



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ANDRÉ FILIPE MATOS

**ACEITAÇÃO E USO DE SISTEMAS DE CRM: um estudo
com corretores imobiliários de uma incorporadora do
Distrito Federal**

Brasília – DF

2023

ANDRÉ FILIPE MATOS

**ACEITAÇÃO E USO DE SISTEMAS DE CRM: um estudo
com corretores imobiliários de uma incorporadora do
Distrito Federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Renato Calhau Codá

Professora coorientadora: Dra. Josivania Silva Farias

Brasília – DF

2023

ANDRÉ FILIPE MATOS

**ACEITAÇÃO E USO DE SISTEMAS DE CRM: um estudo
com corretores imobiliários de uma incorporadora do
Distrito Federal**

A comissão examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

André Filipe Matos

Prof. Dr. Renato Calhau Codá
Professor Orientador

Josely Guedes Pimentel Santos
Professora Examinadora

MsC. Mateus de Sousa Martins
Professor Examinador

Brasília, 24 de novembro de 2023

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a adoção e aceitação do sistema de CRM por corretores imobiliários, em contexto de uso mandatório, mapeando os fatores contribuintes e inibidores da adesão a ele por parte dos usuários. Para alcançá-lo, desenvolveu-se um estudo de caso de abordagem qualitativa, em que foram entrevistados 12 corretores que utilizam o sistema de CRM de uma grande incorporadora do Distrito Federal. O conteúdo dos seus relatos foi categorizado entre os quatro principais construtos influenciadores da adoção e aceitação de novas tecnologias e um dos moderadores de relações-chave presentes na metodologia UTAUT, preconizada por Venkatesh et al. (2003). Os resultados obtidos apontaram que as categorias de análise Expectativa de Desempenho, Condições Facilitadoras e Voluntariedade de Uso tiveram maior recorrência de fatores contribuintes relacionados a elas. A de Influência Social obteve a presença relevante tanto de elementos contribuintes como de inibidores. Já os elementos ligados a Expectativa de Esforço demonstraram grande potencial em inibir a adoção do sistema por parte dos usuários. Propõe-se, por fim, o desenvolvimento de novos estudos de caso que analisem o processo de adoção de sistemas de CRM no mercado imobiliário e em outros contextos, também a elaboração de pesquisas quantitativas.

Palavras-chave: Adoção de Tecnologias da Informação. UTAUT. CRM. Mercado Imobiliário.

ABSTRACT

This research aimed to understand the adoption and acceptance of CRM systems by real estate brokers in a mandatory usage context, mapping the contributing and inhibiting factors of user adherence. To achieve this, a qualitative case study approach was employed, involving interviews with 12 brokers utilizing a CRM system from a major real estate developer in the Federal District. The content of their accounts was categorized into the four primary influencing constructs of adopting and accepting new technologies, as well as one of the key relationship moderators outlined in the UTAUT methodology, as advocated by Venkatesh et al. (2003). The findings indicated that the analysis categories of Performance Expectancy, Facilitating Conditions, and Voluntariness of Use exhibited a higher recurrence of associated contributing factors. Social Influence demonstrated significant presence, encompassing both contributing and inhibiting elements. Conversely, factors linked to Effort Expectancy showed substantial potential in inhibiting system adoption among users. Finally, we propose further case studies examining CRM system adoption processes in the real estate market and other contexts, alongside the implementation of quantitative research efforts.

Keywords: *Information Technology Adoption. UTAUT. CRM. Real Estate Market.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos e Teorias Componentes da UTAUT.....	19
Quadro 2 - Perguntas associadas aos construtos da UTAUT	29
Quadro 3 - Convenções usadas para transcrição	31
Quadro 4 - Conteúdo dos relatos associados aos fatores contribuintes da aceitação e utilização do sistema de CRM	36
Quadro 5 - Conteúdo dos relatos associados aos fatores inibidores da aceitação e utilização do sistema de CRM	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais teorias para adoção de TI	18
Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	9
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa e contribuição do estudo.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Customer Relationship Management (CRM)	14
2.2	Abordagens teóricas sobre adoção e aceitação de tecnologia	17
2.3	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT).....	19
2.3.1	Os construtos da UTAUT analisados qualitativamente neste estudo	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização do lócus do estudo.....	26
3.3	Participantes do estudo	27
3.4	Procedimento de coleta de dados e instrumento de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de análise das evidências empíricas.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1	Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	32
4.2	Compreensão conceitual do CRM.....	34
4.3	Fatores contribuintes da aceitação e utilização do sistema de CRM...34	
4.3.1	Expectativa de Desempenho como fator contribuinte.....	38
4.3.2	Expectativa de Esforço como fator contribuinte.....	40
4.3.3	Influência Social como fator contribuinte	41
4.3.4	Condições Facilitadoras como fator contribuinte	44
4.3.5	Voluntariedade de Uso como fator contribuinte	45

4.4	Fatores inibidores da aceitação e utilização do sistema de CRM	46
4.4.1	Expectativa de Desempenho como fator inibidor	48
4.4.2	Expectativa de Esforço como fator inibidor	49
4.4.3	Influência Social como fator inibidor	51
4.4.4	Condições Facilitadoras como fator inibidor	53
4.4.5	Voluntariedade de Uso como fator inibidor	53
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICES	64
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista	64
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do problema

O mercado brasileiro está cada vez mais competitivo, impulsionado por um ritmo célere de modificações em todos os aspectos e fatores que permeiam a vida cotidiana, isto faz com que seja indispensável que as organizações acompanhem sua evolução (Cavalcanti et al., 2022). É a constante atenção, atualização e adaptação das atividades delas, ao cenário em que estão inseridas, que pode fortalecer sua permanência e crescimento neste ambiente de forte concorrência (Natal et al., 2020). Dessa forma, a utilização de recursos da tecnologia da informação tem sido de grande importância para as empresas, tornando cada vez mais evidentes os impactos positivos da adoção deles e ampliando a percepção de valor de seus usuários (Albertin; De Moura Albertin, 2021).

Diante deste ambiente, composto por uma alta dinamicidade e forte pressão para o bom desempenho, é essencial que os gestores busquem por sistemas de informação que auxiliem na gestão otimizada dos processos e dados, forneçam informações de forma facilitada e favoreçam o processo de tomada de decisão (Cunha et al., 2020). Mendonça et al. (2013) reforçam o grande poder de contribuição da TI para o alcance dos objetivos organizacionais, mas destaca a necessidade de que seu processo de administração e implantação seja feito de forma facilitada e clara às partes envolvidas. Logo, para que conceda contribuições mais efetivas, os recursos de TI e as estratégias adotadas devem confluir com os objetivos definidos para a organização e seu modelo de negócio (Siqueira; Crispim, 2014).

