



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

de Melo Pereira, Fernando Antonio; Lopes de Oliveira Alcantara, Mayana Lopes  
ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS FATORES AMBIENTAIS NO PROCESSO DE DECISÃO DE  
COMPRA ORGANIZACIONAL

Revista de Administração da Unimep, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2013, pp. 74-99  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273729371004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS FATORES AMBIENTAIS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA ORGANIZACIONAL**

***ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL FACTORS IN PURCHASE ORGANIZATIONAL BUYING DECISION***

**Fernando Antonio de Melo Pereira (Universidade Federal do Rio Grande do Norte)**

*fernandopcm@hotmai.com*

**Mayana Lopes de Oliveira Alcantara (Universidade Federal do Rio Grande do Norte)**

*mayana.lopes@hotmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/465>

---

### **Resumo**

Este trabalho pretende descrever como as influências ambientais interferem no comportamento de compra organizacional, tendo como objeto de estudo a Target, uma empresa de pequeno porte atuante no estado do RN. Os procedimentos metodológicos envolveram a aplicação de entrevista, baseado na literatura da área e em dados secundários coletados junto à organização estudada para posterior utilização da técnica da análise de conteúdo como forma de atingir os objetivos propostos pela pesquisa. Os resultados mostram que a Target apresenta três tipos de abordagem de compra, um para cada produto comercializado pela organização, também foram identificadas e medidas as influências ambientais que interferem no processo de cada tipo de compra. Conclui-se que é inerente para a organização entender como as influências ambientais interferem no processo de compra para que a organização tome uma atitude proativa e demonstre maior qualidade na tomada de decisão no que se refere ao processo de compra.

**Palavras-chave:** Business to Business; Comportamento de Compra; Influências Ambientais.

## **Abstract**

This paper aims to describe how environmental influences affect in organizational buying behavior, having as their object of study, the Target Ltda, a small business operating in the state of RN. The methodological procedures involved the interview, based in the literature and secondary data collected from the organization for further study using the technique of content analysis as a means of accomplishing the objectives proposed by the research. The results show that Target has three types of approach of purchase, an each product marketed, have also been identified and measured environmental influences that affect the process each type of purchase. We conclude that important for organization understand how environmental influences affect the buying process for the organization to take a proactive attitude and show more quality in decision process.

**Keywords:** Business to Business; Buying Behavior; Environmental Factors.

Artigo recebido em: 28/04/2012

Artigo aprovado em: 20/03/2013

---

## **1. Introdução**

Entender o comportamento de compra do consumidor é um dos fundamentos do marketing. São inúmeras as pesquisas publicadas nessa área e à medida que a sociedade muda vão surgindo novos objetos para estudo. Porém, existe um segmento de mercado ainda pouco estudado por profissionais e acadêmicos apesar de sua importância econômica e do volume de suas movimentações: o mercado organizacional ou mercado business-to-business (B2B). De acordo com estudo realizado em 2009 pelos pesquisadores P. J. LaPlaca and J. M. Katrichis, da Universidade de Hartford, ao longo dos últimos 71 anos foram publicados 17.853 artigos na área de marketing. Desses apenas 1.204 ou 6,7% lidam especificamente com o marketing B2B.

Brown *et al* (2012, p. 508) argumentam que o “B2B ainda não recebeu atenção devida como tema de pesquisa tanto quanto o B2C dentro da literatura do marketing”. Isso se deve a forma que os modelos de compra clássicos retratavam os compradores: como “racionais” e tomadores de decisões objetivas. Dessa forma, fatores de decisão de compra não previam a crescente necessidade de subjetivismo referente à compra de decisão

organizacional, originária de mudanças e pressões externas ao longo do tempo (BROWN *et al.*, 2011; BROWN *et al.*, 2012, ALEJANDRO *et al.*, 2011).

Dentro da teoria sobre o comportamento de compra organizacional, modelos como os propostos por Webster e Wind (1972), Sheth (1973), Jonhston e Bonoma (1981) buscam explicar este fenômeno (SILVEIRA, 2000). No processo de compra as empresas procuram criar valor através da aquisição de produtos de melhor qualidade a custos mais baixos. Estes produtos serão utilizados na produção de outros bens e serviços que posteriormente serão oferecidos aos seus clientes. O processo de compra é conduzido por indivíduos e acontece dentro do contexto de uma organização formal, com suas regras e procedimentos sofrendo influência de fatores internos e externos (WEBSTER; WIND, 1972; SHETH 1973; SHETH; MITTAL, 2008).

Neste sentido, entender o contexto ambiental em que acontece este planejamento e como ele influênciaria os tomadores de decisão dentro do processo de compras é de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias de marketing bem sucedidas, pois, é o ambiente que proporciona as oportunidades bem como as restrições para os negócios (WEBSTER; WIND, 1972).

No Brasil o tema ganha cada vez mais relevância, pois o crescimento econômico vivenciado nos últimos anos, o qual possibilitou a expansão do mercado de bens de consumo, proporcionou também a expansão do mercado industrial (BRASIL, 2010). Se consideradas somente as compras feitas no exterior, no período de janeiro a junho de 2011, a indústria brasileira movimentou U\$ 150.337 milhões de dólares. Em relação ao ano de 2010 este valor representa um crescimento de 29,6% (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2011). Alejandro *et al* (2011) afirma que a economia do Brasil pode ultrapassar a Itália em 2025, França em 2031, juntamente com o Reino Unido e Alemanha até 2036 de acordo com o Goldman Sachs Financeiro Workbench. Aliado a essa perspectiva futura, “o consequente crescimento da modalidade de compra complexa obriga um aumento de estudos na área” (ALEJANDRO *et al*, 2011, p. 18).

Além disso, as empresas demandam uma série de serviços especializados que vão desde consultoria e assessoria até a prestação de serviços de limpeza, segurança, manutenção, dentre outros. Assim, tem-se um mercado secundário voltado para atender as necessidades das empresas o qual movimenta milhões de reais, gera milhares de empregos e, dada sua

importância não pode ser ignorado pelos profissionais da área do marketing nem pelos acadêmicos (BRASIL, 2010).

Mediante o acima exposto, este trabalho se propõe a investigar como os fatores ambientais influenciam o comportamento de compra internacional da empresa Target. A operacionalização da pesquisa se apresenta através de 4 formas: (i) Identificar qual o tipo de abordagem de decisão de compra que a empresa utiliza em determinado processo de compra; (ii) Identificar quais são as influências ambientais que interferem no comportamento de compra da Target como empresa de pequeno porte na realização de compras no mercado internacional; (iii) Relacionar quais influências ambientais são mais relevantes para cada tipo de abordagem de decisão de compra; (iv) Compreender porque os aspectos do ambiente externo são relevantes na percepção do cliente nas diferentes abordagens de decisão de compra.

