de economia em rede e a colaboração e os elementos sociais da vida em rede, envolvendo contribuição, participação e compartilhamento. Ainda, conforme aborda Livingstone (2005), inúmeras pesquisas interdisciplinares sobre a internet têm sido realizadas, suas influências sociais, econômicas e políticas, no contexto mundial e regional.

Definidos os termos tecnologia da informação e internet, finalmente chega-se ao conceito de *e-procurement*. Tal termo é muitas vezes traduzido como “compras eletrônicas”, levando a uma confusão com o termo *e-commerce*. *E-procurement* está relacionado à automação de processos de compras por meio de sistemas eletrônicos, principalmente internet. O *e-commerce*, por sua vez, é simplesmente uma transação de compra e venda conduzida de maneira eletrônica (VAIDYA; SAJEEV; CALLENDER, 2006).

Há controvérsias em relação à definição de *e-procurement*. Os autores Graeml e Moron (2009) abordam que alguns autores definem o termo como automação do processo de compras, oferecendo informações de pedidos e requisições ao longo da cadeia de suprimentos. Em contrapartida, apontam que outros autores definem o termo como a aquisição de materiais que podem ser obtidos por meio de um grande número de possíveis fornecedores, sendo que o comprador visa garantir os preços mais favoráveis entre eles.

Fernandes (2004) aponta impactos diretos que a utilização do *e-procurement* causam nas empresas, são eles: aumento do poder de compra, melhoria do acesso a informações de mercado e maior facilidade de comparação de preços, melhoria do acesso a informações sobre as compras pelos fornecedores, maior conveniência para participação dos fornecedores, melhoria da eficiência de procedimentos, menor custo de cumprimento dos procedimentos burocráticos e melhoria da gestão das compras.

Os impactos apontados por Fernandes (2004) são gerais para as organizações envolvidas com em processos de compras, especificamente para o presente estudo, visa-se um trabalho empírico para verificar as influências da tecnologia da informação, da internet e, mais especificamente, da utilização do *e-procurement* no centro de compras sob o ponto de vista de diversas variáveis. Entretanto, no decorrer da pesquisa o termo geral a ser empregado será tecnologia da informação.

2.3. O Setor Hospitalar Brasileiro

Como o centro de compras estudado nesta tese é o centro de compras dos hospitais brasileiros, considerou-se importante uma contextualização sobre este setor, este capítulo fará esta abordagem.

Segundo Silveira (2008), os estabelecimentos de saúde podem ser classificados em pronto-socorros, clínicas, postos de saúde, ambulatórios e hospitais, sendo que os hospitais caracterizam-se por oferecerem leitos para a internação de pacientes.

Almeida (1983) define hospitais como instituições destinadas ao diagnóstico e tratamento de doentes, planejadas e construídas com orientação técnica, organizadas e administradas com padrões e normas estabelecidas, servindo também para prevenção contra doenças e promoção da saúde, para prática, pesquisa e ensino da medicina, da cirurgia, da enfermagem e da dietética, bem como das demais especialidades afins.

Carvalho (1984) define hospital com a instituição devidamente aparelhada com material e pessoal, que tem como objetivo diagnosticar e tratar pessoas que carecem de assistência médica diária e cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação.

Ribeiro (1993) aborda que o hospital contemporâneo possui diversas funções: se empenhar em manter a vida dos ameaçados pela morte, formar e qualificar profissionais, recuperar a força de trabalho (para devolvê-la ao mercado) e reproduzir capital (já que se trata de uma empresa que realiza atividade econômica).

O Ministério da Saúde do Brasil possui um sistema de cadastro dos estabelecimentos de saúde utilizado para elaboração da programação, controle e avaliação da assistência hospitalar e ambulatorial no país, chamado Cadastro Nacional de estabelecimentos de Saúde (CNES), segundo dados deste cadastro, o país conta atualmente com 6.846 hospitais (CNES, 2015).

Segundo Forgia e Couttolenc (2009) o setor hospitalar brasileiro é composto por três subsetores principais:

- Hospitais públicos administrados por autoridades federais, estaduais e municipais. A maioria (71%) são hospitais municipais, sendo a maior parte do

restante hospitais estaduais. As autoridades federais operam um número pequeno de hospitais por meio do ministério da saúde e da educação.

- Hospitais privados conveniados ou contratados pelo SUS. Aproximadamente 70% das instituições privadas recebem financiamento público, incluindo a maior parte das sem fins lucrativos (filantrópicas e beneficentes) e aproximadamente metade dos hospitais com fins lucrativos. As instituições filantrópicas vinculadas ao SUS operam por meio de convênios e são obrigadas a oferecer pelo menos 60% dos seus leitos a pacientes do SUS.

- Hospitais particulares ou com fins lucrativos e alguns filantrópicos não financiados pelo SUS. Tais instituições são administradas e custeadas de forma privada e constituem cerca de 20% de todas as instituições e 30% de todos os hospitais privados, conforme abordam os autores.

Ainda segundo Forgia e Couttolend (2009), o setor privado, com 65% dos hospitais e cerca de 70% dos leitos, é o principal prestador de serviços hospitalares no Brasil. A totalidade dos hospitais brasileiros são responsáveis por quase 20 milhões de internações por ano e produzem três quartos de todos os atendimentos de emergência e uma significativa parcela de atendimento ambulatorial.

Segundo Castro (2002), as funções do hospital devem ser cumpridas com as seguintes características: assistência médica continuada (concentrando recursos de diagnóstico e tratamento, de modo a reintegrar no menor tempo possível o paciente no seu meio), assistência médica integral (quando o estabelecimento pertencer a uma rede que garante a disponibilidade de todos recursos para resolver cada caso), área de programação (neste caso o estabelecimento possui uma área de influência para a qual fornece seus serviços) e provedor de programas de saúde (o estabelecimento executa programas preventivos e de promoção da saúde da população, promovidos pela autoridade sanitária).

Em relação à gestão hospitalar, a literatura demonstra que é um setor cuja gestão possui alta complexidade. Rodrigues Filho (1990) destaca diversas diferenças entre as organizações hospitalares e as outras organizações:

- dificuldade em definir e mensurar o produto hospitalar;
- frequente existência de dupla autoridade gerando conflitos;
- preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização;
- alta variabilidade e complexidade do trabalho, bastante especializado e dependente de diferentes grupos profissionais;

- acentuado dinamismo tecnológico e conseqüente trabalho intensivo;
- muitas inovações tecnológicas implicam não mudanças no método de prestação de determinado serviço, mas na introdução de um novo serviço, que soma-se aos outros e exige pessoal adicional para sua prestação;
- a produtividade do trabalho depende principalmente de uma combinação adequada de vários tipos de profissionais;
- ao pessoal de nível superior, principalmente aos médicos, são atribuídas as funções mais complexas, envolvendo gerência administrativa e o comando técnico do trabalho dos auxiliares, bem como a normalização e supervisão;
- as funções mais simples ficam com o pessoal auxiliar, que as executam conforme as normas de trabalho;
- em certas áreas as forças produtivas da ciência e da tecnologia atuam no sentido de elevar a produtividade do processo de trabalho, porém limitados a poucos procedimentos terapêuticos e de diagnósticos.

Lino, Golçaves e Feitosa (2008) apontam que a organização hospitalar possui infraestrutura de instalações, equipamentos, instrumentais, médicos, funcionários, recursos financeiros e clientes, sendo que, para administrar corretamente tais recursos, é necessário um gestor competente, capaz de entender de pessoas, de dinheiro, de tecnologia e dos processos necessários.

Lemos e Rocha (2011) abordam que as decisões tomadas acertadamente na gestão são de vital importância nas organizações em geral e em especial nos hospitais, que possuem uma estrutura organizacional bastante complexa, o que torna a gestão estratégica de custos uma ferramenta indispensável para auxiliar a tomada de decisões.

Este tópico trouxe informações sobre os hospitais, cujo centro de compras foi o objeto de estudo da presente tese. Deste modo a revisão bibliográfica foi finalizada, sendo que na próxima parte da tese serão apresentados o desenvolvimento do trabalho e os recursos metodológicos utilizados.

3 PARTE 3 – DESENVOLVIMENTO E RECURSOS METODOLÓGICOS

3.1 Metodologia

Ao longo dos últimos anos diversos pesquisadores estudaram os processos e os comportamentos das organizações em suas atividades de compra. Por meio de estudos teóricos e empíricos os estudiosos contribuíram para um melhor entendimento desses processos e auxiliaram os profissionais de marketing a terem um melhor entendimento dos seus consumidores organizacionais.

Assim como em diversas outras atividades de negócios, o ambiente ao redor da compra organizacional é dinâmico e envolvido pelo surgimento de novas técnicas e tecnologias (CANNON; PERRAULT, 1999). Recentemente novos processos foram introduzidos para ajudar as organizações em seus esforços de busca, como, por exemplo, catálogos *on line* oferecendo especificações de produtos, preços e disponibilidade, sistemas de pedidos e rastreabilidade baseados em internet, troca eletrônica de dados para facilitar o controle de inventário, aprovação de crédito, faturamento e recebíveis e ferramentas de comunicação direta e relacionamento (LEWIN; DONTU, 2005).

O presente estudo visou contribuir com conhecimento relevante para a área de comportamento do consumidor organizacional por meio de uma pesquisa que incluiu a verificação das influências da intensidade do uso de tecnologia da informação no ambiente deste consumidor.

Para o desenvolvimento do estudo foi proposta uma divisão do trabalho em duas partes, uma qualitativa e outra quantitativa.

Desta forma a pesquisa com base em seus objetivos teve um caráter exploratório e um caráter explicativo. Objetivou-se um entendimento geral sobre as mudanças ocorridas no comportamento do consumidor organizacional, que foram investigadas por meio da pesquisa qualitativa (caráter exploratório), com a metodologia do estudo de caso, sendo utilizados como fonte de evidências entrevistas em profundidade e observações diretas em hospitais, fornecedores aos hospitais, distribuidores, fornecedores de tecnologia da informação, eventos do setor e conversas informais.

Como na revisão bibliográfica foram encontrados trabalhos anteriores que trouxeram escalas para serem utilizadas em um trabalho quantitativo, tais escalas

foram testadas e aprimoradas na pesquisa qualitativa para então serem utilizadas na pesquisa quantitativa visando investigar as hipóteses propostas (caráter explicativo da pesquisa).

A pesquisa quantitativa foi do tipo *survey*, com a utilização de questionários eletrônicos enviados a compradores dos centros de compras dos hospitais brasileiros.

3.1.1 Pesquisa Qualitativa

Foi a natureza multipessoal do processo de compras das organizações que levou ao conceito do centro de compras (WEBSTER; WIND, 1972). O centro de compras das empresas inclui todos os membros da organização envolvidos em uma situação de compras.

O modelo de Webster e Wind (1972) estrutura as variáveis da compra organizacional, dividindo-as em ambiente, organização, centro de compras e participantes individuais. A pesquisa qualitativa visou identificar quais as principais mudanças ocorreram em cada uma das variáveis do modelo de Webster e Wind (1972), Sheth (1973) e Kauffman (1996) principalmente com o advento da tecnologia da informação e validar o questionário da pesquisa quantitativa, de forma a verificar se as questões são adequadas e de fácil entendimento.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de um caso, cujo protocolo é apresentado no tópico 3.1.1.1 abaixo.

3.1.1.1 Protocolo do Estudo do Caso

A parte qualitativa desta pesquisa visou identificar as principais mudanças que o uso da tecnologia da informação causou nos centros de compras hospitalares e o aprimoramento do questionário a ser utilizado na pesquisa quantitativa. Justifica-se um estudo qualitativo pelo fato do objetivo principal ser a interpretação do fenômeno objeto de estudo (SILVA; MENEZES, 2005) e identificar as características das organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007).

O método utilizado foi o estudo de um caso, que segundo Patton (2002) possui como propósito a reunião de informações detalhadas sobre determinado

fenômeno. Yin (2005) aponta que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real.

Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) destacaram que os estudos de caso na área de administração podem ter finalidade exploratória, para construção de teoria, para testar a teoria e para aperfeiçoar a teoria. No presente estudo o estudo de caso teve duas finalidades, uma finalidade exploratória (objetivando desenvolver ideias e hipóteses para investigação) e uma finalidade de construção de teoria (visando a utilização de casos contundentes para construção de teoria).

O estudo escolhido para este trabalho foi aquele classificado por Yin (2005) como estudo de caso de enfoque incorporado, que envolve mais de uma unidade de análise. O estudo de caso centralizou-se na questão básica da pesquisa – “qual a influência da utilização das novas tecnologias de informação no comportamento do consumidor organizacional?”, sendo que para tanto, diversas unidades de análise foram utilizadas, os centros de compras hospitalares, os fornecedores de produtos para tais centros de compras e fornecedores de tecnologia da informação para os centros de compras.

O protocolo do estudo de caso seguiu o proposto por Yin (2005), conforme tópico 3.1.1.1.1 abaixo. São apresentados nesta parte da tese a visão geral do projeto e os procedimentos de campo, o relatório do estudo de caso e os resultados serão apresentados na parte 4 da tese: análise dos resultados.

3.1.1.1.1 Visão Geral do Projeto

O estudo de caso teve como objetivo principal identificar as mudanças gerais que o uso da tecnologia da informação causou nos centros de compras hospitalares e a validação do questionário a ser utilizado na pesquisa quantitativa.

Os instrumentos escolhidos como fontes de evidências foram entrevistas, observações e conversas informais. Segundo Minayo (1994) a entrevista é um procedimento de coleta de informações sobre determinado tema científico para fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa.

A técnica de observação, por sua vez, coloca o pesquisador dentro do contexto estudado, de modo a compreender a complexidade deste contexto, visando observar objetos, fatos e comportamentos (ZANELLI, 2002), (MATTAR, 2001).

Por fim as conversas informais são utilizadas para obtenção de evidências não perceptíveis nas outras evidências (FREITAS; JABBOUR, 2011).

A análise dos dados foi realizada por meio da análise das evidências com a busca da identificação de dados e informações relevantes para a pesquisa, bem como *insights*, visando a identificação de convergências e divergências da literatura, pois, conforme aponta Zanelli (2002) “os dados não falam por si”, sendo necessária a articulação com os referenciais teóricos e pressupostos da pesquisa, com o objetivo de compor um quadro consistente. Ainda Yin (2005) e Voss, Tsikritsis e Frolich (2002) apontam que quando uma pesquisa é realizada em dois ou mais casos, deve ser realizada a comparação das evidências de cada caso, objetivando obter uma replicação teórica ou literal.

3.1.1.1.2 Procedimentos de Campo

Os procedimentos de campo utilizaram três fontes de evidências:

- Documentos: foram realizadas pesquisas em *websites* de feiras do setor e fornecedores de tecnologia da informação, revistas especializadas e materiais promocionais de feiras, visando a identificação de informações sobre o papel da tecnologia nos centros de compras hospitalares brasileiros.
- Observação direta: foram realizadas observações diretas na maior feira do setor no Brasil, nos anos de 2014 e 2015. Em 2015 a Feira contou com uma área ocupada de 82.000 m², com a participação de expositores de 33 países, contando com 96.000 visitas profissionais.

Segundo informações do *website* da Feira (HOSPITALAR, 2015) o perfil do evento trata da apresentação de produtos e desenvolvimento de negócios na área médico hospitalar, sendo o perfil de visitantes composto por médicos, enfermeiros, diretores e administradores de hospitais, clínicas e laboratórios, fabricantes de produtos hospitalares, distribuidores e representantes, estudantes, secretarias de saúde e demais organismos públicos e privados atuantes na área de saúde.