O cenário no mercado imobiliário não é diferente. Composto por um público-alvo que está cada vez mais bem informado e exigente, devido ao acesso facilitado às informações proporcionado pela digitalização, forte concorrência e grande dinamicidade, demanda que aqueles que o compõem estejam sempre em busca de adaptação às suas mudanças (Teles; Corrêa, 2021; Rocha; Moreira, 2021). Com isso,

os recursos tecnológicos impactaram a cadeia do setor imobiliário como um todo, desde a forma como os imóveis são construídos, a maneira como são divulgados e até o modo de comprá-los (Santini, 2022).

De acordo com Matos e Bartkiw (2013), alguns dos atores que compõem o mercado imobiliário são: empresas da construção civil, empreiteiras de mão de obra, imobiliárias, corretores de imóveis, proprietários e empresas prestadoras de serviços de marketing focadas no segmento. Este setor se destaca por sua representatividade na economia brasileira.

Dados do estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022), destacam que apenas a indústria da construção, em 2020, tinha 131.808 empresas ativas, representando um crescimento de mais de 41% desde 2011, empregava aproximadamente 2 milhões de pessoas e acumulou uma receita bruta anual de valor próximo a 345 bilhões de reais. Já o subsetor de atividades imobiliárias, que engloba a venda, administração e aluguel de imóveis, no período abarcado pelos anos de 2017 a 2020, apresentou 15 trimestres consecutivos de crescimento em seu PIB (Secovi, 2020)

Entre os recursos de tecnologia da informação que tem conquistado grande relevância nas atividades imobiliárias, estão os sistemas de CRM. Integrando as áreas de marketing e tecnologia da informação, a estratégia de negócio de *Customer Relationship Management* tem como objetivo transformar os dados dos clientes em informações, proporcionando a melhoria do relacionamento e o aumento de oportunidades, por meio do processo de comunicação individual e sofisticado (Payne, 2006; Reis et al., 2016).

Seu uso prático no contexto imobiliário é percebido nas seguintes iniciativas: melhoria da gestão de *leads*, ou seja, clientes potenciais que demonstraram algum interesse em seus produtos ou serviços; aperfeiçoamento dos pontos de interação e relacionamento com o cliente; fonte de dados para estudos que direcionarão os esforços de marketing; além de proporcionar o aumento da produtividade e eficiência, por meio da automação de atividades operacionais (Sao et al., 2022).

O potencial dos sistemas de CRM em prover ganhos para as empresas é grande, contudo, para que isso se concretize, é necessário que ele seja efetivamente aceito e utilizado pelos componentes da organização, em adição a uma gestão e alimentação de informações adequada. Alguns dos fatores críticos que impactam o

processo de estabelecimento dos sistemas de CRM nas organizações são: custos na etapa em implantação, adaptação aos objetivos da empresa, custos com treinamento, demora para obtenção de retorno sobre o investimento e o processo de adaptação dos usuários ao sistema (Anaam et al., 2021).

Relacionado a isto, Davis (1989) afirma que a aceitação do usuário está entre os principais fatores que influenciam o sucesso ou fracasso de implementação de novas tecnologias. Para alcançar tal conclusão, o autor desenvolveu um modelo para explicar a aceitação dos usuários, baseado na percepção de facilidade do uso e utilidade percebida, conhecido como Modelo TAM - *Technology Acceptance Model* (Davis; Bagozzi; Warshaw, 1989). Derivaram dessa metodologia diversos outros construtos e teorias que objetivam caracterizar e explicar as interações tecnologia-usuário e fatores intervenientes da adoção.

A obrigatoriedade de adoção dos recursos tecnológicos por seus usuários, ou seja, se sua utilização é de caráter mandatário ou voluntário, deve ser levado em consideração na escolha dos métodos de avaliação da aceitação, pois cada contexto requer uma abordagem distinta (Nascimento, 2020). A UTAUT - *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (Venkatesh et al. 2003) e a sua ampliação para a UTAUT2 (Venkatesh; Thong; Xu, 2012) são exemplos da distinção de aplicabilidade.

A primeira versão da UTAUT (Venkatesh et al. 2003) teve seus construtos definidos visando abordar o comportamento e atitude de funcionários de uma organização, logo, mais próximo à adoção mandatária. Já em sua versão mais recente, os autores adicionaram outros construtos àqueles pré-existentes com o objetivo melhor compreender a aceitação pela perspectiva de consumidores, que geralmente está relacionada às situações de adoção voluntária (Venkatesh; Thong; Xu, 2012 apud Souza; Farias, 2021).

Devido à relevância das atividades imobiliárias no contexto brasileiro e o seu constante avanço tecnológico, acompanhado do uso extensivo da estratégia de CRM e implementação de seus sistemas nas atividades das empresas, faz-se necessário o estudo da aceitação destes recursos por integrantes da linha de frente da área de vendas, os corretores. Durante o complexo processo de transação imobiliária, eles são a principal ligação entre a empresa e seus potenciais compradores, sendo peça-chave no sucesso da gestão do relacionamento com o cliente (Cordeiro, 2006).

Diante dessas informações, e levando em consideração as necessidades observadas, definiu-se, assim, o foco de atuação deste trabalho e sua pergunta de

pesquisa: quais são os fatores intervenientes da aceitação e uso do sistema de CRM de uso mandatório, na gestão dos atendimentos por corretores imobiliários de uma incorporadora do Distrito Federal?

1.2 Objetivo Geral

Compreender a adoção e aceitação do sistema de CRM por corretores imobiliários, em contexto de uso mandatório, mapeando os fatores contribuintes e inibidores da adesão a ele por parte dos usuários.

1.3 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes da pesquisa;
- Apurar o nível de entendimento dos corretores sobre a estratégia de CRM;
- Verificar quais são os fatores contribuintes da aceitação e utilização do sistema de CRM;
- Verificar quais são os fatores inibidores da aceitação e utilização do sistema de CRM.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

Diante do crescimento expressivo da adoção de recursos de tecnologia da informação por empresas de todos os setores, impulsionado pelo intuito de fortalecer a competitividade delas no mercado (Albertin; De Moura Albertin, 2021), conjuntamente à grande disponibilidade de referencial teórico que trata do processo de adoção de tecnologias nas organizações e testes empíricos relevantes de aplicação dos seus construtos, torna-se importante entender como esse processo ocorre no mercado imobiliário brasileiro. Isto é justificado pela relevância que o setor tem para a economia nacional e por ele estar passando por diversas transformações

em seus processos para atender às demandas que urgem com a transformação digital (Santini, 2022).