Sabe-se das limitações inerentes a um estudo de caso, portanto, a pesquisa não pretende aqui esgotar o tema. Como principal contribuição o presente estudo pretende elucidar as constantes pressões externas que influenciam a decisão de compra organizacional, atualizando e adaptando modelos já validados na realidade de organizações nacionais que realizam compras internacionais. Este trabalho também procura ampliar o conhecimento acadêmico sobre o comportamento de compra das organizações, bem como fornecer uma ferramenta para que profissionais do marketing possam desenvolver novas estratégias que atendam as exigências desse mercado.

Com base neste escopo, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica, abordando o processo de compra organizacional e as diferentes abordagens de decisão de compra utilizadas por estes clientes, os modelos de comportamento de compra e os fatores ambientais que afetam este comportamento. Após a revisão da literatura, buscou-se na análise dos resultados identificar quais são as influências ambientais e como elas influenciam as diversas abordagens de decisão de compra organizacional. Em seguida, têm-se as considerações finais, expondo a opinião do autor em relação ao que foi abordado na pesquisa.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 A Compra organizacional**

A compra organizacional é um processo de tomada de decisão conduzido por indivíduos que interagem uns com os outros dentro do contexto de uma organização formal, a

qual é influenciada por uma variedade de forças do ambiente externo. (WEBSTER; WIND, 1972; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008).

Todos os indivíduos e unidades que participam da compra organizacional compõem o *centro de compras* (ROBINSON *et al.* apud JOHNSTON; BONOMA, 1981). Todas as compras passam por um ciclo que geralmente comprehende uma série de etapas. Os compradores em uma situação de compra nova passam por todos os estágios, o mesmo não acontece nas situações de recompra simples ou modificada onde geralmente alguns desses estágios são pulados (LAS CASAS, 2010; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; JACKSON *et al.*, 1984; JONHSTON; BONOMA, 1981)

No modelo apresentado por Lumb, Hair e MacDaniel (1992) os autores destacam o papel de cada participante do centro de compra no processo de compra. Assim, o processo é iniciado quando os usuários identificam a necessidade. Em um segundo passo, o usuário, por ter conhecimento da tarefa a ser executada, definirá o produto que precisa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LUMP; HAIR; MACDANIEL, 1992; CAMERON; SHIPLEY, 1985).

Robinson, Farris e Wind (1967) apud Jackson *et al* (1984) identificaram três tipos de classes de compra (compra nova, compra modificada e recompra direta) as quais assumiu-se que explicariam as variações entre os processo de compra (JACKSON *et al*, 1984). Porém, Bunn (1993) baseado nas atividades desempenhadas neste processo, apresenta um esquema de classificação que identifica seis padrões na abordagem de decisão de compra: compra casual (*casual purchase*), compra de rotina com baixa prioridade (*routine low priority*), recompra modificada simples (*simple modified rebuy*), tarefa nova avaliadora(*judgmental new task*),recompra modificada complexa (*complex modified rebuy*), tarefa nova estratégica(*strategic new task*). Segundo Kauffman (1996) este estudo merece menção, pois, contribui grandemente para o entendimento do porque de certas abordagens decisões e suas atividades associadas de compra serem usadas.

Na compra casual a abordagem de decisão não envolve esforço na busca por informação ou análise de qualquer tipo; não é dada atenção a questões proativas e são aplicados muitos procedimentos de controle. Esta abordagem geralmente é encontrada em compras de menor importância, onde há pouca incerteza, muitas opções de escolha e o comprador percebem pouco ou nenhum poder na situação de compra (BUNN, 1993).

A compra de rotina com baixa prioridade tende a ser mais repetitiva que a compra casual. Sua abordagem inclui pouco esforço na busca por informação e uso de um nível

moderado de aplicação. Esta abordagem pode ser verificada em decisões de compra com algum grau de importância, com um moderado nível de incerteza e muitas opções de escolha. (BUNN,1993).

A recompra modificada complexa envolve uma grande busca por informações e a aplicação de técnicas de análise sofisticadas; está cercada de pouca incerteza, há muitas opções de escolha e o comprador percebe estar numa posição de bastante poder (BUNN, 1993). Em um tipo de situação de compra complexa, “é preciso determinar o que impulsiona o esforço de pesquisa complexa de informações entre categorias de fontes de informação” (ALEJANDRO *et al*, 2011, p. 17).

Por ultimo, a nova tarefa estratégica. Nesta abordagem há um alto nível de busca por informação e de analise; envolve pouca incerteza, um estreito leque de opções de escolha e o comprador está numa posição de muito poder. Porém, da mesma forma que a nova tarefa avaliadora, procedimentos são pouco seguidos. Vale destacar ainda que há um planejamento de longo plano por traz dessa decisão de compra e a busca de informação geralmente é baseada em fontes pessoais (BUNN,1993).

## **2.2 Modelos de comportamento de compra organizacional**

“Pesquisas anteriores já haviam feito contribuições significativas para a teoria e conhecimento prático da natureza do relacionamento comprador-fornecedor e os resultados dessas relações para ambos, os compradores e fornecedores” (HUMPHREYS; WILLIAMS; GOEBEL, 2008, p. 327). No entanto, pressões externas e demais fatores ambientais são mutáveis e necessitam de atualizações constantes frente à realidade organizacional atual.

Dentro da literatura sobre comportamento de compra organizacional dois modelos são constantemente citados: o modelo de Webster e Wind e o modelo de Sheth (GRONHAUG, 1976; JACKSON *et al*, 1984; QUINGLEY *et al*,1993; KAUFFMAN,1996; SILVEIRA, 2000).

No modelo proposto por Webster e Wind (1972) quatro classes de variáveis determinam o comportamento de compra organizacional. São elas variáveis individuais, sociais, organizacionais e ambientais. Dentro de cada classe elas podem ser divididas em dois grupos, as que estão diretamente relacionadas a compra (*task variable*) e as que se estendem para além do problema de compra em si (*non task variable*). Assim, o comportamento de compra organizacional inclui todas as atividades exercidas pelo centro de compras a partir do

momento em que eles definem a situação de compra, identificam, avaliam, e escolhem entre as alternativas. A organização formal exerce sua influência sobre o centro de compras através das tarefas, estrutura, tecnologia e pessoas. Por fim, a organização em si sofre a influencia do ambiente no qual está inserida. Esta influência ambiental por sua vez, pode aparecer na forma de forças econômicas, tecnológicas, físicas, políticas, legais e culturais.