As observações foram feitas principalmente no estande do principal fornecedor de tecnologia da informação para os hospitais no Brasil (que fornece o serviço de portal de compras), e por meio de conversas informais com visitantes do estande.

Outro tipo de observação direta foi realizado durante as entrevistas em profundidade com os compradores hospitalares, durante as quais a estrutura da área de compras dos diferentes hospitais nos quais ocorreram as entrevistas puderam ser verificadas.

- Entrevistas em profundidade: Foram realizadas dez entrevistas em profundidade com duração de cerca de 30 minutos cada uma, com o perfil de entrevistados apresentado no tópico de relatório do estudo de caso e resultados.

- Tópicos da entrevista em profundidade

O quadro abaixo apresenta os tópicos das entrevistas em profundidade realizadas.

1. Explique o processo de compras do hospital.
2. Quais tecnologias de informação são utilizados no processo de compras hospitalar? Quais das ferramentas utiliza, dentre portal de compras, intranet, extranet, visitas a *websites*, envio de e-mails, fóruns de discussão, vídeo conferências e outras?
3. Há diferenças na utilização das tecnologias conforme as diferentes etapas do processo de compras (reconhecimento das necessidades, determinação das especificações, busca por fornecedores, avaliação de alternativas, decisão de compra)?
4. Na sua visão, quais as principais mudanças o uso das tecnologias causaram no centro de compras hospitalar? Especificamente, fale sobre questões ambientais, da organização, do centro de compras e dos indivíduos.
5. Especificamente em relação à centralização do centro de compras, o que a utilização de tecnologia da informação causou?

6. Especificamente em relação à divisão do trabalho do centro de compras, o que a utilização de tecnologia da informação causou?
7. Especificamente em relação à participação na tomada de decisão no centro de compras, o que a utilização de tecnologia da informação causou?
8. Especificamente em relação à influência dos agentes de compra dentro do centro de compras, o que a utilização de tecnologia da informação causou?
9. Especificamente em relação à influência do relacionamento vendedor-comprador dentro do centro de compras, o que a utilização de tecnologia da informação causou?
10. Por favor, responda o questionário (questionário inicial da pesquisa quantitativa) e verifique se há dúvidas nas questões.

Quadro 9. Tópicos das entrevistas em profundidade

O relatório do estudo de caso e os resultados serão apresentados na parte 4 da presente tese: análise dos resultados.

3.1.2 Pesquisa Quantitativa

As variáveis da pesquisa quantitativa são apresentadas na figura 5 abaixo.

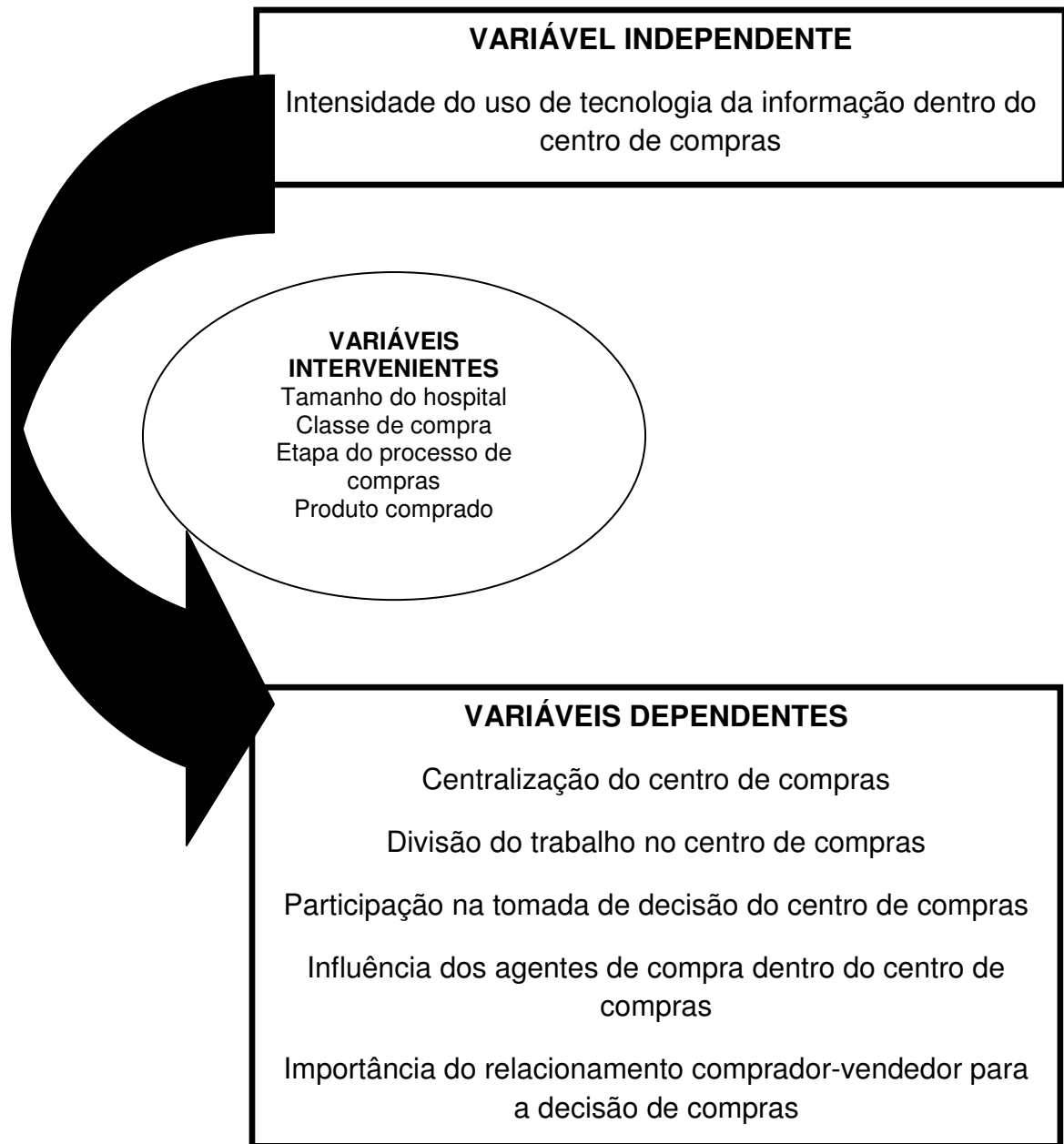


Figura 5. Variáveis da pesquisa quantitativa

Conforme a figura, a variável independente considerada foi a intensidade do uso de tecnologia da informação dentro do centro de compras, variável esta mensurada com base no trabalho de Garrido, Gutiérrez e José (2008). A pesquisa qualitativa realizada anteriormente forneceu subsídios para a adaptação da escala utilizada pelos autores dentro da realidade do centro de compras hospitalar, sendo necessária a incorporação da informação sobre utilização ou não de portais de compra.

As variáveis intervenientes (que precisaram ser controladas) foram identificadas durante a revisão bibliográfica e durante a pesquisa qualitativa como passíveis de influenciarem a relação entre as variáveis do estudo, para tanto elas foram trabalhadas conforme apresentado a seguir.

- Tamanho do hospital (esta variável foi controlada após o recebimento dos questionários respondidos, verificando se há diferença significativa nos resultados entre hospitais de diferentes portes), Bellizi (1981) apontou que o tamanho das empresas influencia o comportamento do consumidor organizacional.
- Classe de compra e etapa do processo de compras: a intensidade do uso da internet e da tecnologia da informação varia conforme a classe de compra a ser analisada (nova compra, recompra rotineira ou recompra modificada), assim sendo, a classe de compras ideal para a presente pesquisa foi definida a partir da pesquisa qualitativa, no caso, a recompra rotineira. Em relação às etapas do processo de compras, a pesquisa qualitativa demonstrou que as principais etapas nas quais são utilizadas as tecnologias da informação são a determinação das especificações, a busca por fornecedores e a decisão de compras.
- Segundo o trabalho de Jackson Jr, Keith e Burdick (1984), a influência relativa dos participantes do centro de compras é constante dentre diferentes classes de compra mas muda dentre diferentes tipos de produtos e tipos de decisões. A escala de influência de Kohli e Zaltman (1988) utilizada no trabalho foi desenvolvida para as duas etapas finais do processo de compras (avaliação final e fase de seleção), desta forma, esta variável foi controlada solicitando aos respondentes que considerem estas etapas do processo de compras.
- Produto comprado: o tipo de produto comprado, referente ao qual os respondentes basearam suas respostas, foi escolhido também durante a pesquisa qualitativa. Os hospitais compram diversos tipos de produtos, desde os mais simples como produtos de limpeza e alimentos, passando por medicamentos, materiais médicos, até equipamentos médicos altamente sofisticados. Foi verificado que para a análise pretendida na presente pesquisa a compra rotineira de um

medicamento pelo centro de compras hospitalar seria a ideal a ser estudada.

Para mensuração das variáveis dependentes foram utilizados os modelos e adaptações dos modelos de influência de Kohli e Zaltman (1988) e de estrutura de Spekman e Stern (1979), visando verificar as seguintes hipóteses, utilizando como base os respectivos referenciais teóricos:

Hipóteses	Referencial teórico
H1. Há uma menor centralização nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.	Variáveis de centralização de Spekman e Stern (1979) Intensidade do <i>e-procurement</i> de Garrido, Gutiérrez e José (2008) Influência do uso da internet de Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010)
H2. Há uma divisão menor de trabalho nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.	Variáveis de divisão de trabalho de Spekman e Stern (1979) Intensidade do <i>e-procurement</i> de Garrido, Gutiérrez e José (2008) Influência do uso da internet de Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010)
H3. A tomada de decisão é menos participativa nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.	Percepção de participação na tomada de decisão conforme McCabe (1987) e Spekman e Stern (1979) Intensidade do <i>e-procurement</i> de Garrido, Gutiérrez e José (2008) Influência do uso da internet de Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010)
H4. Os membros dos centros de compra dos hospitais operando com portais de compra têm menor influência dos seus	Medidas de influência utilizadas por Thomas (1984) e desenvolvidas por Kohli e Zaltman (1988) levando em

<p>agentes de compra do que aqueles operando sem novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.</p>	<p>consideração as variações dentro das classes de compra apontadas por Jackson Jr, Keith e Burdick (1984). Intensidade do <i>e-procurement</i> de Garrido, Gutiérrez e José (2008) Influência do uso da internet de Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010)</p>
<p>H5. O relacionamento comprador-vendedor tem menor influência na decisão de compra em hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras.</p>	<p>Abordagem de relacionamento de Narayandas e Rangan (2004), variáveis de influência de Kohli e Zaltman (1988) Intensidade do <i>e-procurement</i> de Garrido, Gutiérrez e José (2008) Influência do uso da internet de Garrido-Samaniego, Gutiérrez-Arranz e José-Cabezudo (2010)</p>

Quadro 10. Hipóteses da pesquisa

3.1.1.1 Questionário de pesquisa

Neste tópico são apresentadas as questões de pesquisa, as quais estão divididas conforme as mensurações que se desejam realizar.

Antes do envio dos questionários foram feitos pré-testes com os compradores de hospitais entrevistados durante a pesquisa qualitativa.

3.1.1.1.1 Questões gerais

As questões gerais dizem respeito às informações gerais sobre o respondente e sobre o hospital.

Qual o seu cargo?
Há quanto tempo está no cargo?
Qual a sua idade?

Qual seu sexo? () masculino () feminino
Qual o nome do hospital que você trabalha?
Em que cidade está localizado o hospital que você trabalha?
Em que estado está localizado o hospital que você trabalha?
Aproximadamente quantos leitos possui o hospital que você trabalha?

Quadro 11. Questões gerais

3.1.1.1.2 Questões relacionadas à intensidade do uso de internet e ferramentas de TI.

<p>O hospital no qual você trabalha utiliza algum tipo de portal de compras (próprio ou contratado) para realização de compras ou cotação? () sim () não</p>
<p>As próximas questões são referentes à utilização de ferramentas de tecnologia da informação para o processo de compras. Levando em consideração uma compra rotineira de um medicamento, para cada uma das etapas de compra, assinale as ferramentas que são utilizadas.</p>
<p>Durante a fase de determinação das especificações do produto a ser comprado, quais das seguintes ferramentas são utilizadas?</p> <p>() Portal de compras</p> <p>() Visitas a websites</p> <p>() Envio de e-mails</p> <p>() Fóruns de discussão</p> <p>() Vídeo conferências</p> <p>() Outras, especificar quais: _____</p>
<p>Durante a fase de busca por fornecedores, quais das seguintes ferramentas são utilizadas?</p> <p>() Portal de compras</p>

<input type="checkbox"/> Visitas a websites <input type="checkbox"/> Envio de e-mails <input type="checkbox"/> Fóruns de discussão <input type="checkbox"/> Vídeio conferências <input type="checkbox"/> Outras, especificar quais: _____
Durante a fase de decisão de compra, quais das seguintes ferramentas são utilizadas? <input type="checkbox"/> Portal de compras <input type="checkbox"/> Visitas a websites <input type="checkbox"/> Envio de e-mails <input type="checkbox"/> Fóruns de discussão <input type="checkbox"/> Vídeio conferências <input type="checkbox"/> Outras, especificar quais: _____

Quadro 12. Questões referentes à intensidade do uso de internet e ferramentas de TI.

3.1.1.1.3. Questões referentes à estrutura do centro de compras.

As questões abaixo dizem respeito à estrutura do centro de compras, compondo questões referentes à centralização, divisão do trabalho e participação na tomada de decisão (H1, H2 e H3).

Esta seção é sobre sua descrição do processo de tomada de decisão dentro do grupo de compras. Tais questões irão perguntar sobre a frequência na qual você se depara frente a diferentes procedimentos de tomadas de decisão como um membro do grupo de compras relativo à compra rotineira de medicamentos. Por favor, assinale a resposta apropriada.

Questão	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Com bastante frequência	Quase sempre	Não se aplica
1. Quando um novo tipo de decisão relacionada a compra precisa ser tomada, quão frequentemente você se submete às recomendações de outro membro do grupo de compras?						
2. Quão frequentemente as tomadas de decisão relacionadas a compra feitas por você dentro de grupo de compras é manuseada adequadamente conforme regras e procedimentos existentes?						
3. Em relação ao seu papel dentro do grupo de compras, quão frequentemente as sugestões advindas de você são encorajadas por outros membros do grupo de compras?						
4. Em relação ao seu papel dentro do grupo de compras, quão frequentemente suas responsabilidades relativas a compras mudam no dia a dia?						
5. Como um membro do grupo de compras, quão frequentemente você sente que suas responsabilidades relativas ao processo de compra são claramente especificadas?						
6. Em relação ao seu papel dentro do grupo de compras, quão frequentemente as decisões						

relacionadas a compra são tomadas sem seu envolvimento?						
7. Quão frequentemente você segue estritos procedimentos operacionais quando está tomando decisões relacionadas a compra?						
8. Quando não existem regras e procedimentos para tomar uma decisão relacionada ao processo de compras, quão frequentemente você age sem conversar sobre este assunto com outro membro do grupo de compras?						
9. Quando surge um problema referente a compra, quão frequentemente você busca outro membro do grupo de compras para a resolução do problema?						
10. Como um membro do grupo de compras, quão frequentemente você enfrenta problemas relacionados ao processo de compras seguindo um procedimento padrão?						
11. Quão frequentemente você toma uma parte ativa das decisões relacionadas a compra?						
12. Quão frequentemente você sente que as decisões relacionadas a compra para as quais você é responsável são repetitivas em natureza?						
13. Quando uma situação de compra não usual é encontrada, quão frequentemente você segue em frente sem a checagem com outro membro do grupo de compras?						
13. Quão frequentemente você enfrenta problemas que surgem no processo de compras seguindo instruções verbais e						

escritas previamente estabelecidas por outros membros do grupo de compras?						
15. Quão frequentemente você é requerido por outros membros do grupo a participar em decisões que envolvem suas responsabilidades do trabalho?						
16. Quão frequentemente você sente que as decisões tomadas relacionadas a compra por você como um membro do centro de compras são do mesmo tipo?						
17. Quão frequentemente outros membros do grupo de compras tomam decisões relacionadas ao seu papel no centro de compras sem consultar você?						
18. Quão frequentemente os problemas incomuns relacionados a compra são lidados sem levar em consideração regras ou procedimentos existentes?						
19. Quão frequentemente outros membros do grupo de compras desempenham os mesmos deveres que você?						
20. Quão frequentemente outro membro do grupo de compras emite instruções quando as regras e procedimentos existentes não são adequados para tomar as decisões relacionadas a compra?						