Neste contexto, a estratégia de CRM, que une pressupostos do marketing de relacionamento ao potencial da tecnologia da informação, é de grande valor para análise (Demo et al., 2015). Ela e os sistemas que a compõem são utilizados nas atividades imobiliárias desde o relacionamento anterior à concretização da venda, por intermédio do corretor imobiliário, até o serviço de pós-venda.

Com isso, a verificação dos fatores que contribuem ou inibem a aceitação e adoção desses sistemas pelos componentes da organização é de elevada importância, pois são variáveis críticas para o alcance dos benefícios pretendidos (Anaam et al., 2021). Como base de análise, serão convidados corretores imobiliários de uma incorporadora do Distrito Federal para participar do estudo, devido à sua presença relevante durante todo o processo de comercialização de um imóvel e forte necessidade, a partir da perspectiva da empresa, de interação com os sistemas de CRM.

A presente pesquisa tem o intuito de contribuir com a identificação dos fatores que afetam a adoção desses sistemas de informação, seja de maneira a colaborar ou dificultar a implantação deles, pela ótica do usuário. Em vista disso, poderá auxiliar gestores que atuam não só em empresas do mercado imobiliário, mas de outros setores da economia igualmente, sejam elas públicas ou privadas, na elaboração de estratégias de implantação de sistemas de informação, especialmente daqueles que são destinados a aprofundar o relacionamento da organização e seus componentes com seu público-alvo.

Sob a perspectiva acadêmica, este estudo colabora para a compreensão dos aspectos comportamentais e psicológicos que impactam no uso de recursos de tecnologia. Com isso, segue a recomendação feita por renomados autores da área sobre a necessidade de continuidade de pesquisas que abordem o campo temático e suas aplicações empíricas em outros ambientes, alguns deles são: Davis (1989), Parasuraman (2000); Parasuraman e Grewal (2000); Venkatesh (2003, 2012). A aplicação das teorias e seus construtos em diversos contextos contribui para o acréscimo da literatura acadêmica disponível e propiciam o avanço científico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três partes. No primeiro tópico é abordada a estratégia de Customer Relationship Management e sua relação com o marketing de relacionamento. O segundo tópico trabalha as principais abordagens teóricas acerca da adoção e aceitação de novas tecnologias, com o intuito de elucidar as formas existentes de avaliação e a importância delas. Por fim, baseado no panorama proporcionado pela etapa anterior, é descrita de forma mais aprofundada a metodologia selecionada, UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*), a qual teve seus construtos utilizados como base deste estudo qualitativo.

2.1 Customer Relationship Management (CRM)

Os consumidores possuem um conjunto de possibilidades de escolha de compra cada vez maior, proporcionado por fatores como a globalização e o constante desenvolvimento tecnológico. Tal situação impulsiona as empresas em uma busca cada vez mais intensa por alternativas de diferenciação competitiva (Patterson, 2016). Neste contexto, a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM, do inglês Customer Relationship Management) apresenta-se como uma importante alternativa, pois, ao buscar uma relação mais próxima e personalizada com os clientes, tem grande influência em sua satisfação e lealdade (Mishra; Mishra, 2009).

Para a compreensão conceitual e prática do CRM, é importante entender, anteriormente, a sua conexão com o Marketing de Relacionamento (Araújo; Pedron; Picoto, 2018; Scussel et al., 2017). A semelhança entre os objetivos e conceitos dos dois construtos impeliu para que, com frequência, eles fossem utilizados como sinônimos (Demo et al., 2015). Essa equiparação conceitual, apesar de sua recorrência na literatura e em contexto prático, é equivocada, dado que, conforme Zablah, Bellenger e Johnston (2004), o Marketing de Relacionamento antecede o CRM como uma abordagem filosófica. Scussel et al. (2017, p. 19) complementam ao afirmar que “tem-se o marketing de relacionamento como um construto principal do qual o CRM faz parte”.

Berry (1983) definiu o marketing de relacionamento como uma forma das empresas atraírem, manterem e desenvolverem o relacionamento com os seus clientes. Em linha com esta definição, estavam Morgan e Hunt (1994), que acrescentam ao afirmar que o marketing de relacionamento se refere ao compilado de todas as ações de marketing que possuem o objetivo de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas. Kotler e Keller (2012, p.18) concluem que “o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”.

Com sua origem na década de 1990, o CRM prontamente se estabeleceu como uma proposta de importância notável (Araújo; Pedron; Picoto, 2018). Integrando as áreas de marketing e tecnologia da informação, o CRM tem como objetivo o aumento de oportunidades por meio de um processo de personalização de ofertas, comunicação individual e sofisticada (Swift, 2012; Payne, 2006). Demo et al. (2017) afirmam que soluções como o CRM têm a capacidade de estabelecer uma conexão entre as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e as estratégias de Marketing de Relacionamento, visando fornecer valor máximo aos clientes. Já Payne (2006), declara que o CRM corresponde a uma estratégia holística para administrar o relacionamento com os clientes, tendo como intuito a geração de valor para os acionistas. Logo, a estratégia de CRM demonstra-se benéfica a todos seus componentes-chave.

Para Kotler e Keller (2012), o Customer Relationship Management é o gerenciamento de forma cautelosa de informações, sensíveis ou não, de cada um de seus clientes, assim como de todos os pontos de contato com ele, com a finalidade maximizar sua fidelidade. “Em uma abordagem prática, CRM visa a integração da tecnologia, processos e pessoas, objetivando a transformação dos dados dos clientes em informações, buscando melhores relacionamentos” (Reis et al., 2016, p. 516).

Neste contexto, Payne (2006) ressalta que o sucesso do CRM requer uma abordagem estratégica que agregue valor aos acionistas por meio da construção de relacionamentos com clientes estratégicos, combinando o potencial da tecnologia da informação com estratégias de marketing de relacionamento que culminarão na criação de relacionamentos duradouros e lucrativos.