Já o modelo de Sheth (1973) da ênfase ao processo de tomada de decisão conjunta e está dividido em variáveis específicas do produto e variáveis do processo de decisão. Neste modelo, o comportamento de compra organizacional consiste em três aspectos distintos. O primeiro é o mundo psicológico dos indivíduos envolvidos no processo de decisão de compra; o segundo está relacionado às condições que antecipam as decisões conjuntas entre esses indivíduos; e o terceiro e último aspecto é o processo de tomada de decisão em si, que traz o conflito inevitável entre os decisores e sua resolução através de um numero variado de táticas.

Os modelos teóricos clássicos de Webster e Wind (1972) e Sheth (1973) têm sido replicados e adaptados constantemente. No Quadro 1, são apresentadas as pesquisas recentes mais relevantes no tema, abordando o fator ambiental econômico (PARMIGIANI, 2007), avaliando fatores de risco associados a compra (BROWN *et al*, 2011), subjetivismo no processo de compra (HUMPHREYS; WILLIAMS; GOEBEL, 2008; MAKKONEN; OLKKONEN; HALINEN, 2012), fator ambiental tecnológico (ALEJANDRO *et al*, 2011; BUNN; BUTANEY; HOFFMAN, 2011; BROWN *et al*, 2012) e efetividade na compra organizacional (MIOCEVIC; KARANOVIC, 2012).

**Quadro 1:** Pesquisas recentes e relevantes em decisão de compra organizacional

Autor/Ano	País	Teorias e dimensões
(PARMIGIANI, 2007)	EUA	Teoria do custo de transações: Perícia da empresa, perícia do fornecedor, tamanho da empresa, incerteza de volume e incerteza de performance.
(HUMPHREYS; WILLIAMS; GOEBEL, 2008)	EUA	Modelo de dimensionalidade do comportamento de compra orientado (SOPB): profissionalismo, assistência, comunicação, responsividade e processo.
(BROWN et al, 2011)	EUA	Relação entre sensibilidade da marca e propensão de risco individual: importância da compra, complexidade da compra e tangibilidade do produto.
(ALEJANDRO et al, 2011)	EUA, Suécia e Brasil	Modelo de busca de informações em compra complexa: Influências organizacionais, influências pessoais, influências situacionais.
(BUNN; BUTANEY; HOFFMAN, 2011)	EUA	Modelo de busca de informações para compradores profissionais: diversidade da compra e decisões baseadas em experiências anteriores.
(BROWN et al, 2012)	EUA	Teoria de processamento de informação (IPT): importância da compra, complexidade da compra, envolvimento de compra e procedimentos de controle.
(MAKKONEN; OLKKONEN; HALINEN, 2012)	Finlândia	Abordagem teórico-prática de compra organizacional: subjetividade, estruturas duradouras e eventos situacionais.
(MIOCEVIC; KARANOVIC, 2012)	Croácia	Efetividade em compra organizacional: Relação entre orientação da cadeia de suprimentos e gestão de relacionamento com fornecedor chave.

**Fonte:** Elaboração do autor, 2012.

### **2.3 Influências ambientais no comportamento de compra organizacional**

Para Las Casas (2010) devido a grande complexidade envolvida no processo de compra organizacional os fatores que influenciam este processo são muito diversos. Porém, ele identifica como principais as influências do produto e do ambiente, influências organizacionais e influências comportamentais. Já Kotler e Armstrong (2007) classificam essas influencias em: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

A categorização das influências no comportamento de compra organizacional é uma extensão do modelo geral de compra organizacional desenvolvido por Webster e Wind (1972)

(KAUFFMAN, 1996). No modelo apresentado por estes autores, quatro classes de variáveis determinam o comportamento de compra organizacional: variáveis individuais, variáveis sociais, variáveis organizacionais e variáveis ambientais (WEBSTER; WIND, 1972).

Foi observado que as pesquisas que se dedicam a estudar a influência ambiental nas decisões de compra organizacional têm como foco: o estudo da situação ao redor de uma compra em particular, o estudo do ambiente que cerca os participantes e/ou as empresas, a incerteza ambiental e os ambientes em que se dão as parcerias entre empresas (KAUFFMAN, 1996).

Por serem entidades feitas de partes que estão interligadas com o mundo exterior as organizações estão sujeitas a um grande número de influências ambientais, tais como, influências econômicas, demográficas, sociais, políticas, legais, etc. As quais afetam a atividade do negócio de várias formas (WORTINGTHON; BRITON, 2006). Estas influências ambientais são tão sutis e penetrantes quanto são difíceis de identificar e mensurar (WEBSTER; WIND, 1972).

Para Webster e Wind (1972) o ambiente influencia o processo de decisão de compra organizacional fornecendo informações, bem como, oportunidades e restrições. Ainda segundo estes autores, as influências ambientais impactam o processo de compra de quatro maneiras: elas definem a disponibilidade de bens, as condições gerais do negócio, os valores e normas que norteiam o relacionamento entre o comprador e fornecedor e o fluxo de informações. Variações percebidas no ambiente podem resultar em maneiras diferentes de organizar as atividades de compra (GRONHAUG, 1976). Por exemplo, foi observado por Spekman e Stern (1979) que a necessidade por um número maior de informações se intensifica à medida que se intensificam as incertezas no ambiente.

Para entender os efeitos do ambiente sobre as organizações uma das possibilidades apontadas por Gillespie (1975) seria segmentar o ambiente em áreas, para, desse modo, entender os efeitos de um ou outro aspecto sobre a empresa (GILLESPIE, 1975). Hall *apud* Gillespie (1975) sugere separar este ambiente nas áreas tecnológica, legal, política, econômica, demográfica, ecológica e cultural. Webster e Wind (1972) dividem as influências ambientais em fatores do ambiente físico, fatores do ambiente tecnológico, fatores do ambiente econômico, fatores do ambiente político, fatores do ambiente legal e fatores do ambiente cultural.

A influência do ambiente político nas atividades de negócio pode vir de fatores gerais como a natureza do sistema político e de suas instituições e de questões mais específicas como o envolvimento do governo na economia e suas tentativas de influenciar a estrutura do mercado e seu comportamento (WORTINGTHON; BRITTON, 2006). Passos e Nogami (2000) citam as economias planificadas centralmente, onde as decisões sobre “o que”, “como” e “para quem” produzir são tomadas em sua maior parte pelo Estado. De acordo com Wortingthon e Britton (2006). Para estes autores, os arranjos políticos dentro dos quais o negocio está localizado tem impacto fundamental em suas operações e este impacto pode até mesmo determinar a disposição, e em alguns casos, a própria capacidade da empresa em comercializar determinado produto (WORTHINTHON; BRITON, 2006).