Quadro 13. Questões referentes à estrutura do centro de compras

3.1.1.1.4. Questões referentes à influência dos agentes de compra

As questões abaixo dizem respeito à influência dos agentes de compra (H4).

<p>Pense em uma decisão de compras na qual você é bastante familiar. Selecione uma pessoa envolvida na avaliação final e na fase de seleção do fornecedor para esta decisão. Responda as seguintes questões sobre esta pessoa:</p>
<p>1. Quanto peso os membros do centro de compras dá as opiniões desta pessoa? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequeno</p>
<p>2. Quanto impacto esta pessoa tem no modo de pensar dos outros membros? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequeno</p>
<p>3. Em que extensão esta pessoa influencia o critério usado para tomar a decisão final? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>
<p>4. Quanto efeito o envolvimento desta pessoa no centro de compras tem na forma em que as várias opções são ranqueadas? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequeno</p>
<p>5. Em que extensão esta pessoa influencia os outros em adotar certas posições sobre as várias opções? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>
<p>6. Quanta mudança esta pessoa induz na preferência dos outros membros do centro de compras? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>
<p>7. Em que extensão os outros acompanham as sugestões desta pessoa? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>
<p>8. Em que extensão a participação desta pessoa influencia a decisão eventualmente tomada?</p>

Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena
9. Em que extensão a decisão final reflete os pontos de vista desta pessoa? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena

Quadro 14. Questões referentes à influência dos agentes de compra

3.1.1.1.5. Questões referentes à influência do relacionamento com o vendedor

As questões abaixo dizem respeito à influência do relacionamento com o vendedor (H5).

Pense em uma decisão de compras na qual você é bastante familiar. Selecione um vendedor cujo relacionamento com o grupo de compras o torna bastante envolvido na avaliação final e na fase de seleção do fornecedor para esta decisão. Responda as seguintes questões sobre este vendedor e o relacionamento com o mesmo:
1. Quanto peso os membros do centro de compras dão às opiniões deste vendedor? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequeno
2. Quanto impacto este vendedor tem no modo de pensar dos membros do centro de compras? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequeno
3. Em que extensão o vendedor influencia o critério usado para tomar a decisão final? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena
4. Quanto efeito o envolvimento deste vendedor no centro de compras tem na forma em que as várias opções são ranqueadas? Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequeno

<p>5. Em que extensão este vendedor influencia os membros do centro de compras em adotar certas posições sobre as várias opções existentes?</p> <p>Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>
<p>6. Em que extensão o relacionamento do grupo de compras com este vendedor influencia a decisão eventualmente tomada?</p> <p>Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>
<p>9. Em que extensão a decisão final reflete os pontos de vista deste vendedor?</p> <p>Muito grande 5() 4() 3() 2() 1() Muito pequena</p>

Quadro 15. Questões referentes à influência do relacionamento com o vendedor

3.1.1.2 Operacionalização da pesquisa quantitativa

O país conta atualmente com 6.846 hospitais, sendo 21% deles hospitais municipais, 8% hospitais estaduais, 1% hospitais federais e 70% hospitais privados (CNES, 2015). Os hospitais da análise precisaram ser privados ou filantrópicos (desde que suas compras não fossem por meio de licitações públicas), desta forma, a população total da pesquisa é de 4.792 hospitais.

Foi montado um questionário *on line* que foi enviado a e-mails de compradores hospitalares solicitando o preenchimento. A lista de e-mails foi baseada no banco de dados de duas empresas fornecedoras de medicamentos.

3.1.1.3. Método de análise da pesquisa quantitativa

Os dados foram analisados com apoio do software estatístico SPSS versão 18.0. Primeiramente, computaram-se estatísticas descritivas a fim de se obter o perfil da amostra. A seguir foram obtidos os escores para os cinco construtos do estudo por meio da média das variáveis teóricas que os compuseram, para dois dos construtos foi aplicada a análise fatorial exploratória, para os demais, apenas a

média aritmética das questões¹⁴. Com base no escores médios obtidos foram aplicados testes de significância e a análise de cluster. O Quadro 17 apresenta as transformações realizadas em algumas das variáveis utilizadas nas análises.

Variável	Medida original	Transformação
Quantas ferramentas tecnológicas são utilizadas durante a especificação do produto	5 opções de tecnologias, podendo variar de 1 a 5)	Soma da quantidade de opções selecionadas, criando-se um escore
Quantas ferramentas tecnológicas são utilizadas durante a busca por fornecedores	5 opções de tecnologias, podendo variar de 1 a 5)	Soma da quantidade de opções selecionadas, criando-se um escore
Quantas ferramentas tecnológicas são utilizadas durante a decisão de compra	5 opções de tecnologias, podendo variar de 1 a 5)	Soma da quantidade de opções selecionadas, criando-se um escore
Número de leitos	Quantidade de leitos	Cálculo dos quartis criando-se as classes: Pequenos = até 50 leitos (1º. Quartil) Médios = de 51 a 84 leitos (2º. Quartil) Grandes = de 85 a 175 leitos (3º. Quartil) Muito grandes = acima de 175 leitos (4º Quartil e extremos)

Quadro 16. Apresentação das variáveis transformadas

¹⁴ Para os construtos centralização, divisão do trabalho e participação na tomada de decisão a análise fatorial mostrou inapropriada, com indicadores de aderência insatisfatórios.

O quadro 18 abaixo apresenta os referenciais de análise utilizados para a análise de resultados.

Testes de Significância		
Teste	Hipóteses estatísticas	Análise
Kruskall-Wallis	H0: não há diferença nos construtos para diferentes portes de hospitais	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que pelo menos um dos portes é diferente dos demais grupos neste construto
	H1: pelo menos um dos portes é diferente dos demais	
Mann-Whitney	H0: não há diferença nos construtos para hospitais que possuem ou não portal de compras	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que há diferença entre hospitais com e sem portal de compra
	H1: hospitais com ou sem portal de compra possuem escore diferente nos construtos	
ANOVA	H0: não há diferença nos construtos do estudo entre hospitais de diferentes portes	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que pelo menos um dos portes é diferente dos demais nos construtos do estudo
	H1: pelo menos um dos portes é diferente dos demais	
Teste t	H0: não há diferença nos construtos do estudo para hospitais com ou sem portal de compras	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se que há diferença entre hospitais com e sem portal de compras
	H1: há diferença entre hospitais com e sem portal de compras	
Correlação de Pearson e Spearman	H0: a correlação na população é igual a zero	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e a correlação pode ser considerada significativa para
	H1: a correlação na população é	

	diferente de zero	a população
	* São correlações fracas aquelas próximas de 0 e fortes aquelas maiores que 0,7	
Kolmogorov-Smirnov	H0: A distribuição é normal	Se sig > 1% ou 5%, não se rejeita H0 e a distribuição pode ser considerada normal
	H1: A distribuição não é normal	
Qui-quadrado	H0: não há relação entre as variáveis cluster e presença de portal de compras	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que há relação entre as variáveis
	H1: o cluster ao qual o hospital pertence se relaciona a presença de portal de compras	
Análise Fatorial		
KMO	Medida de Adequação da Amostra, calculada para a matriz de correlação. Tem como objetivo avaliar a adequação da aplicação da AFE ao conjunto de dados (HAIR et al., 1998, p.89)	KMO > 0.5
Bartlett test	Teste de significância das correlações da matriz de correlação do estudo (HAIR et al., 1998, p.88)	Hipótese nula deve ser rejeitada
Comunalidade	Quantidade total de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis inclusas no modelo (HAIR et al., 1998, p.88)	Comunalidade >0.5

MAS	Medida de adequação calculada para cada variável. Tem como objetivo avaliar se a variável é adequada ao modelo (HAIR et al., 1998, p.89)	MSA > 0.5
Carga fatorial	Correlação entre cada variável e cada fator (HAIR et al., 1998, p.89)	Carga = 0.3 (mínimo aceitável)
		Carga > 0.5
Variância explicada	Porcentagem de variância dos dados explicada pelos fatores extraídos pelo modelo fatorial (HAIR et al., 1998)	Quanto maior melhor.
		60% de variância explicada é considerado um valor satisfatório para estudos das Ciências Sociais Aplicadas
Alfa de Cronbach	Medida de confiabilidade do construto que varia de 0 a 1 (HAIR et al., 1998, p.88)	Mínimo aceitável = 0.6 ou 0.7;
		Quanto maior melhor.
Análise de agrupamentos		
Heterogeneidade	Medida de variabilidade dos casos da amostra, utilizada como regras para a divisão dos grupos e determinação da quantidade de agrupamentos (HAIR et al., 2009, p.428)	Os grupos devem ser homogêneos internamente e heterogêneos entre si. A homogeneidade interna pode ser avaliada pelo coeficiente de variação (valores até 30% indicam homogeneidade)

Quadro 17. Referenciais de análise utilizados para a análise de resultados
 Fonte: Do autor com base em Hair et al. (1998, 2009) e Siegel e Castellan (2006).

4. PARTE 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte da tese apresenta os resultados encontrados na pesquisa qualitativa (relatório do estudo de caso e resultados) e os resultados encontrados na pesquisa quantitativa.

4.1. Relatório do Estudo de Caso e Resultados

O estudo de caso centralizou-se na questão básica da pesquisa – “qual a influência da utilização das novas tecnologias de informação no comportamento do consumidor organizacional? Os resultados apresentarão as características encontradas principalmente frente ao modelo de comportamento de consumidor organizacional de Webster e Wind (1972), com algumas considerações referentes ao modelo de Sheth (1973) e o de Kauffman (1996). O modelo de Webster e Wind (1972) apresenta o consumidor organizacional por meio de quatro variáveis, as quatro variáveis serão discutidas conforme os resultados do estudo de caso, são elas: ambiente, organização, centro de compras e participantes individuais.

Foram realizadas dez entrevistas em profundidade com o perfil dos entrevistados apresentado abaixo.

Perfil da Empresa	Perfil do Respondente	Cidade	Estado	Informações Gerais da Entrevista	Código para relatório
Hospital privado	Comprador	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Entrevista realizada pessoalmente em 29/04/2015, respondente com 9 anos de experiência na área. O Hospital possui por	A
Administradora de Hospitais Privados	Comprador	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Entrevista realizada pessoalmente	B

				em 29/04/2015, respondente com 15 anos de experiência na área	
Hospital Privado	Comprador	São Paulo	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 29/05/2015, respondente com 9 anos de experiência na área.	C
Hospital Filantrópico	Comprador	São José do Rio Preto	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 12/08/2015, respondente com 12 anos de experiência na área.	D
Hospital Filantrópico	Comprador	Ribeirão Preto	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 26/08/2015, respondente com 9 anos de experiência na área.	E
Hospital Privado	Comprador	Ribeirão Preto	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 2/10/2015,	F

				respondente com 5 anos de experiência na área.	
Fornecedor Hospitalar (Distribuidor)	Gerente de Vendas	Ribeirão Preto	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 27/08/2015, respondente com 26 anos de experiência na área.	G
Fornecedor Hospitalar (Distribuidor)	Proprietário	Ribeirão Preto	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 27/08/2015, respondente com 32 anos de experiência na área.	H
Fornecedor Hospitalar (Indústria Farmacêutica)	Diretor Comercial	Ribeirão Preto	São Paulo	Entrevista realizada pessoalmente em 31/08/2015, respondente com 33 anos de experiência na área.	I
Fornecedor de Tecnologia da informação para os Hospitais	Presidente/fundador	São Paulo	São Paulo	Entrevista realizada por Skype em 20/10/2015, respondente com	J

				25 anos de experiência na área.	
--	--	--	--	---------------------------------	--

Quadro 18. Perfil dos entrevistados nas entrevistas em profundidade

4.1.1 Ambiente

As influências ambientais influenciam o processo de compra por meio do provimento de informações, da geração de restrições e de oportunidades, e são constituídas por variáveis físicas (geografia, clima ou ambiente ecológico), tecnológicas, econômicas, políticas, legais e culturais.

Durante as entrevistas realizadas os entrevistados foram questionados a respeito de tais fatores ambientais e que mudanças nestes fatores eles perceberam no decorrer da sua trajetória profissional. O principal fator verificado foi a questão tecnológica e como ela influenciou o fluxo de informação que chega à organização de compras, verificou-se um acesso muito maior a informações a respeito de produtos disponíveis e avaliação dos fornecedores, o que é corroborado pela transcrição de alguns trechos da entrevista, conforme abaixo. São apresentadas transcrições das entrevistas realizadas com os respondentes A, C e J.

(...) a utilização dos portais deu mais velocidade ao processo de compras, no meu antigo emprego o Hospital não possuía portal, eu tinha que fazer tudo manualmente, envio de solicitação de cotação, recebimento, avaliação das respostas. Também tenho muito mais acesso à informação, hoje em dia está tudo mais fácil (...) A

(...) faz 4 meses que passamos a utilizar portais de compra, o processo foi muito facilitado, perdemos muito menos tempo preparando cotações e buscando fornecedores (...); (...) o uso geral de tecnologia facilitou bastante, hoje em dia tenho informações disponíveis de forma muito mais fácil (...) C

(...) a ideia dos portais foi tornar o ambiente mais transparente, com regulação de corrupção dentro do setor (...) J

(...) criamos um ambiente no qual os hospitais pudessem realizar as compras e os fornecedores pudessem vendas (...) J

(...) compras do Brasil na área hospitalar é uma antes dos portais e uma depois, outra lógica (...) J

(...) o surgimento dos portais demonstrou a importância estratégica de compras no custo de produção dos hospitais (...) J

Um ponto importante a salientar é que o respondente J é fornecedor de tecnologia da informação para hospitais, o que poderia enviesar a resposta do mesmo. Entretanto, em relação a esta variável de centro de compras, a resposta de todos os respondentes convergiu. Todos os hospitais utilizam ferramentas de tecnologia da informação em seu processo de compras, porém aparentemente o grande diferencial tem sido realmente o uso de portais de compras, isso é corroborado pela entrevista realizada pelo respondente D, que trabalha em hospital que não possui portal de compras, ele utiliza diversas ferramentas de tecnologia da informação, porém informou que em sua visão o uso de portais poderia facilitar seu trabalho, dando agilidade e maior acesso a informação.