Kumar et al. (2011) realizaram uma investigação para verificar se a orientação para o mercado é, de fato, uma fonte de vantagem competitiva duradoura. Suas

análises revelaram um impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho dos negócios, tanto a curto prazo quanto a longo prazo, e apontaram um potencial significativo do CRM como uma vantagem competitiva e como uma competência essencial para as organizações contemporâneas. De forma ampla, é possível constatar que as empresas estão utilizando o CRM não apenas para elevar a satisfação e a retenção de clientes, mas também para buscar um impacto relevante no desempenho global da organização (Rahimi et al., 2017).

Existem no mercado, já há alguns anos, diversos softwares que se propõem a gerenciar as fases da jornada de relacionamento com o cliente, de forma a automatizar o atendimento e armazenar as informações coletadas em bancos de dados (Mendonça; Terra, 2017). Alguns que se destacam no mercado imobiliário são: Facilita, Vista, Suahouse, Hypnobox e Anapro CRM. O último citado é o que foi implantado e está em operação na empresa analisada pela presente pesquisa.

Mendonça e Terra (2017) buscaram analisar empiricamente em três indústrias, de diferentes setores da economia, os benefícios obtidos ao implementar um sistema de CRM. Entre os resultados verificados, se destacam os seguintes ganhos para essas empresas: capacidade de prestar um atendimento personalizado para os clientes, aumentando a satisfação e fidelização deles; ganho de agilidade e eficiência nos processos de atendimento; automatização de atividades operacionais; também se apresenta como uma grande ferramenta para realização de análises sobre os processos internos e tendências de mercado para direcionar as tomadas de decisões estratégicas.

Para garantir o sucesso da adoção do CRM, é crucial enfrentar não apenas os desafios relacionados à implementação de estratégias e tecnologias de marketing de relacionamento, mas também lidar com a gestão das estruturas organizacionais. Essa gestão deve ser capaz de promover a integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos necessários (Mendonça; Terra, 2017). Nesse sentido, a motivação dos funcionários e aceitação do sistema é outro fator de extrema importância para o sucesso na implementação de uma estratégia de CRM e obtenção de seus benefícios (Becker; Greve; Albers, 2009). Por esta razão, são abordados nos tópicos seguintes as principais teorias de adoção e aceitação de novas tecnologias.

2.2 Abordagens teóricas sobre adoção e aceitação de tecnologia

A adoção de uma nova tecnologia está ligada à forma como as pessoas respondem a essa novidade e está inserida no processo de difusão, no qual a inovação é transmitida aos indivíduos e estes respondem com aceitação ou rejeição (Rogers, 1983). Neste contexto, Davis (1989) afirma que a aceitação do usuário é um fator crucial que afeta o êxito ou insucesso na adoção de novas tecnologias. Agarwal e Karahanna (2000) corroboram ao constatarem que, no âmbito dos sistemas de informação, o comportamento do usuário em relação à Tecnologia da Informação (TI) é uma questão crucial, uma vez que o valor estratégico dos investimentos em TI só pode ser efetivamente alcançado quando os usuários aceitam o novo sistema e o utilizam de maneira a convergir com os objetivos da organização.

A aceitação de tecnologias tem sido um grande foco de pesquisa desde a década de 1970, e progressos significativos foram registrados no campo de estudo (Bobsin et al., 2010; Rad; Nilashi; Dahlan, 2017). A relevante parcela desses trabalhos teve como propósito analisar, antecipar e elucidar de que maneira as variáveis independentes e dependentes impactam, tanto em âmbito individual quanto organizacional, o comportamento relacionado à adoção de novas tecnologias (Nascimento et al., 2020). De acordo com Taylor e Todd (1995), um dos principais propósitos da pesquisa na área de Tecnologia da Informação é a busca pela quantificação do valor que a tecnologia proporciona a uma organização, bem como a compreensão dos fatores que determinam esse valor.

Neste contexto, várias metodologias de avaliação têm sido desenvolvidas e implementadas com o intuito de compreender o comportamento do usuário de TI e o seu processo de utilização (Silva; Dias; Sena Junior, 2008). A Tabela 1 apresenta as principais teorias desenvolvidas para explorar a adoção de TI nos níveis individual e organizacional.

Tabela 1 - Principais teorias para o estudo da adoção de TI

Teoria	Principais autores	Nível de análise
Teoria da Ação Racionalizada	Fishbein e Ajzen (1975)	Individual
Teoria da Difusão da Inovação (DOI)	Rogers (1983, 1985)	Individual e organizacional
Teoria Cognitiva Social	Bandura (1986)	Individual
Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)	Davis (1989)	Individual
Teoria do Comportamento Planejado (TPB)	Ajzen (1991)	Individual
Características Percebidas da Inovação	Moore e Benbasat (1991)	Individual
Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT)	Venkatesh et al (2003)	Individual
Modelo de Difusão e Infusão	Kwon & Zmud (1987)	Organizacional
Modelo "Tri-Core" de Inovação em Sistemas de Informação	Swanson (1994)	Organizacional
Teoria Ator-rede	Latour (2003)	Individual e organizacional
Perspectiva Institucional	Teo, Wei e Benbasat (2003)	Organizacional

Fonte: Adaptado de (Santos, 2007).

Com o foco no comportamento do usuário de novos sistemas de informação corporativos, nota-se o uso mais recorrente, para a adoção e aceitação, de duas linhas de pesquisa (Farias; Vieira, 2014 apud Souza; Farias, 2021): o Modelo de Aceitação de Tecnologias (Technology Acceptance Model - TAM), desenvolvido por Davis (1989), que trata da intenção, da adoção e da aceitação por parte dos usuários em um contexto corporativo, buscando entender os resultados da tecnologia adotada; e a Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), inicialmente desenvolvida por Venkatesh et al. (2003) e posteriormente expandida por Venkatesh, Thong e Xu (2012), como UTAUT2. Essa teoria abrange a análise do comportamento voluntário dos adotantes de tecnologia, não se restringindo mais ao ambiente organizacional, como ocorre com o TAM. Neste estudo, será utilizado como principal arcabouço teórico a UTAUT e seus construtos.

2.3 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

Segundo Venkatesh et al. (2003), a pesquisa relacionada a aceitação de tecnologia deu origem a muitos modelos, com diferentes conjuntos de fatores influenciadores do processo avaliado. Visando desenvolver um modelo de maior abrangência, eles propuseram a teoria unificada de aceitação e uso de tecnologia (em inglês: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology ou UTAUT). Trata-se de uma abordagem mais recente e extensiva que combina elementos das principais teorias existentes, na época de seu desenvolvimento, sobre a aceitação e uso da tecnologia (Ali, Nair; Hussain, 2016).