Para Kotler e Armstrong (2007) os compradores organizacionais são fortemente influenciados pelos fatores do ambiente econômico, como o nível de demanda, as condições de fornecimento e o valor da moeda. Para Sheth, Mittal e Newman (2008) o contexto de mercado e a economia dizem respeito aos níveis de emprego, salários, inflação, taxas de juros e taxas de câmbio. Para estes autores, o clima econômico afeta o comportamento do cliente de três modos: expande ou reduz diretamente os recursos financeiros encorajando ou inibindo as compras; traz otimismo ou pessimismo ao comprador, ou seja, influencia no sentimento das pessoas ligadas ao processo de compra; e por fim, a economia orienta os ciclos de negócio.

Quanto ao ambiente legal, a lei se manifesta para as organizações de três formas: facilitadora, reguladora e constitutiva. No contexto facilitador ferramentas e discussões são empregadas para que a organização conquiste seus objetivos. Neste contexto, as organizações são os jogadores e a lei é apenas a arena. No contexto regulatório, o sistema legal toma diretamente a iniciativa para modificar o comportamento das organizações. Por sua vez, no contexto constitutivo, o sistema legal estabelece o pano de fundo onde é formado o discurso social. (EDELMAN; SUCHMAN, 1997).

Sobre a influencia do ambiente cultural nas organizações, Simon e Lane (2004) afirmam que as diferenças culturais derivadas da cultura nacional, organizacional e profissional inibem a habilidade dos trabalhadores de empresas internacionais parceiras de interagir efetivamente. Para Scholtens e Dam (2007) enquanto várias explicações têm sido dadas para explicar as diferenças culturais entre as sociedades, um número cada vez maior de textos acadêmicos aponta que as diferenças culturais entre os países são um dos principais condutores do nível econômico e empreendedor de uma nação. Em contrapartida, diferenças

entre as culturas nacionais podem romper colaborações e o aprendizado entre parceiros (SIMON; LANE, 2004).

A tecnologia tem sido vista como uma importante variável no estudo das organizações, sendo de significativa importância em especificar, entre outras coisas, como essas organizações interagem com o ambiente. (GILLESPIE; MILLETI, 1977). O conceito de alinhamento estratégico, por exemplo, reconhece a necessidade de direcionar a estratégia tanto para os domínios internos quanto externos da organização (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1999). A tecnologia pode ser definida como: “tipos e padrões de atividade, equipamentos, material, conhecimento ou experiência usadas para desempenhar tarefas” (GILLESPIE; MILLETI, 1977, p. 8). Estes fatores fazem com que qualquer erro na seleção do fornecedor seja extremamente danoso para a organização porque com isto a empresa estaria abrindo mão de uma vantagem competitiva e isso estará refletido na tecnologia utilizada pela empresa por um longo período de tempo (CAMERON; SHIPLEY, 1985).

### **3. Metodologia**

O presente trabalho busca identificar quais as influências ambientais, de acordo com a classificação de Webster e Wind (1972) que são relevantes no processo de decisão de compra no mercado internacional. A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva do ponto de vista dos objetivos (GIL, 1991; ROESCH, 2006; GIL, 2002). Quanto à abordagem, a pesquisa utiliza o método qualitativo, subtipo estudo de caso. O estudo de caso permite ao pesquisador explorar determinado fenômeno no conjunto de sua complexidade (TRIVIÑOS, 1987; FLICK, 2004; YIN, 2010).

O processo de desenvolvimento da pesquisa se deu na Target Importação e Exportação de Produtos para Construção Ltda, sendo aplicada entrevista com quatro gestores da organização, incluindo a Sócia-Administradora da organização pesquisada: Danielle de Miranda Heltai, que concordou em ser citada na pesquisa pelo nome, não necessitando preservar sua identidade com a utilização de códigos. Dados secundários foram levantados, entre os meses de agosto e janeiro de 2012, a partir de uma extensa revisão teórica de obras dos principais autores que tratam do tema. No mesmo período, a observação participante também fez parte do processo de coleta, contribuindo para a coleta de dados obtidos junto ao centro de processamento de dados da organização. A entrevista obedeceu a um roteiro semi-

estruturado (SILVA; MENEZES, 2001), orientada por um conjunto de tópicos constituídos de forma prévia com base nos dados secundários obtidos.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizada o emprego da técnica de análise de conteúdo caracterizada como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, p. 38) Para viabilização do uso da técnica, foram coletadas transcrições literais como peças de apreciação da análise.

Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo denominada de categorial-temática ou análise temática. A técnica de análise temática consiste em descobrir os 'núcleos de sentido' que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 1977; PUGLISI; FRANCO, 2005). O Quadro 2 aponta as categorias de análise e os termos relevantes à pesquisa a serem analisados.

**Quadro 2 – Modelo Categórico de Análise**

Categorias de Análise	DEFENSAS METÁLICAS	MÁQUINAS	DIÓXIDO DE TITANIO
Abordagem de Compra	Tipo de abordagem de compra	Tipo de abordagem de compra	Tipo de abordagem de compra
Influências Ambientais	Impactos das Influências ambientais x influências ambientais	Impactos das Influências ambientais x influências ambientais	Impactos das Influências ambientais x influências ambientais
Relevância dos fatores ambientais por abordagem de decisão de compra	Fatores ambientais que mais influenciam a abordagem de decisão de compra	Fatores ambientais que mais influenciam a abordagem de decisão de compra	Fatores ambientais que mais influenciam a abordagem de decisão de compra
Entender a relevância da influencias ambientais nas diferentes abordagens de compra	Abordagem de compra identificada para o produto 1: relevância dos fatores ambientais	Abordagem de compra identificada para o produto 2: relevância dos fatores ambientais	Abordagem de compra identificada para o produto 3: relevância dos fatores ambientais

**Fonte:** (Dados da Pesquisa, 2012.)

Para as três primeiras categorias de análise, foram consideradas as percepções da totalidade dos entrevistados. Para o entendimento da relevância das influências ambientais foi considerada a percepção da sócia administradora da organização.

#### **4. Análise E Resultados**

Foram identificadas na Target a compra de três produtos principais, a saber: defensas metálicas utilizadas na construção de rodovias; máquinas e equipamentos de britagem e moagem; e dióxido de titânio, matéria prima usada como pigmento em tintas para construção civil.

A China apresenta reservas de minério de titânio, da ordem de um quarto do total do mundo, e é uma das cinco maiores produtoras de rutilo do mundo. (RELATÓRIO MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, 2010). A Target nunca comercializou este produto e está em fase de testes para avaliar a viabilidade do negócio.

##### **4.1 Identificação da abordagem de compra**

Este trabalho tinha como primeiro objetivo descobrir qual o tipo de abordagem de decisão de compra utilizado para cada produto. Assim, na compra das defensas metálicas foi identificado que a abordagem de decisão de compra utilizada é a *recompra simples modificada*, pois, conforme visto em Bunn (1993), trata-se de uma compra de considerável importância para a empresa, com pouco nível de incerteza e poucas opções de escolha, onde há uma busca moderada por informações, acompanhada por um alto nível de proatividade, e tendência a seguir os procedimentos padrão estabelecidos.