Ainda o respondente C, que trabalha em hospital que adquiriu a ferramenta a apenas 4 meses (na data da entrevista) fez as seguintes afirmações a respeito:

(...) Agora que o hospital conseguiu adquirir novas ferramentas (portais), antigamente era arcaico, reguinha, teclado, um por um, multiplicado por três, quatro, então você pegava uma cotação de cem itens, ela virava quatrocentos e você tinha que lançar na mão (...) C

(...) O portal facilitou nosso trabalho em 90% assim né, tirou um peso operacional muito grande, a gente quase se matava em ficar lançando cotação na mão e hoje a gente dá um clique e a gente está comprando, fora as análises de compra que a gente tinha que lançar pra depois confirmar, alterar. Então hoje assim, é, do portal mesmo, ele já dá tudo para nós, já vem os ganhadores em ordem crescente, tudo certinho, e lá tenho todas informações, nossa função é importar e exportar arquivo (...) C

Ainda foram realizadas conversas informais durante as Feiras Hospitalares de 2014 e 2015, com visitantes no estande do principal fornecedor de portal de compras, sendo possível afirmar que todas as evidências convergem para a grande mudança que os portais de compras trouxeram para o centro de compras hospitalar no Brasil. Deste modo é possível afirmar que as tecnologias de informação auxiliam o processo de compras, sendo o portal de compras a tecnologia que mais diferencia

os centros de compras, assim sendo, um ponto fundamental da pesquisa quantitativa será verificar a diferença entre hospitais que trabalham com portais de compras e hospitais que não trabalham. Tais resultados vão ao encontro do trabalho de Okasaki (2006) que verificou a existência de sistemas integrados e a utilização de comércio eletrônico em centros de compras hospitalares.

Uma outra característica verificada no centro de compras hospitalar foram os aspectos legais, exigências da vigilância sanitária em relação à qualificação de fornecedores, documentação do processo de qualificação, exigências em relação à manutenção de documentos referentes ao registro dos produtos que são utilizados pela instituição, certificado de boas práticas de fabricação dos fornecedores, entre outros foram mudanças ambientais ocorridas nos últimos 10 anos dentro do centro de compras hospitalar.

Desta forma a variável ambiente do modelo de Webster e Wind (1972) identificada na presente tese teve suas principais alterações na questão tecnológica, pois todos os centros de compras estudados utilizam tecnologia da informação, ganharam velocidade em seus processos e tiveram mais acesso a informação devido às recentes tecnologias existentes, incluindo, principalmente, a disponibilidade de portais de compras. Além disso, no centro de compras estudado houve mudanças recentes em relação a aspectos legais, que estão cada vez mais presentes no processo de compras, processo este que é ponto de inspeção dentro dos hospitais por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária bem como por órgãos certificadores de qualidade e de acreditação.

Ainda dentro do aspecto ambiente, foi verificado que a existência do Portal de Compras dentro do centro de compras hospitalar é praticamente uma exclusividade brasileira, isso foi observado na entrevista realizada com o respondente J, presidente de empresa fornecedora de serviços de portais de compra, conforme transcrições abaixo.

(...) Nossa empresa é brasileira e temos operações na Espanha, México, Argentina e Colômbia. Outros países ainda compram da maneira antiga, essa nova realidade é um modelo brasileiro (...) J

(...) Nos Estados Unidos existe um outro modelo chamado GPO, *group purchasing organization*(...) J

(...) São empresas que são formadas pelos hospitais, que compram de maneira coletiva mas não possuem um ambiente transacional(...) J

(...) não é o modelo transacional como ocorre no portal de compras no Brasil
 (...)

Foram feitas pesquisas na internet sobre portais de compras hospitalares, foi verificado que tal modelo é realmente algo praticamente exclusivo no Brasil, sendo o modelo americano de GPO (*group purchasing organization*), simplesmente um sistema de compras coletivo, e não um portal de compras como acontece no Brasil.

4.1.2 A organização

O modelo de Webster e Wind (1972) apresentou a organização como subsistemas que interagem em conjunto para definir a informação, as expectativas, os objetivos, as atitudes e suposições usadas para cada um dos atores individuais na sua tomada de decisão, sendo tais subsistemas divididos em tarefas, estrutura, tecnologia de resolução de problemas e pessoas. Neste ponto verifica-se uma ligeira convergência entre o modelo de Webster e Wind (1972) e o de Sheth (1973) o modelo do último aponta que alguns aspectos do comportamento organizacional estão relacionados às condições que precipitam decisões em conjunto dos indivíduos envolvidos no processo de compras e ao processo de decisão tomado com inevitáveis conflitos entre os tomadores de decisão e sua resolução recorrendo-se a uma variedade de táticas.

Novamente a presença dos portais foi verificada como uma mudança ou um diferencial entre os hospitais, a transcrição de parte da entrevista do respondente F corrobora com tal informação.

(...) Utilizamos portais desde 2010, ano em que entrei no Hospital...trabalhei como comprador sem os portais e tenho uma visão do antes e depois (...) F
 (...) Para o hospital vale a pena, por mais que tenha uma mensalidade se você colocar na ponta do lápis vale a pena, porque a gente, vamos supor uma compra de medicamento que hoje a gente compra em torno de duzentos mil reais/mês, a gente colocava no máximo 10 fornecedores porque nós mesmos planilhávamos, numa cotação no portal hoje entra oitenta fornecedores, então a concorrência se torna maior e o poder de barganha se torna maior, então a gente consegue melhores negociações sim, através de plataforma (...) F

Novamente a tecnologia de resolução de problemas foi algo muito verificado nas unidades de análise do estudo de caso. Todos os centros de compras hospitalares estudados utilizam algum tipo de sistema de informação, desenvolvido internamente ou adquirido para organizar o processo de compras, entretanto houve uma grande diferença entre os hospitais que possuem uma plataforma de compras (portal que faça cotações com os fornecedores) e os hospitais que não possuem tal plataforma, conforme observado na transcrição da entrevista do respondente F.

A transcrição de parte da entrevista do respondente G, que é gerente de vendas de distribuidor hospitalar demonstra alguns aspectos dos portais que aumentaram a dificuldade em concorrer no setor, e corrobora com a mudança causada pela utilização de portais.

(...) Na minha opinião os Hospitais que têm portais nem sempre ele é transparente, o que que acontece, o Hospital tem o portal e você vai e cota, então todo mundo cota, só que eu percebo que em alguns lugares, nós acabamos não vendendo, mas porque, eles se abrem para outros distribuidores que eles têm amizade e a pessoa vai e cobre o preço, então eu acho muito mais difícil, hoje em dia está mais complicado do que antigamente. Não é uma regra geral, entendeu? (...) G

(...) Fora isso no portal vem gente lá do sul, vem gente de tudo quanto é lugar, e antes não, quando não tinha os portais era mais regionalizado, entendeu, o vendedor tinha que ir, então senão na época era o fax, era muito mais fácil, então eu acho que dificultou para nós (...) G

4.1.3 O centro de compras

Segundo o modelo de Webster e Wind (1972) o centro de compras é composto pelos seguintes atores: usuários, compradores, influenciadores, decisores e guardiões. Segundo os autores, diversos indivíduos podem ocupar o mesmo papel, como por exemplo a existência de vários influenciadores, do mesmo modo um indivíduo pode ocupar mais de um papel, como, por exemplo, o comprador ser também o guardião. Durante a coleta de evidências, principalmente por meio de observações e conversas pessoais, foi possível verificar quem faz parte de cada

papel dentro do centro de compras hospitalar e que tipo de mudanças a tecnologia da informação causou nesses papéis.

- **Usuários:** os usuários dentro do centro de compras hospitalar são os membros da organização que usam os produtos e serviços comprados, neste caso, os usuários seriam os profissionais da saúde que administram os materiais e os medicamentos comprados pelo centro de compras, normalmente constituídos por enfermeiros ou médicos. Foi verificado durante as entrevistas e as observações que tais usuários são também influenciadores do processo de compras, hospitais que possuem um processo de compras bastante formalizado (caso de todos os hospitais da entrevista) possuem a chamada comissão interna de padronização, uma comissão formada por profissionais da saúde que utilizam materiais e medicamentos que são responsáveis pela qualificação de fornecedores e aprovação desses materiais e medicamentos para utilização no hospital, na maior parte dos hospitais estudados um material ou um determinado medicamento só pode ser comprado se estiver aprovado por tal comissão. Em relação à tecnologia da informação verificou-se que a influência dos usuários não teve grande alteração com a intensidade do uso de tecnologia ou inclusive de portais, pois ainda é necessária a aprovação desta comissão antes da compra de determinado produto. Neste ponto verificou-se a presença do modelo de Kauffman (1996), que apresentou fatores de influência do comportamento de compra do consumidor organizacional, características do processo de escolha (como a necessidade de aprovação por parte da comissão) e características dos produtos e mercados (haja vista a especificidade e a complexidade da compra, por exemplo, de um medicamento) foram fatores apontados pelo autor.
- **Compradores:** os compradores são aqueles dentro do centro de compras com responsabilidade e autoridade formal para realizar a compra. Os compradores têm exatamente este cargo nos hospitais e são contratados para esta função. Verificou-se que muitas vezes os compradores exercem o papel de guardiões, pois controlam o fluxo de informação e de materiais dentro do centro de compras. Em alguns hospitais da entrevista (quatro deles), por

exemplo, existem horários e dias da semana específicos para recebimento de representantes de fornecedores, sendo que não é permitida a entrada e circulação dos mesmos nos hospitais em outros horários ou dias da semana, deste modo, o acesso a informações internas fica restrito. A tecnologia da informação deu agilidade aos compradores, conforme descrito anteriormente nos aspectos ambientais e organizacionais, principalmente nos hospitais que operam com portais de compra, o trabalho dos compradores ficou facilitado, tarefas mais operacionais foram automatizadas, o que lhes deixou tempo para realização de atividades mais táticas e estratégicas, como análise das compras e negociação de contratos.

- **Influenciadores:** os influenciadores são aqueles que influenciam o processo de decisão diretamente ou indiretamente, provendo informações e critérios para avaliação de ações de compra alternativas, conforme descrito anteriormente, o papel de influenciadores dentro do centro de compras hospitalar é desempenhado principalmente pelos usuários.
- **Decisores:** os decisores são aqueles que dentro do centro de compras possuem autoridade para escolher dentre ações alternativas de compras. No caso dos hospitais, foi verificado que todas as compras passam por aprovação posterior aos compradores, ou pelo gerente de compras ou pela diretoria. A tecnologia da informação automatizou este processo, a aprovação é feita por sistema informatizado. Já o uso de portais deixou todo o processo mais transparente e facilitou o acesso da diretoria a informações sobre as compras, como histórico de compras de determinado produto, número de cotações realizadas, valores históricos, dentre outros, deixando a decisão de compras mais munida de informações e facilitada. No tocante ao modelo de Sheth (1973) e os aspectos do consumidor organizacional é possível que a tecnologia tenha reduzido a existência dos inevitáveis conflitos entre os tomadores de decisão, pelo fato de deixar o processo mais automatizado e menos dependente do julgamento humano.
- **Guardiões:** os guardiões são aqueles que controlam o fluxo de informação e material dentro do centro de compras. Foi verificado que tal papel é

desempenhado pelos compradores, conforme já mencionado anteriormente e por pessoas que restringem o acesso a informação ou de pessoas dentro dos hospitais, como, por exemplo, porteiros e pessoal de tecnologia da informação. Em relação ao papel da tecnologia da informação neste processo, a principal mudança foi a digitalização das informações, com a redução de informações em papel (materializada) o que conseqüentemente deixa o fluxo de tais informações mais controlado. Neste ponto verifica-se novamente a presença do modelo de Kauffman (1996), com o processo de escolha influenciando de alguma maneira o comportamento de compras, deste modo, se o processo foi influenciado pela tecnologia (com, por exemplo, o controle do fluxo de materiais), é bem provável que houve também uma alteração no comportamento do consumidor.

4.1.4. Participantes individuais

Segundo o modelo de Webster e Wind (1972), em uma análise final, todo comportamento de compras organizacional é comportamento individual. Segundo os autores, somente um indivíduo ou membro de um grupo pode definir e analisar situações de compras, decidir e agir. Neste contexto, o indivíduo é motivado por uma combinação complexa de objetivos pessoais e organizacionais, restringidos por informações, políticas e filtros da organização formal e influenciado por outros membros do centro de compras. Do ponto de vista do marketing, é importante o entendimento das características psicológicas dos compradores organizacionais e especialmente suas predisposições, estruturas de preferência e modelo de decisão. Neste ponto há outra convergência com o modelo de Sheth (1973), no qual o mundo psicológico dos indivíduos corresponde a um dos aspectos do consumidor organizacional.

Em relação aos participantes individuais e a influência da tecnologia da informação, verificou-se que houve um ganho na velocidade do trabalho, um maior acesso à informação e uma dificuldade maior das empresas fornecedoras em influenciarem suas decisões por meio de relacionamento, ou seja, houve uma mudança no mundo psicológico dos indivíduos. Transcrições das entrevistas dos respondentes A, G e I foram as principais evidências a respeito desta verificação.

(...) a utilização de portais de compra nos trouxe principalmente agilidade e maior acesso à informação, hoje há muita informação disponível e o processo de compras ficou facilitado (...) A

(...) antigamente eu ficava muito dependente da parceria com representantes dos fornecedores, hoje em dia meu relacionamento com eles se dá somente quando faço contratos de fornecimento para produtos de alto consumo ou mais estratégicos (...) A

(...) hoje em dia os compradores estão mais informados, tem acesso à informação e usam portais, isso dificultou nosso trabalho e reduziu o papel dos vendedores (...) G

(...) está muito mais difícil criar relacionamento com os compradores, primeiramente porque são uma geração diferente, mais conectada ao mundo digital e preferem resolver muito mais as coisas por e-mail do que recebendo um vendedor. Além disso há a utilização das plataformas de compra, que deixaram a compra hospitalar muito mais impessoal (...) I

4.1.5 Modelo de Webster e Wind (1972) e o papel da tecnologia da informação

Pelos achados da pesquisa qualitativa foi verificado que os modelos de consumidor organizacional de Webster e Wind (1972), de Sheth (1973) e Kauffman (1996) ainda são válidos como estruturas gerais para os centros de compras dos hospitais da pesquisa. Os impactos causados pelo uso da tecnologia da informação são contemplados pelos modelos de Webster e Wind (1972) e Kauffman (1996), pois os mesmos já previam os fatores relacionados à tecnologia dentro do ambiente, dentro da organização, do centro de compras e sua disponibilidade aos participantes individuais. Deste modo a pesquisa qualitativa contribuiu para apresentar características do centro de compras que utiliza de forma intensa tal tecnologia, principalmente na forma de plataformas (portais) de compras, campo de pesquisa que, conforme sugeriram Schneider e Wallenburg (2013) ainda está pouco explorado.

4.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa

Foram enviados 2054 questionários eletrônicos por e-mail, sendo que a amostra final foi composta de 81 casos válidos (3,9% do total enviado), com a exclusão de apenas dois casos cujas respostas mostraram-se incompletas. O perfil da amostra é apresentado no Quadro 19.