A UTAUT é resultado de uma revisão e síntese, buscando similaridades conceituais e empíricas, de oito modelos concorrentes daquele período (Venkatesh et al. 2003): Teoria da Ação Racional (TRA) (Fishbein; Ajzen, 1975); Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) (Davis, 1989); Modelo Motivacional (MM) (Davis et al., 1992); Teoria do Comportamento Planejado (TPB) (Ajzen, 1991); Combinação do TAM e da TPB (C-TAM-TPB) (Taylor; Todd, 1995); Modelo de Utilização do PC (MPCU) (Thompson; Higgins; Howell, 1991); Teoria de Difusão da Inovação (IDT) (Rogers, 1983) e Teoria Cognitiva Social (SCT) (Bandura, 1986).

O Quadro 1 apresenta as teorias utilizadas como base por Venkatesh et al. (2003) para o desenvolvimento da UTAUT, os construtos delas tomados como mais relevantes, além de um breve resumo de cada uma delas elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Modelos e Teorias Componentes da UTAUT.

Teorias e Modelos de Aceitação Individual	Principais Construtos	Descrição de Venkatesh et al. (2003)
Teoria da Ação Racional (TRA)	Atitude em relação ao comportamento	Advinda da psicologia social, a TRA é uma das teorias mais fundamentais e influentes do comportamento humano. Ela tem sido usada para prever uma ampla gama de comportamentos (ver Sheppard et al. 1988 para uma revisão). Davis et al. (1989) aplicaram TRA à aceitação individual de tecnologia e descobriram que a variância explicada era amplamente consistente com estudos que empregaram o TRA no contexto de outros comportamentos.
	Normas Subjetivas	

Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)	Utilidade percebida	O TAM é adaptado aos contextos de SI e foi projetado para prever a aceitação e o uso da tecnologia da informação no trabalho. Diferentemente do TRA, a conceituação final do TAM exclui o construto de atitude para explicar melhor a intenção com parcimônia. O TAM2 estendeu a TAM ao incluir a norma subjetiva como um preditor adicional de intenção no caso de configurações obrigatórias (Venkatesh; Davis, 2000). O TAM tem sido amplamente aplicado a um conjunto diversificado de tecnologias e usuários.
	Percepção de facilidade de Uso	
	Norma Subjetiva	
Modelo Motivacional (MM)	Motivação extrínseca	Um apanhado significativo de pesquisa em psicologia apoiou a teoria da motivação geral como uma explicação para o comportamento. Vários estudos examinaram a teoria motivacional e a adaptaram para contextos específicos. Vallerand (1997) apresenta uma excelente revisão dos princípios fundamentais dessa base teórica. Dentro do domínio dos sistemas de informação, Davis et al. (1992) aplicaram a teoria motivacional para entender a adoção e o uso de novas tecnologias (ver também Venkatesh; Speier, 1999).
	Motivação intrínseca	
Teoria do Comportamento Planejado (TPB)	Atitude em relação ao comportamento	A TPB estendeu a TRA adicionando o construto de controle comportamental percebido. Na TPB, o controle comportamental percebido é teorizado como um determinante adicional de intenção e comportamento. Ajzen (1991) apresentou uma revisão de vários estudos que usaram com sucesso a TPB para prever intenção e comportamento em uma ampla variedade de configurações. O TPB tem sido aplicado com sucesso ao entendimento da aceitação e uso individual de muitas tecnologias diferentes (Harrison et al. 1997; Mathieson 1991; Taylor e Todd 1995b). Um modelo relacionado é a Teoria Decomposta do Comportamento Planejado (DTPB). Em termos de previsão de intenção, o DTPB é idêntico ao TPB. Em contraste com o TPB, mas semelhante ao TAM, a DTPB “decompõe” a atitude, a norma subjetiva e o controle comportamental percebido em sua estrutura de crença subjacente nos contextos de adoção de tecnologia.
	Norma subjetiva	
	Controle comportamental percebido	
TAM e TPB Combinados (C-TAM-TPB)	Atitude em relação ao comportamento	Este modelo combina os preditores de TPB com a utilidade percebida do TAM para fornecer um modelo híbrido (Taylor e Todd, 1995a).
	Norma subjetiva	
	Controle comportamental percebido	
	Utilidade percebida	
Modelo de Utilização do PC (MPCU)	Ajuste ao trabalho	Derivado em grande parte da teoria do comportamento humano de Triandis (1977), este modelo apresenta uma perspectiva concorrente à proposta por TRA e TPB. Thompson et al. (1991) adaptou e refinou o modelo da Triandis para contextos de SI e usou o modelo para prever a utilização do PC. No entanto, a natureza do modelo torna-o particularmente adequado para prever a aceitação individual e o uso de uma gama de tecnologias de informação. Thompson et al. (1991) procuraram prever comportamento de uso em vez de intenção; no
	Complexidade	
	Consequências a longo prazo	
	Afeto para o uso	

	Fatores sociais	entanto, de acordo com as raízes da teoria, a pesquisa atual examinará o efeito desses determinantes na intenção. Além disso, tal exame é importante para garantir uma comparação justa dos diferentes modelos.
	Condições facilitadoras	
Teoria de Difusão da Inovação (IDT)	Vantagem relativa	Fundamentado na sociologia, a IDT (Rogers, 1995) tem sido usada desde a década de 1960 para estudar uma variedade de inovações, que vão desde ferramentas agrícolas até a inovação organizacional (Tornatzky e Klein, 1982). Dentro dos sistemas de informação, Moore e Benbasat (1991) adaptaram as características das inovações apresentadas em Rogers e refinaram um conjunto de construções que poderiam ser usadas para estudar a aceitação individual da tecnologia. Moore e Benbasat (1996) encontraram apoio para a validade preditiva dessas características de inovação (ver também Agarwal e Prasad 1997, 1998; Karahanna et al. 1999; Plouffe et al. 2001).
	Facilidade de uso	
	Imagem	
	Visibilidade	
	Compatibilidade	
	Demonstrabilidade de resultados	
	Voluntariedade de uso	
Teoria Cognitiva Social (SCT)	Expectativa de resultado - performance	Uma das teorias mais poderosas do comportamento humano é a teoria cognitiva social (ver Bandura, 1986). Compeau e Higgins (1995b) aplicaram e estenderam o SCT ao contexto de utilização do computador (ver também Compeau et al. 1999); enquanto Compeau e Higgins (1995a) também empregaram a SCT, foi para estudar desempenho e, portanto, está fora do objetivo da pesquisa atual. O modelo de Compeau e Higgins (1995b) estudou o uso de computadores, mas a natureza do modelo e a teoria subjacente permitem que ele seja estendido à aceitação e ao uso da tecnologia da informação em geral. O modelo original de Compeau e Higgins (1995b) utilizou o uso como uma variável dependente, mas mantendo o espírito de prever a aceitação individual, examinaremos a validade preditiva do modelo no contexto de intenção e uso para permitir uma comparação justa do modelo.
	Expectativa de resultado - pessoal	
	Autoeficácia	
	Afeto e Ansiedade	