Na compra das máquinas, a abordagem de decisão de compra identificada foi a *recompra modificada complexa*, uma vez que ela foi caracterizada como de considerável importância para a empresa, com pouca incerteza ao seu redor, muitas opções de escolha e uma posição de forte poder pelo comprador. Verificou-se ainda que há grande busca por informação, o emprego de sofisticadas técnicas de análise, e preocupação com as necessidades no longo prazo. Os procedimentos estabelecidos são rigorosamente seguidos.

Já o processo de decisão de compra do produto dióxido de titânio, por se tratar de uma compra nova, caracterizada como de extrema importância, onde há pouca confiança nos procedimentos estabelecidos por falta de precedentes, com um moderado nível de incerteza, e estritas opções de escolha, foi caracterizado como uma *tarefa nova estratégica*.

#### **4.2 Identificação e relevância das influências ambientais na abordagem de decisão de compra**

De acordo com o que foi visto no referencial teórico em Webster e Wind (1972) as influências ambientais impactam a compra organizacional na definição da disponibilidade de bens (DB), nas condições gerais do negócio (CGN), no desenvolvimento de valores e normas (V&N) e no fluxo de informações (FI).

Para tanto, as influências ambientais foram medidas por uma escala não métrica de 1 a 4, significando respectivamente (1) Não é relevante, (2) Pouco relevante (3) Relevante e (4) Muito relevante. A opção “Sem opinião” indica que o entrevistado não tem opinião quanto a influência ambiental designada ou não tem certeza quanto ao grau de relevância da influência ambiental para determinado produto.

***Recompra Modificada Simples (Defensas Metálicas)***. Conforme mostrado no item 4.1, o processo de decisão de compra das defensas metálicas foi classificado como sendo de recompra modificada simples. Foi solicitado ao entrevistado que indicasse qual o nível de relevância das influências ambientais. Os resultados são mostrados na Figura 1.

**Figura 1:** Influências ambientais na recompra modificada simples.

<b>Recompra modificada simples</b>	<b>DB</b>	<b>CGN</b>	<b>V&amp;N</b>	<b>FI</b>
Ambiente Físico	2	2	1	1
Ambiente Tecnológico	2	2	1	3
Ambiente Econômico	4	4	1	1
Ambiente Cultural	4	3	2	3
Ambiente Legal	4	3	3	1
Ambiente Político	4	3	1	1

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2012.

De acordo com a Figura 1 foi verificado que, na recompra modificada simples (*defensas metálicas*) existe a influência de todos os aspectos do ambiente nos quesitos disponibilidade de compra e condições gerais de negócio. Na definição dos valores e normas, somente foram identificados como relevantes o ambiente cultural e legal. Na definição do fluxo de informações exercem influência o ambiente tecnológico e cultural.

Para Webster e Wind (1972) o quesito disponibilidade de bens reflete principalmente a influência dos fatores físico, tecnológico e econômico do ambiente. Porém, na abordagem de compra apresentada, os fatores apontados como dominante foram os do ambiente econômico, cultural, legal e político. Ainda de acordo com o modelo de Webster e Wind (1972) as forças econômicas e políticas são dominantes neste quesito. Porém, aqui houve a predominância somente do ambiente econômico como fator de maior relevância.

Mais uma vez houve também discrepância em relação ao modelo apresentado por Webster e Wind (1972), uma vez que, para estes autores, além dos fatores legais, os fatores do ambiente cultural, social e político também seriam relevantes na determinação dos valores e normas que norteiam o relacionamento interorganizacional e interpessoal no processo de decisão de compra. Neste caso, somente o ambiente legal tem relevância.

Desse modo, foi identificado que os fatores ambientais dominantes na recompra modificada simples na empresa Target são aqueles do ambiente econômico, cultural, legal e político na definição da disponibilidade de bens; fatores do ambiente econômico na definição das condições de negociação; fatores do ambiente legal na determinação dos valores e normas e fatores dos ambientes tecnológico e cultural na definição do fluxo de informação.

**Recompra Modificada Complexa (Máquinas).** No processo de decisão de compra das máquinas a abordagem de decisão de compra identificada foi a recompra modificada complexa. Na Figura 2, são apresentados os fatores ambientais identificados como relevantes.

**Figura 2:** Influências ambientais na recompra modificada complexa.

Recompra modificada complexa	DB	CGN	V&N	FI
Ambiente Físico	1	3	1	1
Ambiente Tecnológico	3	2	1	3
Ambiente Econômico	3	4	1	1
Ambiente Cultural	3	3	2	3
Ambiente Legal	2	3	3	1
Ambiente Político	2	4	1	1

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2012.

Dentro do processo de recompra modificada complexa (*máquinas*) conforme é mostrado na Figura 6, existe a influência dos ambientes tecnológico, econômico e cultural na definição da disponibilidade de bens. Na definição das condições gerais de negócio esta

abordagem sofre a influência de todos os aspectos do ambiente externo. Nos quesitos valores e normas e fluxo de informações foram identificadas os mesmos fatores de influência existentes na recompra modificada simples (*defensas*): ambiente cultural e legal na definição dos valores e normas e ambiente cultural e tecnológico na definição do fluxo de informações.

A diferença em relação ao proposto no modelo geral de Webster e Wind (1972) é a indicação do ambiente cultural como relevante e do ambiente físico apontado aqui como sem relevância na determinação da disponibilidade de bens. A classificação dada aos ambientes econômico e político concorda com o proposto por Webster e Wind (1972) em seu modelo, o qual afirma que essas são as influências ambientais dominantes na definição das condições de negócio no processo de decisão de compra organizacional.

Assim, foi identificado que os fatores ambientais dominantes na recompra modificada complexa na empresa Target são aqueles do ambientes tecnológico, econômico e cultural na definição da disponibilidade de bens; fatores do ambiente econômico e político na definição das condições de negocio;fatores do ambiente legal na determinação dos valores e normas e fatores dos ambientes tecnológico e cultural na definição do fluxo de informação.

**Tarefa Nova Estratégica** (*Dióxido de titânio*). Para este produto a abordagem de decisão de compra identificada foi a de tarefa nova estratégica. Os resultados para os quatro quesitos avaliados são apresentados na Figura 3.