Variável	Frequências
Gênero do Respondente	Feminino = 44 (54,3%) Masculino = 37 (45,7%)
Idade do Respondente	Mínimo = 21 anos Máximo = 59 anos Média = 37,42 anos Desvio-padrão = 8,34 anos Coeficiente de variação ¹⁵ = 22,3%
Tempo no Cargo	Mínimo = 1 ano Máximo = 32 anos Média = 8,19 anos Desvio-padrão = 6,48 anos Coeficiente de Variação = 79,12% (grande heterogeneidade)
Unidade federativa onde o hospital está localizado	Distrito Federal = 1 (1,2%) Goiás = 2 (2,5%) Mato Grosso do Sul = 6 (7,5%) Minas Gerais = 17 (21%) Paraná = 3 (3,7%) Rio de Janeiro = 1 (1,2%) Rio Grande do Sul = 2 (2,5%) São Paulo = 49 (60,5%)
Número de leitos	Mínimo = 20 leitos

¹⁵ Coeficiente de Variação (cv) = (desvio-padrão/média)*100. Considera-se uma distribuição homogênea valores de cv<=30% e heterogênea cv>30%.

	Máximo = 1000 leitos Média = 150,64 leitos Desvio-padrão = 180,46 leitos Coeficiente de variação = 119,8% (grande heterogeneidade)
Porte do Hospital	Pequeno = 24 hospitais → até 50 leitos Médio = 17 hospitais → de 51 a 84 leitos Grande = 20 hospitais → de 85 a 175 leitos Muito grande = 20 hospitais → mais de 175 leitos
Possui Portal de Compras	Sim = 41 (50,6%) Não = 40 (49,4%)

Quadro 19. Perfil da amostra da pesquisa quantitativa

4.2.1 Construto centralização

O escore do construto centralização foi obtido por meio da média das variáveis teóricas relacionadas à centralização do processo de compra. As variáveis 3 e 6 tiveram seus escores invertidos para que todas as variáveis tivessem o mesmo sentido e o escore geral pudesse ser computado, considerando que a escala utilizada varia de 1 a 5. A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas para as variáveis individualmente, podendo-se observar uma relativa homogeneidade de repostas nas questões.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas para as variáveis do construto Centralização.

Variáveis	Casos válidos**	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Cv
1. Quando um novo tipo de decisão relacionada a compra precisa ser tomada, quão frequentemente você se submete às recomendações de outro membro do grupo de compras?	74	2.00	5.00	3.99	.96	24%
2. Quão frequentemente as tomadas de decisão relacionadas a compra feitas por você dentro de grupo de compras é manuseada adequadamente conforme regras e procedimentos existentes?	77	2.00	5.00	4.19	.80	19%
3. Em relação ao seu papel dentro do grupo de compras, quão frequentemente as sugestões advindas de você são encorajadas por outros membros do grupo de compras?*	73	1.00	5.00	1.92	.78	41%
6. Em relação ao seu papel dentro do grupo de compras, quão frequentemente as decisões relacionadas a compra são tomadas sem seu envolvimento?	78	1.00	5.00	3.08	1.13	37%
18. Quão frequentemente os problemas incomuns relacionados a compra são lidados sem levar em consideração regras ou procedimentos existentes?*	75	1.00	4.00	2.03	.84	41%
20. Quão frequentemente outro membro do grupo de compras emite instruções quando as regras e procedimentos existentes não são adequados para tomar as decisões relacionadas a compra?	67	1.00	5.00	2.60	.99	38%

Notas: * Variáveis que tiveram seu escore invertido. ** Há respondentes que assinalaram a opção “não se aplica”, por isso a quantidade de casos válidos é menor que 81.

O escore médio do construto centralização foi submetido à avaliação da normalidade conforme ilustra a Tabela 2. O teste K-S indica normalidade da homogeneidade distribuição ao nível de significância de 1%, o que viabiliza a aplicação de testes de significância paramétricos. As estatísticas descritivas indicam centralização intermediária (média= 2,99) dos hospitais pesquisados e baixa heterogeneidade amostral (cv=17%), ou seja, os hospitais que compõem a amostra possuem comportamento parecido no que concerne à centralização do processo de compras.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas do construto Centralização

Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	cv	Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov (sig)	Decisão
1.75	4.33	2.99	.50	17%	0,012	A distribuição pode ser considerada normal ao nível de significância de 1%

Realizaram-se, então, testes de significância, a fim de se verificar a existência de diferença significativa entre hospitais que utilizam mais recursos de tecnologia na processo de compra, tal como apresenta a Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados dos testes de significância para o construto Centralização

Teste	Hipóteses	Resultados	Decisão
Teste t para duas amostras independentes Para as variáveis Centralização e Possui Portal de Compras (sim/não)	H0: centralização para respondentes que possuem portal de compras = centralização para respondentes que não possuem portal de compra H1: há diferença significativa entre a centralização para os respondentes que possuem e não possuem portal de compra	Centralização média com portal de compras = 2,92 (desvio-padrão= 0,38) Centralização média sem portal de compras = 3,06 (desvio-padrão = 0,60) Sig= 0,189	Não se rejeita H0, não há diferença de centralização entre respondentes que possuem e não possuem portal de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Centralização e Nível de Uso de Tecnologia no Processo de Compra	H0: a correlação entre a centralização e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é igual a zero H1: a correlação entre a centralização e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é significativa (diferente de zero)	r=0,181 (correlação fraca) Sig= 0,106	Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre a centralização e o nível de uso de tecnologia no processo de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Centralização e número de leitos	H0: a correlação entre o escore de centralização e o número de leitos dos hospitais é igual a zero H1: a correlação entre o escore de centralização e o número de leitos é significativa (diferente de zero)	r=-0,097 (correlação fraca) Sig= 0,412	Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre a centralização e o número de leitos hospitalares
ANOVA Para as variáveis Centralização e Porte do Hospital (pequeno/ médio/ grande/ muito grande)	H0: o escore médio de centralização é igual para todos os portes de hospitais H1: pelo menos um par de portes de hospitais possui centralização diferente	Teste de Levene para Homogeneidade de variâncias indicou variância equivalente (sig= 0,809) Centralização média pequenos = 2,99 (desvio-padrão= 0,56) Centralização média médios = 3,14 (dp= 0,50) Centralização média grandes = 2,90 (dp= 0,42) Centralização média muito grandes = 2,95 (dp=0,50) Sig= 0,527	Não se rejeita H0, os escores médios de centralização são iguais para os diferentes portes de hospitais.

De acordo com resultados descritos anteriormente, não há evidências empíricas que permitam comprovar a hipótese de pesquisa H1 (há uma menor centralização nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras). Tal resultado contribui com trabalhos anteriores que estudaram a variável centralização, como Spekman e Stern (1979) que não encontraram relacionamento entre centralização e incerteza ambiental e McCabe (1987) que encontrou associação entre centralização e altos níveis de incerteza na tarefa e com Garrido, Gutiérrez e José (2008) que não encontraram relação entre o impacto da implementação do *e-procurement* e características de níveis hierárquicos nas organizações. Ainda, aparentemente, o pressuposto de Hult e Nichols (1986) de que altos graus de abertura e descentralização criam um clima com alto grau de processamento de informações de mercado dentro do processo de compras, não foi verificado no presente estudo.

4.2.2 Construto divisão do trabalho

O escore do construto Divisão do Trabalho foi obtido pela média aritmética das variáveis teóricas relacionadas a este construto. Variáveis com sentido inverso tiveram seus escores invertidos para viabilizar a computação do escore geral, considerando que a escala de mensuração varia de uma a cinco. A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis individuais que compõem o construto.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas para as variáveis que compõem o construto Divisão do Trabalho

	Casos válidos **	Mínimo	Maximo	Média	Desvio- padrão	Cv
5. Como um membro do grupo de compras, quão frequentemente você sente que suas responsabilidades relativas ao processo de compra são claramente especificadas?	77	1.00	5.00	4.04	.91	23%
7. Quão frequentemente você segue estritos procedimentos operacionais quando está tomando decisões relacionadas a compra?	74	3.00	5.00	4.36	.63	14%
10. Como um membro do grupo de compras, quão frequentemente você enfrenta problemas relacionados ao processo de compras seguindo um procedimento padrão?	79	2.00	5.00	3.08	.92	30%
12. Quão frequentemente você sente que as decisões relacionadas a compra para as quais você é responsável são repetitivas em natureza?	79	2.00	5.00	3.86	.93	24%
14. Quão frequentemente você enfrenta problemas que surgem no processo de compras seguindo instruções verbais e escritas previamente estabelecidas por outros membros do grupo de compras?	77	1.00	5.00	2.62	.95	36%
16. Quão frequentemente você sente que as decisões tomadas relacionadas a compra por você como um membro do centro de compras são do mesmo tipo?*	69	1.00	4.00	2.04	.74	36%
19. Quão frequentemente outros membros do grupo de compras desempenham os mesmos deveres que você?*	75	1.00	5.00	3.17	1.19	37%

Notas: * Variáveis que tiveram seu escore invertido. ** Alguns respondentes selecionaram a opção “não se aplica”, por isso a quantidade de casos válidos é menor que 81.

O escore médio do construto Divisão do Trabalho foi submetido ao teste K-S de normalidade, podendo-se assumir distribuição normal ao nível de 1% de significância, o que permite a aplicação de estatísticas paramétricas. Adicionalmente, observa-se grande homogeneidade na amostra (cv=14%) e escore que indica nível intermediário de divisão do trabalho (média = 3,33), tal como apresenta a Tabela 5.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas para o construto Divisão do Trabalho

Mínimo	Máximo	Média	Desvio- padrão	CV	Teste de Normalidade de Kolmogorov- Smirnov (sig)	Decisão
2.50	4.75	3.33	.45	14%	0,029	Distribuição normal ao nível de 1% de significância

Os testes de significância ilustrados na Tabela 6 não apontam evidências de diferenças no nível de divisão do trabalho para hospitais que possuam ou não portal de compra, que utilizem maior ou menor quantidade de recursos tecnológicos no processo de compra ou para hospitais de portes diferentes.

Tabela 6 - Resultados dos testes de significância

Teste	Hipóteses	Resultados	Decisão
Teste t para duas amostras independentes Para as variáveis Divisão do Trabalho e Possui Portal de Compras (sim/não)	H0: divisão do trabalho para respondentes que possuem portal de compras = divisão do trabalho para respondentes que não possuem portal de compra H1: há diferença significativa entre a divisão do trabalho para os respondentes que possuem e não possuem portal de compra	Divisão do trabalho média com portal de compras = 3,32 (desvio-padrão= 0,34) Divisão do trabalho média sem portal de compras = 3,34 (desvio-padrão = 0,55)	Não se rejeita H0, não há diferença na divisão do trabalho entre respondentes que possuem e não possuem portam de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Divisão do Trabalho e Nível de Uso de Tecnologia no Processo de Compra	H0: a correlação entre a divisão do trabalho e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é igual a zero H1: a correlação entre a divisão do trabalho e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é significativa (diferente de zero)	Sig= 0,854 r=0,069 (correlação fraca) Sig= 0,540	Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre a divisão do trabalho e o nível de uso de tecnologia no processo de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Divisão do Trabalho e número de leitos	H0: a correlação entre o escore de divisão do trabalho e o número de leitos dos hospitais é igual a zero H1: a correlação entre o escore de divisão do trabalho e o número de leitos é significativa (diferente de zero)	r=-0,012 (correlação fraca) Sig= 0,913	Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre a divisão do trabalho e o número de leitos hospitalares
ANOVA Para as variáveis Divisão do Trabalho e Porte do Hospital (pequeno/ médio/ grande/ muito grande)	H0: o escore médio de divisão do trabalho é igual para todos os portes de hospitais H1: pelo menos um par de portes de hospitais possui divisão do trabalho diferente	Teste de Levene para Homogeneidade de variâncias indicou variância equivalente (sig= 0,216) Divisão do trabalho média pequenos = 3,36 (desvio-padrão= 0,39) Divisão do trabalho média médios = 3,40 (dp= 0,64) Divisão do trabalho média grandes = 3,20 (dp= 0,42) Divisão do trabalho média muito grandes = 3,36 (dp=0,45)	Não se rejeita H0, os escores médios de divisão do trabalho são iguais para os diferentes portes de hospitais.
		Sig= 0,522	

Com base nos testes de significância aplicados, não foi possível encontrar evidências empíricas que suportem a hipótese de pesquisa H2 (há uma divisão menor de trabalho nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras).

Os resultados contribuíram com outros estudos anteriores que visaram entender a relação entre divisão de trabalho e outras variáveis, como Spekman e Stern (1979), que encontraram um fraco suporte para o relacionamento entre incerteza ambiental e a divisão de trabalho e Garrido, Gutiérrez e José (2008) que verificaram relação entre a implementação do *e-procurement* e o número de áreas funcionais envolvidas na compra.

4.2.3 Construto participação na tomada de decisão

O escore médio para o construto Participação na Tomada de Decisões foi obtido pelo cálculo da média das questões teóricas relacionadas ao construto. A tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas para as variáveis individuais. Destaca-se que a escala utilizada varia de um a cinco.

Tabela 7 - Estatísticas descritivas para as variáveis que compõem o construto Participação na Tomada de Decisões

	Casos válidos**	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	cv
8. Quando não existem regras e procedimentos para tomar uma decisão relacionada ao processo de compras, quão frequentemente você age sem conversar sobre este assunto com outro membro do grupo de compras?*	72	1.00	5.00	4.00	.92	23%
9. Quando surge um problema referente a compra, quão frequentemente você busca outro membro do grupo de compras para a resolução do problema?	79	1.00	5.00	3.82	1.13	30%
11. Quão frequentemente você toma uma parte ativa das decisões relacionadas a compra?	79	3.00	5.00	4.23	.66	16%
13. Quando uma situação de compra não usual é encontrada, quão frequentemente você segue em frente sem a checagem com outro membro do grupo de compras?*	73	1.00	5.00	3.59	1.31	37%
15. Quão frequentemente você é requerido por outros membros do grupo a participar em decisões que envolvem suas responsabilidades do trabalho?	75	2.00	5.00	3.89	.95	24%
17. Quão frequentemente outros membros do grupo de compras tomam decisões relacionadas ao seu papel no centro de compras sem consultar você?*	70	2.00	5.00	3.90	.73	19%

Notas: * Variáveis que tiveram seu escore invertido. ** Alguns respondentes selecionaram a opção “não se aplica”, por isso a quantidade de casos válidos é menor que 81.

A Tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas para o escore do construto Participação, bem como os resultados do teste de normalidade. Observa-se não normalidade da distribuição o que implica o uso de testes não paramétricos.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas para o Construto Participação na Tomada de Decisões

Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	cv	Teste de normalidade de Kolmogorov - Smirnov (sig)	Decisão
3.00	5.00	3.92	.47	12%	0,005	Rejeita-se H0. A distribuição não pode ser considerada normal

Os testes de significância apresentados na Tabela 9 não apontam diferença significativa de participação na tomada de decisões para diferentes portes de hospital ou para hospitais que possuam ou não portal de compras. Contudo, observa-se correlação significativa e negativa entre a participação e o nível de uso de ferramentas tecnológicas, o que sugere que quanto maior o uso dessas ferramentas, menos participativo é o processo de decisão de compra.