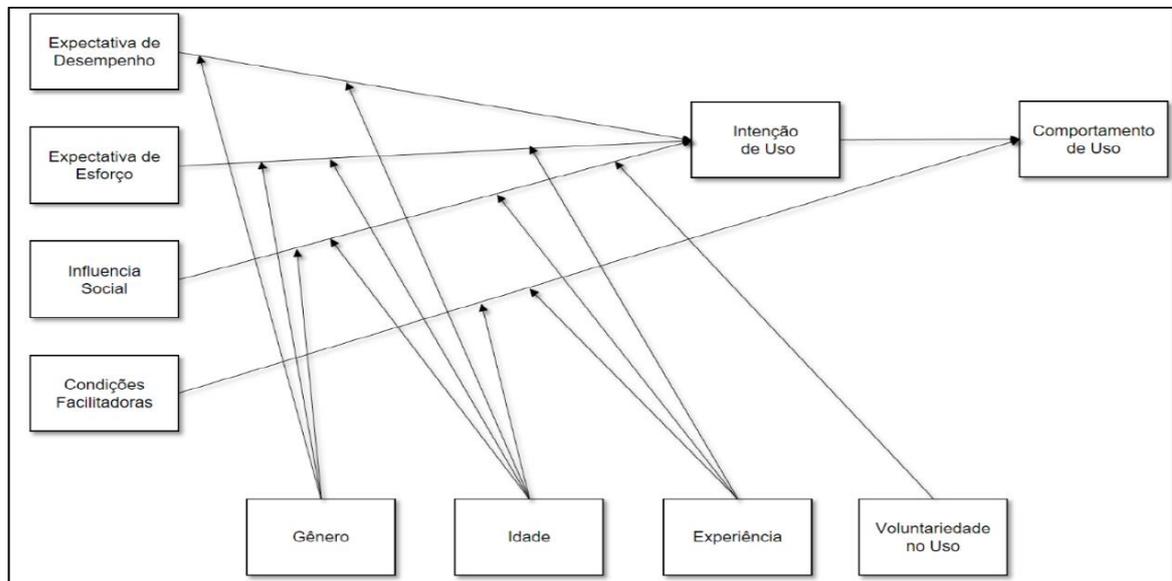
Fonte: Adaptado de Venkatesh et al. (2003)

A teoria é composta por quatro principais construtos influenciadores da intenção de uso, eles são: Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Influência Social e Condições Facilitadoras. Outros quatro exercem a função de moderadores de relações-chave, sendo eles: Gênero, Idade, Experiência e Voluntariedade de Uso (Venkatesh et al., 2003).

Combinados, estes construtos oferecem uma ferramenta valiosa para avaliar a probabilidade de sucesso da adoção de novas tecnologias por funcionários em ambientes organizacionais. De acordo com os autores, o modelo foi testado e obteve legitimação de seus construtos, respondendo em aproximadamente 70% à questão dos fatores que influenciam a intenção de uso e o uso efetivo de uma tecnologia (Venkatesh et al., 2003). A Figura 1, a seguir, ilustra esse modelo e a maneira como

os fatores que a compõem influenciam a intenção de uso e o comportamento dos usuários.

Figura 1 - Modelo da Teoria Unificada de Aceitação de Tecnologia (UTAUT)



Fonte: Venkatesh; et al. (2003).

A UTAUT adota uma metodologia prioritariamente quantitativa para mensurar a influência das variáveis na aceitação de tecnologias por parte dos usuários (Venkatesh et al., 2003). Para fins deste estudo, os construtos apresentados aqui servirão como direcionadores na elaboração do roteiro de entrevista e análises de uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois objetiva-se explorar as razões subjacentes às atitudes e comportamentos dos usuários, bem como identificar fatores específicos que podem não ser capturados apenas com medidas quantitativas (Manzini, 1991).

Em um segundo momento, Venkatesh, Thong e Xu (2012) ampliaram a UTAUT, com o objetivo de analisar o ambiente externo das organizações e entender as implicações para os consumidores adotarem novas tecnologias. Dessa forma, é criada a UTAUT2, que inclui três construtos àqueles já existentes em sua predecessora, eles são: motivação hedônica, valor do preço e hábito. Outra modificação feita para adaptar a UTAUT ao contexto de uso da tecnologia pelo consumidor foi a inclusão de uma correlação direta entre o construto Condições Facilitadoras e a Intenção Comportamental, pois é mais provável que um consumidor que tenha acesso a um

conjunto favorável de condições facilitadoras demonstre uma maior intenção de utilizar uma determinada tecnologia (Venkatesh; Thong; Xu, 2012).

2.3.1 Os construtos da UTAUT analisados qualitativamente neste estudo

Em consequência dessa pesquisa ter seu foco na adoção de sistemas de CRM por corretores imobiliários, inseridos em um contexto organizacional com a utilização de caráter mandatório, o primeiro modelo UTAUT (Venkatesh et al., 2003) servirá como principal suporte teórico. Com isso, são descritos os construtos de influência direta na intenção de uso que foram adotados para a estruturação do questionário e direcionamento do estudo de abordagem qualitativa:

Expectativa de desempenho – este construto é definido como o nível em que um indivíduo acredita que utilização do sistema irá ajudá-lo a melhorar seu desempenho no trabalho. Son et al. (2012) afirmam que, caso o usuário perceba a importância do sistema para o seu trabalho, estará mais inclinado a aceitá-lo. Cinco construtos relacionados a expectativa de desempenho foram identificados em modelos anteriores: motivação extrínseca (MM), adequação da função (MPCU), utilidade percebida (TAM e C-TAM-TPB), vantagem relativa (IDT) e expectativa de resultados (SCT) (Venkatesh et al., 2003). A aplicação do construto de expectativa de desempenho neste estudo é justificada pela possível correlação com a intenção de uso do sistema de CRM.