**Figura 3:** Influências ambientais na tarefa nova estratégica

Tarefa nova estratégica	DB	CGN	V&N	FI
Ambiente Físico	3	3	1	1
Ambiente Tecnológico	2	2	1	3
Ambiente Econômico	1	3	1	1
Ambiente Cultural	1	3	2	3
Ambiente Legal	3	4	3	1
Ambiente Político	2	1	1	1

.Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Na abordagem de decisão de compra classificada como tarefa nova estratégica (*dióxido de titânio*) mostrado na Figura 3, foram identificados como relevantes na definição da disponibilidade de bens os ambientes físico, tecnológico, legal e político. Nas condições

gerais de negócio, somente o ambiente político não exerce influência no processo de decisão de compra. Da mesma maneira que nas abordagens de recompra modificada simples e recompra modificada complexa, a definição dos valores e normas e o fluxo de informações somente são influenciados pelos ambientes legal e cultural, no caso do primeiro, e pelos ambientes tecnológico e cultural, no caso do segundo.

No modelo proposto por Webster e Wind (1972) não há a indicação do ambiente legal como relevante, porém, aqui ele é um dos aspectos ambientais dominantes juntamente com o ambiente físico. Pode-se notar que aqui mais uma vez foi verificado discrepância em relação ao proposto por Webster e Wind (1972), os ambientes econômico e político são relevantes, porém, o ambiente legal aparece como fator dominante na determinação das condições gerais de negociação na tarefa nova estratégica identificada na Target.

Pode ser visto que foram indicados como relevantes para os quesitos valores e normas e fluxo de informações os mesmos fatores ambientais apontados nas abordagens de compra anteriores: o ambiente legal classificado como relevante e o ambiente cultural classificado como de pouca relevância. Os demais fatores aparecem como sendo não relevantes. Para o fluxo de informações, os ambientes tecnológico e cultural foram indicados como relevantes para este tipo de abordagem de decisão de compra.

#### **4.3 Importância da influência dos fatores ambientais na percepção do cliente**

O presente tópico tem como objetivo mostrar os resultados obtidos na entrevista realizada a fim de cumprir o quarto objetivo específico deste trabalho. Para isso as transcrições da entrevistada foram divididas de acordo com as áreas de impacto definidas por Webster e Wind (1972) sendo elas: disponibilidade de bens, condições gerais de negociação, valores e normas e fluxo de informações.

Primeiramente foram incluídas as transcrições literais da entrevistada quanto as influências ambientais apontadas como relevantes e mais relevantes em cada abordagem de decisão de compra. Em seguida, podem ser vistas a interpretação destas respostas, de acordo com o referencial teórico apresentado.

Quando perguntada sobre a relevância apontada em cada uma das abordagens, obtivemos da entrevistada as respostas conforme apresentado abaixo.

A respeito da importância disponibilidade de bens:

- compra de defensas (recompra modificada simples) onde os ambientes econômico, cultural, legal e político foram classificados como relevantes:

“o preço de compra está ligado à realidade econômica do país de origem, ou seja, ao seu ambiente econômico. Além disso, podem haver restrições legais a exportação no país de origem, o que levaria a indisponibilidade temporária do bem no mercado internacional. Quanto ao ambiente político, o governo pode determinar essas restrições baseado nas suas orientações ideológicas e no seu programa de governo. A cultura exportadora chinesa também é importante pois graças a ela há sempre a vontade por parte do fabricante em disponibilizar seus produtos no mercado internacional”

- compra das máquinas (recompra modificada complexa) onde os fatores tecnológico, econômico e cultural foram classificados como relevantes:

“O ambiente tecnológico determina se o mercado é capaz ou não de atender as exigências técnicas do produto. O ambiente econômico aqui é importante pelo mesmo motivo que o é no item anterior. Quanto ao aspecto cultural, tanto o comprador tem que ter a cultura importadora, (ou seja, ele precisa ter a disposição e a intenção de procurar em todos os lugares possíveis produtos para importar, livre de preconceitos), como o exportador tem que ter a cultura exportadora.”

-compra do dióxido de titânio (tarefa nova estratégica) onde os fatores físico e legal foram classificados como relevantes:

“O dióxido de titânio é derivado de um mineral e portanto esta restrito a distintas regiões geográficas. E existem restrições na importação (existe um limite de importação na quantidade do produto)”.

Á luz da teoria apresentada por Kotler e Armstrong (2007), Elderman e Suchman (1997) e Wortington e Britton (2006) no item 4.2 deste trabalho, pode-se verificar que as condições econômicas, legais, culturais e políticas tem grande impacto na definição de preço do produto, pois, fatores como recessão ou expansão, inflação e taxas de juros atingem tanto os custos de produção quanto as percepções que o consumidor tem do preço do produto, neste caso as defensas. Nas economias socialistas, como é o caso da China, as decisões econômicas são centralizadas e a maioria das decisões chave em relação a produção são tomadas pelo Estado e suas agências.

Desse modo, esses fatores são influentes na determinação da disponibilidade de bens pois podem afetar diretamente as condições de fornecimento. A respeito da importância sobre as condições de negocio:

-compra de defensas (recompra modificada simples) onde os ambientes econômico, cultural, legal e políticos foram indicados como relevantes.

“a demanda varia conforme o aquecimento da economia e quando a demanda está fraca há maior facilidade de negociação com o fornecedor. Culturalmente, a negociação é mais lenta, não é direta e o fornecedor chinês tem dificuldade em dizer não a um negócio. No que diz respeito ao ambiente legal, existe uma lei que estipula a Norma ABNT a ser seguida. Quem não atende as especificações que constam na norma, está fora do mercado. E por fim, o ambiente político é importante em razão da existência (ou não) de políticas voltadas para infra-estrutura: o governo determina uma política de desenvolvimento, isso aquece o mercado. Outro fator importante é a privatização ou não das rodovias.”

-compra das máquinas (recompra modificada complexa) onde os ambientes econômico e político são muito relevantes. Os ambientes físico, cultural e legal foram classificados como relevantes.

“Os ambientes econômico e político são muito relevantes, pois, a economia determina o nível de investimento da indústria e do nível de crédito no mercado. Por sua vez, esses fatores podem ser definidos pelo Estado, de acordo com seus interesses políticos, como é o caso das políticas de incentivo à modernização da indústria e a guerra fiscal. Compramos máquinas para revender e elas precisam de uma infra estrutura mínima para funcionar. E isto está relacionado ao ambiente físico, pois se o local de instalação não apresenta elementos básicos como energia elétrica, água, etc, o negócio não se viabiliza.. Para este tipo de produto a negociação é mais longa e as diferenças culturais podem atrapalhar. No aspecto legal há a influência positiva, pois, não há restrições na importação de máquinas novas e em alguns casos chega a haver incentivos fiscais com a diminuição ou isenção de impostos”.

-compra do dióxido de titânio (tarefa nova estratégica) onde os fatores do ambiente físico, econômico, cultural e legal são influentes.