Tabela 9 -Resultados do testes de significância

Teste	Hipóteses	Resultados	Decisão
Teste de Mann-Whitney para duas amostras independentes Para as variáveis Participação nas Decisões e Possui Portal de Compras (sim/não)	H0: participação para respondentes que possuem portal de compras = participação para respondentes que não possuem portal de compra H1: há diferença significativa entre a participação para os respondentes que possuem e não possuem portal de compra	Participação média com portal de compras = 3,88 (desvio-padrão= 0,48) Participação média sem portal de compras = 3,96 (desvio-padrão = 0,47) Sig= 0,415	Não se rejeita H0, não há diferença de participação entre respondentes que possuem e não possuem portam de compra
Correlação de Spearman Para as variáveis Participação e Nível de Uso de Tecnologia no Processo de Compra	H0: a correlação entre a participação e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é igual a zero H1: a correlação entre a participação e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é significativa (diferente de zero)	r=-0,466 (correlação moderada) Sig= 0,000	Rejeita-se H0, há correlação significativa entre a participação e o nível de uso de tecnologia no processo de compra. Como a correlação é negativa, quanto maior o uso de tecnologia, menor o nível de participação
Correlação de Spearman Para as variáveis Participação e número de leitos	H0: a correlação entre o escore de participação e o número de leitos dos hospitais é igual a zero H1: a correlação entre o escore de participação e o número de leitos é significativa (diferente de zero)	r=-0,07 (correlação fraca) Sig= 0,533	Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre a participação e o número de leitos hospitalares
Teste Kruskal Wallis Para as variáveis Participação e Porte do Hospital (pequeno/ médio/ grande/ muito grande)	H0: o escore médio de participação é igual para todos os portes de hospitais H1: pelo menos um par de portes de hospitais possui participação diferente	Participação média pequenos = 3,83 (desvio-padrão= 0,49) Participação média médios = 3,92 (dp= 0,44) Participação média grandes = 4,10 (dp= 0,51) Participação média muito grandes = 3,85 (dp=0,41) Sig= 0,339	Não se rejeita H0, os escores médios de participação são iguais para os diferentes portes de hospitais.

Com base nos resultados acima descritos, há evidências que suportam a hipótese de pesquisa H3 (a tomada de decisão é menos participativa nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras).

Os resultados contribuíram com estudos anteriores que estudaram participação na tomada de decisão, como o de Spekman e Stern (1979), que verificaram uma relação positiva entre incerteza ambiental e maior participação na tomada de decisão e McCabe (1987), que verificou níveis altos de participação para baixa incerteza percebida nas tarefas. Os resultados divergiram em parte em relação ao encontrado por Garrido, Gutiérrez e José (2008) que verificaram uma relação positiva entre a intensidade do *e-procurement* e o número de áreas funcionais envolvidas na compra. Entretanto, os estudos não tratam da participação da mesma forma, enquanto Garrido, Gutiérrez e José (2008) verificaram o número de áreas envolvidas no processo de compras e, conseqüentemente, sua participação, o presente estudo mediu o construto participação conforme a percepção de participação individual dos respondentes, com questões referentes à freqüência na qual são requisitados a participarem de uma decisão e a freqüência na qual solicitam participação de outros membros em uma decisão.

Os resultados indicaram possíveis mudanças causadas pela tecnologia da informação nos centros de compras. Pela facilidade de informações disponíveis e velocidade na obtenção de tais informações, aparentemente a tecnologia da informação está possibilitando a redução do nível de participação na tomada de decisão dentro dos centros de compras.

4.2.4 Construto Influência dos Agentes de Compra

Tendo em vista que a escala aplicada na pesquisa foi desenvolvida pelo autor com base na revisão da literatura, justifica-se a aplicação da Análise Fatorial Exploratória, a fim de se identificar dimensões de variáveis com alta correlação entre si. Aplicou-se a técnica por meio do Método dos Componentes Principais, tal como apresentam os resultados ilustrados na Tabela 10. Foi obtida uma solução unidimensional com indicadores de aderência satisfatórios, KMO = 0,873, rejeição

da hipótese nula no teste de Bartlett, variância explicada de 63,17% e coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach = 0,926.

Tabela 10 - Indicadores da Análise Fatorial para Influência dos Agentes de Compra

Variável	MSA	Comunalidade	Carga Fatorial
1. Quanto peso os membros do centro de compras dá as opiniões desta pessoa?	0,835	0,605	0,778
2. Quanto impacto esta pessoa tem no modo de pensar dos outros membros?	0,828	0,523	0,723
3. Em que extensão esta pessoa influencia o critério usado para tomar a decisão final?	0,883	0,609	0,781
4. Quanto efeito o envolvimento desta pessoa no centro de compras tem na forma em que as várias opções são ranqueadas?	0,907	0,503	0,704
5. Em que extensão esta pessoa influencia os outros em adotar certas posições sobre as várias opções?	0,868	0,730	0,854
6. Quanta mudança esta pessoa induz na preferência dos outros membros do centro de compras?	0,836	0,675	0,821
7. Em que extensão os outros acompanham as sugestões desta pessoa?	0,945	0,680	0,825
8. Em que extensão a participação desta pessoa influencia a decisão eventualmente tomada?	0,889	0,689	0,830
9. Em que extensão a decisão final reflete os pontos de vista desta pessoa?	0,874	0,671	0,819

O escore fatorial foi composto pela média das nove variáveis, conforme estatísticas descritivas expostas na Tabela 11. Considerando-se o resultado do teste de normalidade de Kolmogorov- Smirnov, pode-se considerar a distribuição do construto como normal, ao nível de 1% de significância e aplicar-se o teste

paramétrico de significância para médias – Teste t. Observa-se ainda homogeneidade do construto (cv= 25%).

Tabela 11 - Estatísticas Descritivas para Influência dos Agentes de Compra

Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação (cv)	Teste de Normalida de Kolmogoro v- Smirnov (Sig) ¹⁶	Decisão
1.00	4.67	3.0850	.78396	25%	0,012	Distribuição Normal ao nível de 1% de significância

Com base no escore para o construto Influência dos Agentes de Compra, aplicaram-se alguns testes de significância, cujos resultados são ilustrados na Tabela 12.

O teste t para duas amostras independentes não indica diferença de influência dos agentes de compra para respondentes de hospitais que possuem ou não Portal de Compras. Analogamente, não se observou correlação entre a influência dos agentes de compra e o nível de uso de tecnologias no processo de compra rotineiro dos hospitais participantes da pesquisa.

¹⁶ H0: A distribuição é normal/ H1: A distribuição é não-normal.

Tabela 12 - Resultados dos testes de significância

Teste	Hipóteses	Resultados	Decisão
Teste t para duas amostras independentes Para as variáveis Influência dos Agentes de Compra e Possui Portal de Compras (sim/não)	H0: influência média dos agentes de compra sobre respondentes que possuem portal de compras = influência média dos agentes de compra sobre respondentes que não possuem portal de compra H1: há diferença significativa entre o nível de influência dos agentes de compra para os respondentes que possuem e não possuem portal de compra	Influência média com portal de compras = 3,01 (desvio-padrão= 0,60) Influência média sem portal de compras = 3,17 (desvio-padrão = 0,94) Sig= 0,358	Não se rejeita H0, não há diferença de nível de influência dos agentes de compra entre respondentes que possuem e não possuem portal de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Influência dos Agentes de Compra e Nível de Uso de Tecnologia no Processo de Compra	H0: a correlação entre a influência dos agentes de compra e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é igual a zero H1: a correlação entre a influência dos agentes de compra e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é significativa (diferente de zero)	r=0,212 (correlação fraca) Sig= 0,057	Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre o nível de influência dos agentes de compra e o nível de uso de tecnologia no processo de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Influência dos Agentes de Compra e Número de leitos	H0: a correlação entre a influência dos agentes de compra e o número de leitos é igual a zero H1: a correlação entre a influência dos agentes de compra e o número de leitos é significativa (diferente de zero)	r=0,125 (correlação fraca) Sig= 0,265	Não se rejeita H0. Não há correlação significativa entre o nível de influência dos agentes de compra e o número de leitos hospitalares
ANOVA Para as variáveis Influência dos Agentes de Compra e Porte do Hospital (pequeno/ médio/ grande/ Muito grande)	H0: o escore médio de influência dos agentes de compra é igual para todos os portes de hospitais H1: pelo menos um par de portes de hospitais possui influência dos agentes de compra diferente	Teste de Levene para Homogeneidade de variâncias indicou variância equivalente (sig= 0,173) Influência média pequenos = 3,96 (desvio-padrão= 0,88) Influência média médios = 3,11 (dp= 0,85) Influência média grandes = 3,11 (dp= 0,90) Influência média muito grandes = 3,09 (dp=0,78) Sig= 0,803	Não se rejeita H0. Os escores médios de influência dos agentes de compra é igual para os diferentes portes de hospital

Com base nos resultados acima descritos a hipótese de pesquisa H4 (os membros dos centros de compra dos hospitais operando com portais de compra têm menor influência dos seus agentes de compra do que aqueles operando sem novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras) não pode ser comprovada.

Os resultados contribuíram com estudos anteriores que trabalharam com a variável influência, como o de Belizzi (1981) que verificou uma menor influência dos agentes de compra quanto maior o tamanho da empresa, o de Jackson Jr, Keith e Burdick (1984), que demonstraram que a influência relativa dos agentes de compra varia dentre diferentes tipos de produtos e decisões e Lewin e Donthu (2005) que observaram maior influência relativa dos participantes da compra conforme o aumento dos componentes da situação de compras.

A hipótese H4 previa que os portais de compra pudessem causar uma redução na influência dos agentes de compra, entretanto, essa redução da influência não foi verificada. Aparentemente apesar da tecnologia da informação e dos portais deixarem o processo de compras mais transparente e os compradores com maior acesso a informação (conforme verificado na pesquisa qualitativa) os influenciadores do processo de decisão dentro dos hospitais (como, por exemplo, a comissão de padronização de produtos) continua exercendo seu papel, independentemente do nível de utilização de tecnologia da informação.

4.2.5 Construto influência do relacionamento comprador-vendedor

Analogamente ao construto tratado no item 4.2.4, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória às variáveis referentes ao construto teórico Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor, cujos resultados são expostos na tabela 13. Foi obtida uma solução unidimensional e, em geral, os indicadores de aderência do modelo fatorial são satisfatórios, com KMO = 0,872, rejeição da hipótese nula no teste de Bartlett, variância explicada de 56,98% e Alfa de Cronbach = 0,868.

Tabela 13 - Indicadores da Análise Fatorial para Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor

Variável	MSA	Comunalidade	Carga Fatorial
1. Quanto peso os membros do centro de compras dão às opiniões deste vendedor?	0,904	0,172*	0,415
2. Quanto impacto este vendedor tem no modo de pensar dos membros do centro de compras?	0,902	0,358*	0,598
3. Em que extensão o vendedor influencia o critério usado para tomar a decisão final?	0,883	0,601	0,775
4. Quanto efeito o envolvimento deste vendedor no centro de compras tem na forma em que as várias opções são ranqueadas?	0,878	0,675	0,822
5. Em que extensão este vendedor influencia os membros do centro de compras em adotar certas posições sobre as várias opções existentes?	0,844	0,788	0,854
6. Em que extensão o relacionamento do grupo de compras com este vendedor influencia a decisão eventualmente tomada?	0,883	0,687	0,829
7. Em que extensão a decisão final reflete os pontos de vista deste vendedor?	0,861	0,768	0,876

Nota: * Observa-se as comunalidades de duas variáveis tiveram escores inferiores aos valores de referência sugeridos pela literatura da estatística; contudo, tratando-se de uma escala nova, de um tema de pesquisa ainda pouco explorado e da natureza exploratória da presente pesquisa, optou-se por manter todas as variáveis no modelo fatorial. Propõe-se, por isso, que em estudos futuros a escala seja replicada em amostras de maior tamanho, de forma que seja possível seu refinamento

O escore fatorial do construto Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor foi obtido pela média das sete variáveis. As estatísticas descritivas relativas a esse construto são apresentadas na Tabela 14. Observa-se homogeneidade e normalidade da distribuição, o que torna viável a aplicação dos testes de significância paramétricos.

Tabela 14 - Estatísticas descritivas para Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor

Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação (cv)	Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov (Sig)	Decisão
1.00	4.57	2.5732	.77113	30%	0,082	Distribuição Normal ao nível de 5% de significância

Os testes de significância indicam que hospitais que possuem portal de compra recebem influência do relacionamento Comprador-Vendedor significativamente menor do que os hospitais que não possuem portal de compras (sig=0,000). Por outro lado, não há correlação significativa entre o nível de uso de tecnologia no processo de compras e o escore médio de Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor (sig=0,052).

Tabela 15 - Resultados dos testes de significância

	Hipóteses	Resultados	Decisão
Teste t para duas amostras independentes Para as variáveis Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor e Possui Portal de Compras (sim/não)	H0: influência média do relacionamento Comprador-vendedor sobre respondentes que possuem portal de compras = influência média do relacionamento Comprador-Vendedor sobre respondentes que não possuem portal de compra H1: há diferença significativa entre o nível de influência do relacionamento Comprador-Vendedor para os respondentes que possuem e não possuem portal de compra	Influência média com portal de compras = 1,94 (desvio-padrão= 0,45) Influência média sem portal de compras = 3,22 (desvio-padrão = 0,41) Sig= 0,000 r=-0,217	Rejeita-se H0, há diferença de nível de influência do relacionamento Comprador-Vendedor entre respondentes que possuem e não possuem portal de compra. Os respondentes de hospitais que possuem portal de compra possuem influência menor do que os que não possuem portal de compra Não se rejeita H0, não há correlação significativa entre o nível de influência do relacionamento Comprador Vendedor e o nível de uso de tecnologia no processo de compra
Correlação de Pearson Para as variáveis Influência do relacionamento Comprador Vendedor e Nível de Uso de Tecnologia no Processo de Compra	H0: a correlação entre a influência do relacionamento Comprador-Vendedor e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é igual a zero H1: a correlação entre a influência do relacionamento Comprador-Vendedor e o nível de uso da tecnologia no processo de compra é significativa (diferente de zero)	Sig= 0,052	
Correlação de Pearson Para as variáveis Influência do Relacionamento Comprador-Vendedor e Número de leitos	H0: a correlação entre a influência do relacionamento comprador-vendedor e o número de leitos é igual a zero H1: a correlação entre a influência do relacionamento comprador-vendedor e o número de leitos é significativa (diferente de zero)	r=-0,298 (correlação fraca) Sig= 0,007	Rejeita-se H0. Há correlação significativa entre o nível de influência do relacionamento comprador-vendedor e o número de leitos hospitalares. Quanto maior o número de leitos, menor a influência.
ANOVA Para as variáveis Influência do relacionamento Comprador-vendedor e Porte do Hospital (pequeno/ médio/ grande/ Muito grande)	H0: o escore médio de influência do relacionamento comprador-vendedor é igual para todos os portes de hospitais H1: pelo menos um par de portes de hospitais possui influência do relacionamento comprador-vendedor diferente	Teste de Levene para Homogeneidade de variâncias indicou variância equivalente (sig= 0,248) Influência média pequenos = 2,74 (desvio-padrão= 0,61) Influência média médios = 2,71 (dp= 0,85) Influência média grandes = 2,62 (dp= 0,70) Influência média muito grandes = 2,20 (dp=0,87) Sig= 0,098	Não se rejeita H0. Os escores médios de influência do relacionamento comprador-vendedor é igual para os diferentes portes de hospital

De acordo com os resultados anteriormente descritos, a hipótese de pesquisa H5 (O relacionamento comprador-vendedor tem menor influência na decisão de compra em hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras) pode ser suportada.

Em relação a contribuição à literatura trazida pelos resultados da hipótese H5 destaca-se que Sheth (1996) apontou uma mudança no foco dos estudos sobre comportamento do consumidor organizacional, sendo uma delas o foco no relacionamento entre compradores e vendedores, assim como Schneider e Wallenburg (2013) propuseram como novos campos de pesquisa a definição e a utilização de melhores ferramentas de gerenciamento e relacionamento com os fornecedores.