Expectativa de esforço – este construto é definido como o nível de facilidade associado à utilização do sistema. Segundo Davis (1989), a facilidade também pode estar ligada à utilidade, visto que quanto menos esforço for utilizado no sistema, maior será o desempenho nas atividades realizadas. Três construtos relacionados a expectativa de esforço foram identificados em modelos anteriores: facilidade de uso percebida (TAM), complexidade (MPCU), facilidade de uso (IDT) (Venkatesh et al., 2003). Sua aplicação neste estudo é importante para compreender como o esforço necessário no uso impacta a aceitação.

Influência Social – este construto é definido como o nível em que um indivíduo nota que as pessoas importantes para ele acreditam que seja necessário o uso do novo sistema, ou seja, pressões tanto sociais quanto organizacionais colocadas nos indivíduos para a utilização do sistema. Segundo Rogers (1983), há a possibilidade de a adoção de uma tecnologia estar correlacionada à sua difusão, com isso, a Influência social pode colaborar no entendimento deste contexto. Três construtos relacionados a influência social foram identificados em modelos anteriores: norma subjetiva (TRA, TAM, TPB, DTPB), fatores sociais (MPCU) e imagem (IDT) (Venkatesh et al., 2003). A aplicação do construto Influência Social neste estudo é justificada pela necessidade de aprofundar o entendimento da maneira que a obrigatoriedade de uso afeta na adoção dos sistemas de CRM.

Condições facilitadoras – este construto é definido como o nível em que um indivíduo acredita que uma organização e sua infraestrutura técnica oferecem suporte para o uso do sistema. Três construtos relacionados a ele foram identificados em modelos anteriores: controle comportamental percebido (DTPB), condições facilitadoras (MPCU) e compatibilidade (IDT) (Venkatesh et al., 2003). A aplicação do desse fator neste estudo é justificada pela necessidade de compreender como a infraestrutura disponibilizada pelas empresas tem impactado na adoção de sistemas de CRM.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem como propósito informar a maneira pela qual a pesquisa foi desenvolvida, assim como suas etapas de realização. Ele está dividido em cinco partes, cada uma delas descreve um estágio do processo de execução.

A primeira seção, subitem 3.1, tratará do tipo e descrição geral da pesquisa. Logo após, serão apresentadas informações sobre o setor de estudo na seção 3.2. O subitem 3.3 trata sobre os participantes da pesquisa, ou seja, a população e a amostra. Em seguida, no subitem 3.4, é descrito o procedimento de coleta de dados e o instrumento de pesquisa utilizado. Por fim, relata-se no subitem 3.5 o procedimento de análise das evidências obtidas, que é a forma como foram tratadas as informações para que fossem alcançados os objetivos da pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa buscou compreender a adoção e aceitação do sistema de CRM por corretores imobiliários de uma incorporadora do Distrito Federal, em contexto de uso mandatório, mapeando os fatores contribuintes e inibidores da adesão a ele por parte dos usuários. Diante disso, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter descritivo. Seu procedimento técnico foi o de estudo de caso. Quanto à obtenção dos dados, eles foram majoritariamente de fonte primária, captados por meio de entrevistas com os atores-chave da organização selecionada.

A abordagem qualitativa demonstra-se adaptada ao objetivo pretendido devido à sua capacidade de propiciar ao pesquisador maior proximidade com o fenômeno analisado, e dispor de uma fonte de informações mais detalhada (Gerhardt; Silveira, 2009). Nesta abordagem, existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma conexão inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo, algo que não é possível de ser traduzido em números (Silva; Menezes, 2005).

Em relação ao seu caráter descritivo, houve o intuito primário de descrever as características de determinada população/fenômeno ou o estabelecimento de

relações entre variáveis (Gil, 2002). Envolve a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados como questionários e observações sistemáticas (Silva; Menezes, 2005).

A escolha do procedimento técnico de estudo de caso é justificada pelo intuito de identificar e analisar os fatores organizacionais, pessoais e tecnológicos no processo de adoção de sistema de CRM no mercado imobiliário. De acordo com Gil (2002), este método é caracterizado pelo estudo minucioso de um ou poucos objetos, de forma a proporcionar o conhecimento amplo e detalhado deles. O autor complementa ao dizer que essa forma de delineamento permite explorar as variáveis causais de um fenômeno em situações altamente complexas em que não é viável realizar levantamentos ou experimentos. Neste contexto, pretendeu-se analisar uma unidade que compõe um universo de maior complexidade.

3.2 Caracterização do lócus do estudo

O mercado imobiliário é complexo e composto por diversos atores, entre eles: empresas da construção civil, empreiteiras de mão de obra, imobiliárias, proprietários, empresas prestadoras de serviços de marketing focadas no segmento e corretores de imóveis (Matos; Bartkiw, 2013).

Já o subsetor de atividades imobiliárias é composto, segundo o IBGE (2023), pela compra, venda e aluguel de imóveis próprios, sejam eles residenciais, não-residenciais, terrenos ou vagas de garagem. Isso também inclui o loteamento de terras, a mediação na compra, venda e aluguel de imóveis e terrenos por agentes e corretores imobiliários, serviços de assessoramento em aluguéis de imóveis de terceiros, avaliação de imóveis, administração de imóveis com serviços de gerência operacional e administrativa, além das atividades de administração de shopping centers e condomínios prediais.

Tendo em vista o foco da pesquisa na perspectiva de atores que atuam no segmento de serviços de corretagem desse mercado, foram convidados a participar integrantes do setor de atividades imobiliárias de Brasília, Distrito Federal. Segundo dados oficiais da Diretoria Nacional de Fiscalização do Conselho Federal de corretores de imóveis - COFECI (2021), no DF estava a segunda maior concentração

de corretores ativos por habitantes: para cada 240 habitantes, havia um corretor disponível. Em quantidade total, a região apresentava 12.884 corretores de imóveis com cadastro ativo. Eles estão distribuídos entre as mais de 1.150 empresas que atuam na intermediação de negócios relacionados às unidades imobiliárias presentes na região.

A empresa selecionada para o estudo é uma construtora e incorporadora consolidada no mercado brasiliense, com quase 40 anos de atuação no setor. Ela possui empreendimentos em diversas regiões do Distrito Federal, sendo algumas delas: Águas Claras, Sudoeste, Lago Norte, Noroeste, Asa Norte e Park Sul. Anteriormente, a organização contava apenas com o trabalho terceirizado de uma imobiliária parceira para comercializar seus produtos, até que, em 2022, sua equipe exclusiva de vendas foi criada. No momento da coleta, o departamento de vendas interno contava com, aproximadamente, 30 pessoas.