“por ser uma matéria-prima a distância física do fornecedor é relevante nos custos por causa do frete. A relevância do ambiente econômico neste caso está no fato desse produto ser ligado ao mercado da construção, que por sua vez é movido pelo aquecimento da economia, mais especificamente ao poder de compra e ao nível de renda da população, pelo nível de desenvolvimento das cidades. A taxa de câmbio é determinante também por que se trata de uma matéria-prima com baixo valor agregado (construção civil é movida pelo poder de compra para população). Cultural: mesmo dos outros (segue a mesma regra para os produtos anteriores). Legal: mesmo dos outros (existem barreiras ou restrições)”

Foi visto em Elderman e Suchman (1997), que para as organizações a lei se manifesta de três formas: facilitadora, reguladora e constitutiva. Pode-se inferir que no

contexto das condições gerais do negocio a lei tem um papel regulador, pois determina os padrões de fabricação do produto.

Politicamente, o Estado, através da implantação de suas políticas de desenvolvimento, influencia a demanda, confirmando o que foi visto em Worthington e Britton (2006). Neste caso, as diferenças culturais no modo de negociar são importantes e podem atrapalhar o negocio, confirmando os estudo Simon e Lane (2004).

Na definição dos valores e normas somente o ambiente legal foi relevante. Isso porque, de acordo com a entrevistada, os aspectos legais determinam os pré-requisitos de como o negócio é conduzido. Isto confirma, o visão da perspectiva cultural-normativa de análise da relação entre a lei e as organizações, onde as empresas são vistas como culturalmente seguidoras de regras e a lei é vista como um sistema de princípios morais, regras roteirizadas e símbolos sagrados.

Finalmente, para a definição do fluxo de informações no processo de decisão de compra das defensas, somente o ambiente tecnológico e o ambiente cultural são relevantes, na opinião da entrevistada. Para ela, o ambiente tecnológico é relevante porque ele proporciona uma ferramenta de comunicação: sem a internet as negociações seriam limitadas. Esta informação confirma a definição de tecnologia dada por Gillespie e Milet (1977). No Quadro 3 a seguir, os principais resultados da pesquisa são sumarizados.

**Quadro 3 – Síntese dos resultados da pesquisa**

Categorias de Análise	DEFENSAS	MÁQUINAS	DIOXIDO DE TITANIO
Abordagem de Compra	Recompra Modificada Simples	Recompra Modificada Complexa	Compra Nova Estratégica
Influências Ambientais	<p><i>Disponibilidade de bens:</i> todos os aspectos do ambientes;</p> <p><i>Condições gerais de negócio:</i> todos os ambientes</p> <p><i>Valores e Normas:</i> ambiente cultural e legal;</p> <p><i>Fluxo de informações:</i> ambiente tecnológico e cultural</p>	<p><i>Disponibilidade de bens:</i> tecnológico, econômico, legal e político;</p> <p><i>Condições gerais de negócio:</i> ambientes físico, tecnológico, econômico, cultural, legal;</p> <p><i>Valores e Normas:</i> ambiente cultural e legal;</p> <p><i>Fluxo de informações:</i> ambiente tecnológico e cultural</p>	<p><i>Disponibilidade de bens:</i> físico, tecnológico, econômico, legal e político;</p> <p><i>Condições gerais de negócio:</i> ambientes físico, tecnológico, econômico, cultural, legal;</p> <p><i>Valores e Normas:</i> ambiente cultural e legal;</p> <p><i>Fluxo de informações:</i> ambiente tecnológico e cultural</p>
Relevância dos fatores ambientais por abordagem de decisão de compra	<p><i>Disponibilidade de bens:</i> econômico, cultural, legal e político (muito relevante)</p> <p><i>Condições gerais de negócio:</i> econômico (muito relevante)</p> <p><i>Valore e Normas:</i> legal (relevante)</p> <p><i>Fluxo de informações:</i> tecnológico e cultural (relevante)</p>	<p><i>Disponibilidade de bens:</i> ambiente tecnológico, econômico, cultural (relevante)</p> <p><i>Condições gerais de negócio:</i> econômico e político (muito relevante)</p> <p><i>Valore e Normas:</i> legal (relevante)</p> <p><i>Fluxo de informações:</i> tecnológico e cultural (relevante)</p>	<p><i>Disponibilidade de bens:</i> ambiente físico e legal (relevante)</p> <p><i>Condições gerais de negócio:</i> ambiente legal (muito relevante)</p> <p><i>Valore e Normas:</i> legal (relevante)</p> <p><i>Fluxo de informações:</i> tecnológico e cultural (relevante)</p>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2012.

## 5. Conclusão

Foi verificado que as abordagens de decisão de compra praticadas pela empresa Target na aquisição de seus três principais produtos no mercado internacional são a recompra modificada simples, a recompra modificada complexa e a tarefa nova estratégica. É importante notar que o padrão de relevância das influências ambientais para os valores e normas e para o fluxo de informações no comportamento de compra é o mesmo nas três abordagens identificadas: na definição dos valores e normas, somente foram identificados como relevantes o ambiente cultural e legal; na definição do fluxo de informações exerce influência o ambiente tecnológico e cultural.

Assim, na recompra modificada simples para os quesitos disponibilidade de bens e condições gerais de negócio todos os aspectos do ambiente são relevantes. Na recompra modificada complexa os ambientes tecnológico, econômico e cultural aparecem como influentes na definição da disponibilidade de bens; fatores do ambiente econômico e político são determinantes na definição das condições de negociação. Finalmente, na tarefa nova estratégica são relevantes o ambiente físico e o legal na determinação da disponibilidade de bens e os aspectos ambientais dominantes nas condições gerais de negociação são aqueles relacionados ao ambiente legal. Os fatores não se mostraram similares aos encontrados nos estudos de Webster e Wind (1972) e Sheth (1973), demonstrando as diferenças e variações no ambiente externo da realidade estudada.

Os resultados se mostram importantes para a organização a partir do conhecimento que as influências do ambiente externo exercem sobre seu comportamento de compra. Assim, a empresa pode desenvolver uma postura proativa de modo a tentar minimizar os danos ou aumentar as chances de sucesso na aquisição de determinado produto de acordo com as variações constantes do ambiente externo.

O estudo também permite avaliar de que forma as organizações estão se adequando as mudanças de mercado, marcadas pela forte influência das novas tecnologias e práticas que garantem melhor acesso a informação (ALEJANDRO *et al*, 2011). Além disso, expande o conhecimento sobre o comportamento dos profissionais de decisão de compra, podendo ser usado para melhorar a eficácia das práticas de compra organizacional (HUMPHREYS; WILLIAMS; GOEBEL, 2008). Da mesma forma, para os profissionais de marketing este resultado pode auxiliar na previsão do comportamento adotado pelas empresas em cada situação de compra a partir da identificação dos sinais manifestados pelo ambiente externo.