Johnston e Lewin (1996) estudaram as variações em comportamento de compras organizacional e verificaram que muitas dessas variações estão relacionadas ao risco associado a uma dada situação de compras, sendo que demonstraram que o relacionamento entre o comprador e o vendedor possibilitam a redução do risco associado a uma situação particular de compra. O uso de tecnologia da informação e portais de compras pode estar associado a uma redução do risco de compras, o processo é mais formalizado, mais passível de rastreamento e com maior quantidade de informações. Esse pode ser um dos motivos para a redução da influência do relacionamento comprador-vendedor observada em H5.

Ainda os resultados da hipótese H5 trazem implicações gerenciais significativas. Gestores de marketing de empresas fornecedoras a hospitais precisam levar em consideração que o papel do relacionamento entre vendedor e comprador hospitalar tem sido reduzido devido a utilização de tecnologia da informação, desde modo a forma a função da venda pessoal dentre os estímulos de marketing a serem trabalhados neste setor precisa ser repensada.

4.2.6 Aplicação da análise de cluster

A análise de cluster foi aplicada com objetivo de identificar grupos de hospitais que fossem homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Inicialmente aplicou-se o método hierárquico, com distância quadrática euclidiana,

algoritmo de aglomeração de Ward e padronização dos variáveis pelo Z-escore. Foram utilizadas como input na análise os escores médios dos construtos da pesquisa: influência dos agentes de compra, influência do relacionamento comprador-vendedor, centralização, divisão do trabalho e participação no processo de tomada de decisões. Foram obtidos três agrupamentos conforme ilustra o gráfico de setores da Figura 6.

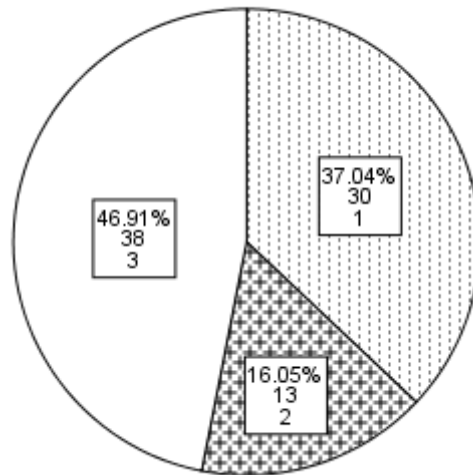


Figura 6. Distribuição dos hospitais nos agrupamentos

A Tabela 16 apresenta a caracterização dos agrupamentos. Para fins analíticos consideram-se escores médios $x \leq 2,5$ como baixos, escores no intervalo $2,5 < x \leq 3,5$ como intermediários e escores $x > 3,5$ como elevados. Desta forma, observa-se que o grupo 1 apresenta escores intermediários em todas as dimensões de análise, o que indica que este grupo de hospitais possui alguma centralização, participação no processo decisório, algum nível de divisão do trabalho e influência de agentes externos no processo de compra; contudo, estes níveis não são nem muito baixos, nem muito elevados, portanto, pode-se nomear este grupo como Intermediário. O grupo 2, por sua vez, apresenta escores elevados para todos os construtos, ou seja, esses hospitais recebem influência elevada dos agentes externos, alta centralização, alta divisão do trabalho e participação na tomada de decisão. Finalmente, o grupo 3 possui escore baixo para influência do relacionamento comprador-vendedor, escore alto em participação na tomada de decisão e escores intermediários nos demais construtos, portanto, pode-se defini-lo como um grupo misto.

Tabela 16 - Caracterização dos agrupamentos

Agrupamento		agentes_comp ra	comprador_vende dor	centralizaç ão	divisão_trabal ho	Participaç ão
1 – Intermediár io	Média	2.99	2.70	2.91	3.20	3.50
	Desvio-padrão	.78	.45	.47	.31	.22
	cv	26%	17%	16%	10%	6%
2 – Alto	Média	3.92	3.55	3.55	3.71	3.95
	Desvio-padrão	.60	.44	.48	.63	.41
	cv	15%	12%	13%	17%	10%
3 – Misto	Média	2.87	2.14	2.86	3.30	4.23
	Desvio-padrão	.66	.73	.40	.42	.38
	cv	23%	34%	14%	13%	9%

Ao se avaliar os agrupamentos obtidos pela análise de cluster e a posse ou não de portal de compras, o teste Qui-Quadrado apresentou a rejeição da hipótese nula, o que indica que há relação entre a presença de portal de compras e o grupo

ao qual o hospital pertence. A Tabela 17 ilustra esses resultados. Observa-se na tabulação cruzada que no grupo 1, cujos hospitais possuem escores intermediários há frequências iguais de hospitais que possuem ou não portal de compras. Para os hospitais do grupo 2, que possuem escores elevados, observa-se que nenhum possui portal de compras e para o grupo 3 há predominância de hospitais que possuem portal de compra.

Tabela 17- Resultados do teste qui-quadrado

		portal_compras		
		não	sim	Total
Grupo	1	15	15	30
	2	13	0	13
	3	12	26	38
Total		40	41	81

Hipóteses:

H0: o agrupamento ao qual o hospital pertence, não se relaciona ao fato de possuir portal de compras

H1: o agrupamento ao qual o hospital pertence se relaciona ao fato de possuir portal de compras

Sig= 0,000 – Rejeita-se H0. Há relação entre os agrupamentos e a posse de portal de compras

Os agrupamentos obtidos pela Análise de Cluster foram também avaliados em relação ao número de leitos hospitalares, isto é, buscou-se identificar se para os três agrupamentos havia uma predominância de hospitais de porte similar. Para tanto, aplicou-se o teste de significância de Kruskal-Wallis para k-amostras independentes. Contudo, não se observou predominância de portes similares nos agrupamentos, conforme expõe a Tabela 18.

Tabela 18 - Resultados do teste Kruskal-Wallis

Grupo	Tamanho do grupo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1	30	20.00	1000.00	128.1000	179.72687
2	13	30.00	400.00	109.6923	99.11221
3	38	20.00	800.00	182.4474	199.67916

H0: a quantidade de leitos nos três agrupamentos é igual

H1: há pelo menos um agrupamento com quantidade de leitos diferente dos demais

Sig=0,239 – Não se rejeita H0, ou seja, não há predomínio de um porte específico de hospitais nos agrupamentos

Como forma de ratificar os resultados obtidos com o teste de Kruskal-Wallis, aplicou-se o teste Qui-quadrado, relacionando os agrupamentos e os portes de hospitais (pequenos, médios, grandes e muito grandes). Os resultados obtidos (Tabela 19) corroboram os achados anteriores, pois os agrupamentos não se relacionam ao porte do hospital. Desta forma, não há indícios de que a variável interveniente “tamanho do hospital” prevista no modelo da pesquisa quantitativa tenha influenciado a relação entre a variável independente e as variáveis dependentes.

Tabela 19 - Resultados do teste Qui-quadrado

		quartis_leitos				Total
		Pequenos	Médios	Grandes	Muito Grandes	
Agrupamento	1	12	5	7	6	30
	2	3	5	3	2	13
	3	9	7	10	12	38
Total		24	17	20	20	81

H0: o agrupamento ao qual o hospital pertence não depende de seu porte

H1: o agrupamento ao qual o hospital pertence está relacionado ao seu porte

Sig= 0,477 – Não se rejeita H0; os agrupamentos obtidos não se relacionam ao porte do hospital

4.2.7 Resumo dos resultados da pesquisa quantitativa

O quadro abaixo apresenta as hipóteses da pesquisa e os resultados encontrados na pesquisa quantitativa.

Hipóteses	Resultado da pesquisa quantitativa
H1. Há uma menor centralização nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras;	Não foram encontradas evidências empíricas que permitissem suportar a hipótese H1.
H2. Há uma divisão menor de trabalho nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras;	Não foram encontradas evidências empíricas que permitissem suportar a hipótese H2.
H3. A tomada de decisão é menos participativa nos centros de compras de hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras;	Foram encontradas evidências empíricas que suportam a hipótese H3.
H4. Os membros dos centros de compra dos hospitais operando com portais de compra têm menor influência dos seus agentes de compra do que aqueles operando sem novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras;	Não foram encontradas evidências empíricas que permitissem suportar a hipótese H4.
H5. O relacionamento comprador-vendedor tem menor influência na decisão de compra em hospitais operando com novas tecnologias de apoio ao processo de decisão de compras;	Foram encontradas evidências empíricas que suportam a hipótese H5.

Quadro 20. Resumo dos resultados da pesquisa quantitativa

Conforme observado no quadro, a pesquisa realizada demonstrou que a utilização de tecnologia da informação por parte dos centros de compras hospitalares estudados influencia a participação na tomada de decisão (reduzindo essa participação), assim como reduz a influência do relacionamento vendedor-comprador. Não foram verificadas influências em relação à centralização, divisão de trabalho e influência dos agentes de compra.

5. PARTE 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Nesta parte da tese são apresentadas as conclusões, as contribuições e limitações do estudo realizado e os possíveis estudos futuros.

5.1 Conclusões

O problema de pesquisa da tese, que era responder a questão “qual a influência da utilização das novas tecnologias de informação no comportamento do consumidor organizacional?” Teve como resposta a verificação de que a tecnologia da informação aumenta a automação e a transparência do processo de compras, aumenta o acesso a informação por parte os compradores e influencia o nível de participação na tomada de decisão (reduzindo esta participação) e o relacionamento comprador-vendedor (reduzindo a influência deste relacionamento na tomada de decisão por parte do centro de compras).

A revisão bibliográfica realizada no estudo permitiu a verificação de todo o histórico de pesquisas na área de comportamento do consumidor organizacional e centro de compras, desde os primeiros modelos conceituais, passando por diversos trabalhos empíricos decorrentes destes modelos até as pesquisas mais atuais com temas semelhantes aos da presente tese, como o *e-procurement*.

As unidades de análise do estudo de caso realizado (parte qualitativa da pesquisa) demonstraram que os modelos conceituais, principalmente o modelo de Webster e Wind (1972) ainda continua válido para os centros de compras atuais. Além disso foi verificada a forte presença do uso da tecnologia da informação nos hospitais, inclusive a utilização de portais de compra, que trouxeram mudanças nos processos de compras. Tais mudanças têm feito os fornecedores dos hospitais (que foram representados por três unidades de análise do estudo de caso) repensarem a forma pela qual se relacionam com os centros de compras e os papéis desempenhados pela sua força de vendas junto a tais centros de compras.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, trouxe contribuições aos estudos empíricos anteriores sobre centro de compras e comportamento do consumidor organizacional, demonstrando o papel do uso da tecnologia da informação frente a variáveis do centro de compras, variáveis essas que compuseram objetivos específicos da presente pesquisa. Foram encontradas influências em relação a

participação na tomada de decisão (na qual o uso de tecnologia da informação reduz tal participação) e em relação à influência do relacionamento comprador-vendedor (na qual o uso de tecnologia da informação reduz a tal influência na decisão do centro de compras). Dentre as outras variáveis estudadas, centralização, divisão de trabalho e influência dos agentes de compra, a pesquisa empírica não trouxe evidências de que a tecnologia da informação influencia tais variáveis.

Os resultados do trabalho trouxeram contribuições acadêmicas e gerenciais, as quais são apresentadas a seguir.

5.2 Contribuição Acadêmica

O presente estudo trouxe contribuições para a área de pesquisa em administração, em específico para a área de marketing e para a literatura de comportamento do consumidor organizacional, com destaque para os tópicos abaixo.

- Demonstrou-se que os modelos conceituais de comportamento do consumidor organizacional e centro de compras ainda são aplicáveis para os centros de compras da atualidade.
- A tecnologia da informação tem possibilitado um acesso maior à informação por parte dos membros dos centros de compras, deixando a decisão destes mais rápida, mais transparente e possibilitando que estes possam se dedicar mais a atividades táticas e estratégicas da área de compras, não necessitando, por exemplo, enviar solicitações de cotações, preencher planilhas com informações de fornecedores, entre outros.
- A tecnologia da informação tem deixado o centro de compras menos participativo. Ao que parece, o maior acesso a informação deu maior autonomia e segurança aos compradores, deste modo há uma menor necessidade do envolvimento de diversas pessoas na tomada de decisão.
- A tecnologia da informação tem reduzido o papel do relacionamento comprador-vendedor dentro do centro de compras, deixando este processo mais impessoal. Deste modo o papel da venda pessoal no marketing *business-to-business* deve ser repensado.

5.3 Contribuição Prática

As contribuições práticas ou gerenciais da presente pesquisa estão relacionadas principalmente às áreas de marketing das empresas fornecedoras a consumidores organizacionais, em específico, para fornecedores a centros de compras hospitalares.

O uso intenso de tecnologia da informação tem deixado a compra organizacional menos participativa e mais impessoal (com a redução da influência do relacionamento vendedor-comprador), deste modo os gestores de marketing das empresas fornecedoras precisam pensar no papel da venda pessoal como estímulo de marketing. Há indícios que demonstram que está havendo uma redução da importância de visitas frequentes dos vendedores aos compradores e do envio de cotações, já que este processo tem sido feito por meio de ferramentas de tecnologia da informação. Deste modo, o papel dos vendedores deve estar relacionado a garantir que a empresa participe das cotações realizadas pelas ferramentas de tecnologia da informação, garantir que aquilo que foi comprado seja entregue conforme as especificações solicitadas, de modo que a empresa seja bem avaliada no tocante aos produtos e serviços comercializados.

É importante que os gestores de marketing conheçam profundamente como é o processo de decisão quando são utilizadas ferramentas de tecnologia da informação para compras (como, por exemplo, os portais de compras identificados na pesquisa), como é o processo de cotação, como é feita a avaliação dos fornecedores selecionados, quais produtos passam pelo portal e quais não passam, entre outros aspectos relevantes para que o composto de marketing seja adaptado a esta nova realidade de negócios.

5.4 Limitações do Estudo

Algumas limitações podem ser citadas para o presente estudo, são elas listadas abaixo.

- O estudo foi realizado utilizando um centro de compras específico para um país específico, deste modo não é possível fazer uma generalização sobre o comportamento do consumidor organizacional.
- O estudo de caso verificou a opinião de diversos entrevistados sobre o tema, compradores, fornecedores a hospitais e fornecedores de tecnologia da

informação. Os resultados refletem a opinião de tais respondentes e foram cruzados com outras fontes de evidências como observações e levantamentos, entretanto, também há uma limitação para generalização dos resultados para todos os centros de compras hospitalares, sendo necessários novos estudos, com mais unidades de análise para um conhecimento mais aprofundado sobre esta temática.

- Apesar de a pesquisa quantitativa utilizar um número significativo de respondentes, tais respondentes não foram selecionados de forma aleatória, deste modo, também não é possível a realização de inferência estatística para a população do estudo. Os resultados encontrados referem-se ao universo de respondentes da pesquisa.

5.5 Estudos Futuros

Podem ser sugeridos diversos estudos futuros a partir dos dados obtidos na presente pesquisa, alguns deles são apontados nos tópicos a seguir.

- Realização de mais entrevistas em profundidade sobre o papel da tecnologia da informação, utilizando não somente hospitais mas outros tipos de centros de compras.
- Estudo de outras variáveis que a tecnologia da informação pode influenciar no centro de compras, como, por exemplo, tamanho do centro de compras, eficiência, custos de administração e resultados do processo de compras.
- Realização de estudos com as empresas fornecedoras a centros de compras que utilizam de forma intensa a tecnologia da informação, verificando como tais empresas têm adaptado seus estímulos de marketing para atender a este consumidor organizacional.
- Ampliação da pesquisa quantitativa para um universo maior de respondentes, de forma que uma generalização possa ser realizada.

REFERÊNCIAS¹⁷

ABRIZAH, A.; ZAINAB, A. N.; KIRAN, K.; RAJ, R. G. LIS journals scientific impact and subject categorization: a comparison between Web of Science and Scopus. **Scientometrics**, v. 94, p. 721-740, 2012.

ALEJANDRO, T. B.; KOWALKOWSKI, C. RITTER, J. G. S. F.; MARCHETTI, R. Z.; PRADO, P. H. Information search in complex industrial buying: Empirical evidence from Brazil. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 17-27, 2011.

ALMEIDA, T. R. R. Perspectivas de sobrevivência do hospital. **Revista Paulista de Hospitais**, São Paulo, n. 5/6, p. 104-113, 1983.

ANDERSON, P.F.; CHAMBERS, T.M. A reward/measurement model of organizational buying behavior. **Journal of Marketing**, Spring, p. 7-23, 1985.

APPLEGATE, L. M.; MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L. **Corporate information systems management: The issues facing senior executives**. 4 Ed. Chicago: Irwin, 1996.

BANTING, P.; BERACS, J.; GROSS, A. The industrial buying process in capitalist and socialist countries. **Industrial Marketing Management**, v. 20, n. 2, p. 105-113, 1991.

BARCELOS, P.; PERINI, R.; Responsabilidade Socioambiental Associada à Decisão do Comprador Organizacional. **Global Manager Acadêmica**, v. 1, n.1, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BAWDEN, D. The shifting terminologies of information. **Aslib Proceedings**, v. 53, n. 3, 2001.

BELLIZZI, J. A. Organizational Size and Buying Influences. **Industrial Marketing Management**, v. 10, p. 17-21, 1981.

¹⁷ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

BELLO, D. C. Industrial Buyer Behavior at Trade Shows: Implications for Selling Effectiveness, **Journal of Business Research**, v. 25, p. 59-80, 1992.

BENBUNAH-FICH, R. Information Technology in Organizations: Paradigms and metaphors. (Working Paper Baruch College). Disponível em: <<http://cisnet.baruch.cuny.edu/fich>> Acesso em: 03 de setembro de 2014.

BENKLER, Y. **The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom**. New Haven, Conn: Yale University Press, 2006.

BERKOWITZ, M. New Product Adoption by the Buying Organization: Who Are the Real Influencers. **Industrial Marketing Management**, v. 15, p. 33-43, 1986.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

BROWN, S. P. The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes. **Journal of the academy of marketing science**, v. 23, n. 2, 1995.

BUHALIS, D. Strategic and tactical use of ICTS in the airline industry. **Information & Management**, v. 41, n. 7, p. 805-825, 2004.

BUNN, M. D. Understanding Organizational Buying Behavior: The Challenges of the 1990s. **Review of Marketing - American Marketing Association**, v. 4, p. 227-259, 1992.

BURLAMAQUI, P. F.; GODOY, R. Fontes de informações do consumidor organizacional: as compras de medicamentos por hospitais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 2, p. 165-183, 2008.

CAMPBELL, N. C. G. An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. **Journal of Business Research**, n. 13, p. 35-48, 1985.

CAMPOS, E. M.; ROSSI, R. M.; LOPES, F. F.; NEVES, M. F. Comportamento do Consumidor Organizacional de Laranja e Suco de Laranja. **XLIII Congresso da Sober – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, p. 1-11, 2005.

CANDIDO, J. C. X. **O Processo de Decisão de Compra de Caminhões Pesados**. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado executivo em administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CARVALHO, L. F. **Serviço de Arquivo e Estatística de um Hospital**. 3. Ed. São Paulo: Associação Paulista de Hospitais, 1984.

CARVALHO, T. B.; MENEZES, S. M.; ZEN, S.; ALCANTARA, R. L. C. Estudo do Processo de Compra de Boi em Frigoríficos Paulistas. In: SOBER - XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco. **Anais...**Rio Branco: SOBER, 2008.

CASTRO, R. M. Gestão Econômico-Financeira nos Hospitais Filantrópicos: organização e financiamento. Dissertação (Mestrado profissional em sistemas de gestão). Niterói, Universidade Federal Fluminense, 2002.

CHAMBERS, T. M. **An Experimental Investigation of a Reward/measurement Model of Organizational Buying Behavior**. 1983. 556 p. Dissertation (Ph.D) - Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 1983.

CNES. Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde. Disponível em <http://cnes.datasus.gov.br/Mod_Ind_Unidade.asp?VEstado=00> Acesso em 13 de setembro de 2014.

CLOPTON, S. W. Seller and Buying Firm Factor Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 1, p. 39-53, 1984.

DEMPSEY, W. A. Vendor Selection and the Buying Process. **Industrial Marketing Management**, v. 7, p. 257-267, 1978.

DUNCAN, R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.

FALAGAS, M. E.; PITSOUNI, E.; MALIETZIS, G. A. Comparison of Pubmed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strenghts and weaknesses. **FASEB Journal**, v. 22, p. 338-342, 2008.

FERNANDES, C. C. C. Governo eletrônico e transformação da administração pública. In: CHAHIN, A. et al.. E-gov.b: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FORGIA, G. M. L.; COUTTOLENC, B. F. **Desempenho hospitalar no Brasil**: em busca da excelência. São Paulo: Singular, 2009.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo do caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

GARRIDO, M. J.; GUTIÉRREZ, A.; JOSÉ, R. S. Organizational and economic consequences of business *e-procurement* intensity. **Technovation**, n. 28, p. 615-629, 2008.

GARRIDO-SAMANIEGO, M. J.; GUTIÉRREZ-ARRANZ, A. M.; JOSÉ-CABEZUDO, R. S. Assessing the impact of *e-procurement* on the structure of the buying centre. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 135-143, 2010.

GRAEML, A. R.; MORON, M. A. M. Evolução do uso da Internet para compras corporativas: resultado de uma Survey com empresas industriais brasileiras. **Revista Alcance – Eletrônica**, Itajaí, v. 16, n. 2, 2009.

GUMMESSON, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, 136–148.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução de A. S. Sant'ana e A. Cloves Neto, 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 593 p.

HAIR, J.F. Jr; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L; BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**. 5 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HAIR, J.F. Jr; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HLWIKI Canada contributors, "Citation management," Disponível em : <http://hlwiki.slais.ubc.ca/index.php/Scopus_vs._Web_of_Science>, acesso em 20 de março de 2014.

HULT, G. T. M.; NICHOLS JR, E. L. The Organizational Buyer Behavior Learning Organization. **Industrial Marketing Management**, v. 25, p. 197-207, 1996.

JACKSON JR, D. W.; KEITH, J. E.; BURDICK, R. K. Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 75-83, 1984.

JOHNSTON, W. J.; BONOMA, T. V. The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. **The Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 143-156, 1981.

JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. E. Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 1-15, 1996.

KAUFFMAN, R. G. Influences on organizational buying choice processes: future research directions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, n. 11, n. 3, p. 94 – 107, 1996.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KLEINALTENKAMP, M.; EHRET, The value added by specific investments: A framework for managing relationships in the context of value networks. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 65–71, 2006.

KOHLI, A. Determinants of influence in organizational buying: a contingency Approach. **Journal of Marketing**, v. 53, July, p. 50-65, 1989.

KOHLI, A. K.; ZALTMAN, G. Measuring multiple buying influences. **Industrial Marketing Management**, v. 17, July, p. 197-204, 1988.

KULKARNI, A. Comparisons of citations in Web of Science, Scopus, and Google Scholar for articles published in general medical journals. **JAMA**, n. 302, v. 10, p. 1092-1096, 2009.

LEMOS, L. O poder do discurso na cultura digital: o caso Twitter. **Revista de Estudos e Pesquisas em Linguagem e Mídia**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2008. Disponível em <http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/text_and3.htm>. Acesso em 03 de setembro de 2009.

LEMOS, V. M. F.; ROCHA, M. H. P. A Gestão das Organizações Hospitalares e suas Complexidades. **Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011. Disponível em <http://www.excelenciamegestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0417_1493.pdf> Acesso em 10 de setembro de 2014.

LEWIN, J. R.; DONTU, N. The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1381-1390, 2005.

LILIEN, G. L.; WONG, M. A. An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry. **Journal of Marketing Research**, v. 21, p. 1-11, 1984.

LINO, K. M. S.; GONÇALVES, M. F.; FEITOSA, S. L. Administração hospitalar por competência: o administrador como gestor hospitalar. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em 11 de setembro de 2014.

LIVINGSTONE, S. (2005) **Critical Debates in Internet Studies: Reflections on an Emerging Field**. Mass Media and Society. CURRAN, J.; GUREVITCH, M. London, Jodder Arnold.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LUCAS, H. C. **Information Technology for Management**. 6. Ed. New York: McGraw Hill, 1997.

MARCH, J. G. An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. **American Political Review**, v. 69, p. 445-451, 1955.

MARTIN, J. H.; DALEY, J. M.; BURDG, H. B. Buying influences and perceptions of transportation services. **Industrial Marketing Management**, v. 17, p. 305-314, 1988.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCABE, D. L. Buying Group Structure: Constriction at the Top. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 89-98, 1987.

MCQUISTON, D.H. Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior, **Journal of Marketing**, v. 53, April, p. 66-79, 1989.

MESQUITA, J. M. C.; GONÇALVES FILHO, C.; SOUKI, G. Q.; MUYLDER, C. F. O mercado de software aplicativo: estudo do comportamento do cliente corporativo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 218-236, 2013.

MESQUITA, J. M. C.; PAGNAN, L. G. Comportamento de Compra do Cliente Intermediário: uma Análise no Setor de Acessórios Automotivos. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 86-113, 2012.

MILONE, F. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, 483 p.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORRIS, M. H. **The Impact of Organizational Reward and Measurement Systems on Coalition Formation in the Buying Center**. 1983. 562 p. Dissertation (Ph.D) - Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 1983.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. 1. Ed. Tradução de Vera Jordan. 1. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 403 p.

NARAYANDAS, D.; RANGAN, V. K. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 63-77, 2004.

O'CONNOR, P.; MURPHY, J. Research on information technology in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 23, n. 5, p. 473-484, 2004.

OKAZAKI, R. **Identificação de Ineficiências na Cadeia de Valor da Saúde, a partir da Análise da Gestão de Compras de Quatro Hospitais Privados do**

Município de São Paulo. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

OSMONBEKOV, T.; BELLO, D. C.; GILLILAND, D. I. Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 151-166, 2002.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 63-78, 2001.

PRUITT, D. G.; LEWIS, S. A. Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 31, p. 621-633, 1975.

QUALLS, W. J.; ROSA, J. A. Assessing Industrial Buyers' Perceptions of Quality and Their Effects on Satisfaction. **Industrial Marketing Management**, v. 24, p. 359-368, 1995.

RANGAN, V. K.; MORIANTY, R. T.; SWARTZ, G. S. Segmenting customers in mature industrial markets. **Journal of Marketing**, v. 56, October, p. 72-82, 1992.

RIBEIRO, H. P. **O Hospital: história e crise**. São Paulo: Cortez, 1993.

ROBINSON, P. J. ;FARIS, C. W.; WIND, Y. **Industrial Buying Behavior and Creative Marketing**, Allyn & Bacon, Boston, MA, 1967.

RODRIGUES FILHO, J. Método de pagamento hospitalar no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 24, 1990.

RONCHETTO JR, J. R.; HUTT, M. D.; REINGEN, P.H. Embedded influence patterns in organizational buying systems. **Journal of Marketing**, v. 53, October, p. 51-62, 1989.

SCHNEIDER, L.; WALLENBURG, C. M. 50 Years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more? **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 19, p. 144-164, 2013.

SCHRODER, H.; DRIVER, M.; STREUFERT, S. **Human Information Processing**, New York: Holt, Rinehart e Winston, 1966, 240p.

SCOPUS. Base de dados que indexa publicações científicas de todo o mundo. Disponível em < <http://www.scopus.com/home.url>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SHARMA, A.; TZOKAS, N., SAREN, M.; KYZIRIDIS, P. Antecedents and consequences of relationship marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 6, p. 601–611, 1999.

SHAW, M. E. **Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior**, 2 Ed., New York: McGraw Hill, 1976, 464 p.

SHETH, J. N. Model of Industrial Buyer Behavior. **Journal of Marketing**, v. 37, Ed. 4, p. 50-56, 1973.

SHETH, J. N. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3, p. 7 – 24, 1996.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento de do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SHETH, J. N.; SHARMA, A.; IYER, G. R. Why Integrating Purchasing with Marketing is Both Inevitable and Beneficial. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 865-871, 2009

SIEGEL, S.; CASTELLAN Jr., N.J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, R. P. **Análise do Comportamento do Cliente que Contrata Serviços Logísticos**: estudo de caso. 2008. 81 f. Dissertação (Mestrado em Transportes) – Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, N. C. **Aplicação dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: estudo de caso com uma empresa da Economia de Comunhão. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

SIQUEIRA, A. C. B.; TOLEDO, G. L. Comportamento do Comprador Industrial: Uma análise comparativa entre um modelo transacional e um modelo de relacionamento, **VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP**, 2004

SOUSA, C. A. (2004) **Uso organizacional da tecnologia da informação: um estudo sobre a avaliação do grau de informatização de empresas industriais paulistas**. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 309 f. 2004.

SPEKMAN, R. E.; STERN, L. W. Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 2, p. 54-65, 1979.

SPEKMAN, R. E.; THOMAS, R. J. **Organizational Buying Behavior**: Where We Have Been and Where We Need to Go (December 11, 2011) Darden Business School Working Paper No. 1993207; Georgetown McDonough School of Business Research Paper No. 2012-05. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=1993207>> Acesso em 02 de junho de 2014.

STRAUSS, G. (1962) Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent. **Administrative Science Quarterly**, v. 7, p. 161-186, 1962.

TAPSCOT, D. **Economia Digital**: Promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.

TERRA, C. F. (2010) **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. São Paulo – SP, Tese (doutorado) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 207 f. 2010.

THOMAS, R. J. Bases of power in organizational buying decisions. **Industrial Marketing Management**, v. 13, p. 209-17, 1984.

VAIDYA, K.; SAJEEV, A. D. M.; CALLENDER, G. Critical factors that influence e-procurement implementation success in the public sector. **Journal of Public Procurement**, Boca Raton, v. 6, p. 1-3, 2006.

VYAS, N. ; WOODSIDE, A.G. An inductive model of industrial supplier choice processes. **Journal of Marketing**, v. 48, Winter, p. 30-45, 1984.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WARD, S.; WEBSTER, Jr.; F. Organizational Buying Behavior. In ROBERTSON, T.; KASSARJIAN, H. **Handbook of Consumer Behavior**. Eng. Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991, chapter 12, p. 419-458.

WEB OF KNOWLEDGE. Base de dados que indexa publicações científicas de todo o mundo. Disponível em <<http://workinfo.com/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

WEBSTER, F. E., JR; WIND, Y. Organizational Buying Behavior. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 12-19, 1972

WEBSTER, F. E., JR; WIND, Y. **Organizational Buying Behavior**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1972.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**, Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.