Porém, por trata-se de um estudo realizado com uma única organização, não é possível determinar se há a existência de um padrão de influências ambientais relacionado a cada abordagem de compra. Os resultados obtidos são válidos para a organização estudada nas abordagens de compra identificadas para os produtos em questão. Para que a existência ou não deste padrão seja identificada é necessária à expansão da amostra através da realização de uma pesquisa com um número maior de empresas. Também é sugerido que os fatores ambientais sejam avaliados em profundidade em mercados que já tenham definido os fatores ambientais mais relevantes para a decisão de compra internacional.

## **Referências**

- ALEJANDRO, Thomas Brashear; KOWALKOWSKI, Christian; RITTER, João Gustavo da Silva Freire; MARCHETTI, Renato Zancan; PRADO, Paulo Henrique. Information search in complex industrial buying: Empirical evidence from Brazil. **Industrial Marketing Management**. v. 40, p. 17-27, 2011.
- Boletim do Banco Central do Brasil Brasília** v. 46 Relatório Anual 2010 p. 1-239.
- BROWN, Brian P.; ZABLAH, Alex R.; BELLENGER, Danny N.; JOHNSTON, Wesley J. When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. **International Journal of Research in Marketing**. v. 28, p. 194-204, 2011.
- BROWN, Brian P.; ZABLAH, Alex R.; BELLENGER, Danny N.; DONTUH, Naveen. What factors influence buying center brand sensitivity? **Industrial Marketing Management**. v. 41, p. 508-520, 2012.
- BUNN, Michele D.; BUTANEY, Gul T.; HOFFMAN, Nicole P. An empirical model of professional buyers' search effort. **Journal of Business to Business Marketing**. v.8, n. 4, 2001.
- BUNN, Michele D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. **The Journal of Marketing**. v. 57, pp. 38-56, 1993.
- CAMERON, Samuel. SHIPLEY, David D (1985). A Discretionary Model of Industrial Buying. **Managerial and Decision Economics**. v. 6, n. 2, pp. 102-111, jun. 1985.
- EDELMAN, Lauren B.; SUCHMAN, Mark C. The Legal Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**. v. 23 pp. 479-51, 1997.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Tradução Sandra Regina Nertz.

- GILLESPIE, David F. MILETI, Dennis S. Technology and the Study of Organizations: An Overview and Appraisal. **The Academy of Management Review**. v. 2, pp. 7-16, 1977.
- GRONHAUG, Kjell. Exploring Environmental Influences in Organizational Buying. **Journal of Marketing Research**, v.13, pp. 225-229,1976.
- HUMPHREYS, Michael A.; WILLIAMS, Michael R.; GOEBEL, Daniel J. Toward an enhanced definition and measurement of purchasing's strategic role in buyer-supplier relationships. **Journal of Business To Business Marketing**. v. 15, n. 3, p. 323-353, 2008.
- KAUFFMAN, Raulph. Influences on organizational buying choice processes: future research directions. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 11, pp. 94-107,1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed.São Paulo:Pearson Prentice Hall,2007.
- JACKSON, Donald W Jr.; KEITH, Janet E; BURDICK, Richard K. Purchasing agents perceptions of industrial buying center influence: a situational approach. **The Journal of Marketing**, v. 48, pp. 75-83, 1984
- JOHNSTON, Wesley J.; BONOMA, Thomas V.The Buying Center: structure and interaction patterns. **The Journal of Marketing**, v. 45, pp. 143-156,1981.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**.1.ed. São Paulo:Editora Atlas S.A,2010.
- LAMB,Charles W; HAIR, Joseph F; McDANIEL, Carl D. **Principles of marketing**. Cincinnati, Ohio: College Division, South-Western Pub. Co,1992.
- LAPLACA, Peter. KATRICHIS, Jerome M(2009).Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature. **Journal of Business To Business Marketing**. v. 16: pp 11 — 22, 2009.
- MAKKONEN, Hannu; OLKKONEN, Rami; HALINEN, Aino. Orhanizational buying as muddling through: A practice theory approach. **Journal of Business Research**. v. 65, p. 773-780, 2012.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA). **Balança Comercial Brasileira – MDIC**, 2011.
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. Secretaria de Geologia,Mineração e Transformação Mineral. Relatório Técnico 36. **Perfil do Titânio**.MME, 2010.

- MIOCEVIC, Dario; KARANOVIC, Biljana Crnjak. The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation: The organizational buying effectiveness link. **Industrial Marketing Management**. v. 41, p. 115-124, 2012.
- PARMIGIANI, Anne. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**. v. 28, p. 285-311, 2007.
- PASSOS, Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios de Economia**. 3ed.São Paulo.Editora Pioneira, 2000.
- PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.
- ROCHA,Angela. MELLO,Renato. **Como Desenvolver uma Cultura Exportadora em sua Empresa**. Fascículo Sebrae.
- ROBINSON, P.J;FARRIS, C.W; WIND, Y. Industrial Buying e Creative Marketing. Boston. Allyn and Bacon. In JOHNSTON, Wesley J.; BONOMA, Thomas V.The Buying Center: structure and interaction patterns. **The Journal of Marketing**, v. 45, pp. 143-156,1981.
- ROBINSON, P.J;FARRIS, C.W; WIND, Y. Industrial Buying e Creative Marketing. Boston. Allyn and Bacon. In JACKSON, Donald W Jr.; KEITH, Janet E; BURDICK, Richard K. Purchasing agents perceptions of industrial buying center influence: a situational approach. **The Journal of Marketing**, v. 48, pp. 75-83, 1984
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. **3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.**
- SCHOLTENS, Bert.; LAMMERTJAN, Dam. Cultural Values and International Differences in Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 75, pp. 273-284, 2007.
- SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVEIRA, Rosandra Fernandes. **Analise das variáveis organizacionais do comportamento de compra das grandes empresas industriais do Rio Grande do Sul**.UFRS,2000.
- SIRMON, David G.;LANE.Peter J. A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, pp. 306-319, 2004.
- SHETH, Jagdish N. A Model of Industrial Buyer Behavior. **The Journal of Marketing**, v. 37, No. 4, pp. 50-56,1973.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**.1.ed.São Paulo:Editora Atlas S.A, 2008.

- SPEKMAN, Robert E.; STERN, Louis W. Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation. **The Journal of Marketing**. v. 43, pp. 54-64, 1979.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VENKATRAMAN, N; HENDERSON, J.C. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**. v. 38, pp. 472-84 ,1999.
- WEBSTER, Frederick E.; WIND,Yoran. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. **The Journal of Marketing**. v. 36, pp. 12-19, 1972.
- WORTHINGTON, Ian.;BRITON, Cris.; **The business environment**.5.ed. Essex, UK. Prentice Hall, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.
-