3.3 Participantes do estudo

Os sujeitos deste estudo foram corretores imobiliários que estavam inseridos em contexto de uso mandatório de sistemas de CRM, ou seja, havia a obrigatoriedade do uso da plataforma voltada para a gestão de relacionamento com o cliente na organização. Foi solicitada a participação de 12 indivíduos que integravam a equipe de vendas da empresa estudada e eram usuários do sistema. A coleta de dados se iniciou mediante voluntariedade dos sujeitos da pesquisa, comprovada a partir de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A quantidade de participantes foi determinada pela utilização do método de saturação teórica em pesquisas qualitativas. De acordo com Glaser e Strauss (2006), a saturação é o ponto em que o pesquisador reconhece que as lacunas existentes em sua teoria, especialmente aquelas relacionadas aos conceitos principais, foram em grande parte solucionadas, se não completamente. Os autores destacam que é essencial que o pesquisador busque a saturação de todas as categorias, a fim de compreender as principais características do fenômeno estudado.

Guest, Buncem e Johnson (2006) constataram em seu estudo que a saturação teórica é alcançada próximo da 12ª entrevista, os autores também afirmam que

categorias centrais tendem a se destacar a partir da 6ª entrevista. Thiry-Cherques (2009) complementa ao concluir que, em ciências sociais, o momento de saturação se encontra na 12ª entrevista, destacando a necessidade de duas observações, depois de encontrado o ponto de saturação, para obter a confirmação. Na presente pesquisa, o ponto de saturação foi identificado na 9ª entrevista e foram coletadas as percepções de mais 3 indivíduos para a confirmação.

3.4 Procedimento de coleta de dados e instrumento de pesquisa

A entrevista é uma técnica de grande eficiência para obter informações detalhadas sobre os aspectos da vida social e pode ser aplicada em uma ampla gama de segmentos populacionais. Sua flexibilidade faz com que o roteiro de entrevistas seja considerado uma das abordagens mais vantajosas para o estudo de caso (Gil, 2009).

Com o intuito de captar o máximo de dados que contribuíssem com o alcance do objetivo pretendido com essa pesquisa, foi adotado o método de entrevista semiestruturada. Segundo Manzini (1991), este modelo tem a capacidade de estimular a geração de informações de maneira mais livre e suas respostas não estão limitadas a uma padronização de opções.

Assim sendo, o instrumento que foi utilizado neste trabalho é um roteiro de entrevista semiestruturado individual, categorizado por classes de análise já existentes na literatura, principalmente por aquelas relacionadas a adoção e aceitação de tecnologias. Ele teve suas perguntas baseadas nos construtos que compõem o modelo de aceitação de tecnologia desenvolvido por Venkatesh et al. (2003), a UTAUT.

A UTAUT tem a sua metodologia de avaliação com maior aplicação em abordagens quantitativas, diante disso, foi feita uma adaptação do método para esta pesquisa qualitativa. Baseado em estudos anteriores, os itens do roteiro de entrevista contemplaram as variáveis centrais da metodologia de Venkatesh et al. (2003): Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Influência Social e Condições Facilitadoras. De forma complementar, também foram mapeadas, através das perguntas e do levantamento de dados sociodemográficos e profissionais, as

informações relacionadas aos construtos que atuam como moderadores dos centrais, eles são: Gênero, Idade, Experiência e Voluntariedade de Uso.

O roteiro de entrevista, descrito no apêndice A, contém 23 perguntas, sendo 8 presentes na etapa caracterização do sujeito e 15 relacionadas aos construtos da metodologia de adoção e aceitação de tecnologias empregada como norteadora da pesquisa. O quadro 2 elenca as perguntas que estão associadas aos construtos da metodologia UTAUT e os estudos precedentes que as fundamentaram.

Quadro 2 - Perguntas associadas aos construtos da UTAUT

Construto	Perguntas	Estudos precedentes
Expectativa de Desempenho	<p>O quanto você acha que os recursos do sistema de CRM são relevantes e úteis para o seu trabalho? Justifique</p> <p>Como você acredita que o uso do sistema ajuda no desempenho das suas tarefas diárias?</p> <p>Os resultados das funções que você utiliza do sistema de CRM são facilmente notados? Pode citar exemplos?</p>	<p>Rogers (1983)</p> <p>Bandura (1986)</p> <p>Venkatesh; Davis (2000)</p> <p>Venkatesh et al. (2003)</p> <p>Son et al. (2012)</p>
Expectativa de Esforço	<p>Na sua opinião, qual é o nível de facilidade de uso do sistema de CRM?</p> <p>O que você nota como fatores que dificultam seu uso?</p> <p>Você sabe fazer todas as operações permitidas desta tecnologia?</p> <p>Você pode me dizer quais são as operações que você realiza?</p>	<p>Davis (1989)</p> <p>Venkatesh; Davis (2000)</p> <p>Venkatesh et al. (2003)</p> <p>Son et al. (2012)</p>
Influência Social	<p>Qual é o nível de exigência dentro da empresa em relação à utilização do sistema de CRM?</p> <p>Como o uso é reforçado pela empresa?</p> <p>O quanto as pessoas que são relevantes no seu mercado de trabalho acreditam que o uso de sistemas de CRM gera benefícios?</p>	<p>Rogers (1983)</p> <p>Venkatesh; Davis (2000)</p> <p>Venkatesh et al. (2003)</p>

Condições Facilitadoras	<p>Qual é o nível de preparo da estrutura da empresa para propiciar a utilização adequada do sistema de CRM?</p> <p>Como foi o seu treinamento para trabalhar com esse sistema de CRM?</p> <p>O acesso e uso do sistema é fácil em qualquer lugar? Pode me dar exemplos de situações que já vivenciou?</p>	<p>Rogers (1983)</p> <p>Thompson et al. (1991)</p> <p>Venkatesh; Davis (2000)</p> <p>Venkatesh et al. (2003)</p>
Voluntariedade de Uso	<p>Caso o uso do sistema de CRM fosse facultativo, você teria a intenção de utilizá-lo em suas atividades?</p> <p>Quais são os fatores que influenciam nessa sua intenção em utilizar o sistema oferecido pela empresa?</p>	<p>Rogers (1983)</p> <p>Thompson et al. (1991)</p> <p>Venkatesh; Davis (2000)</p> <p>Venkatesh et al. (2003)</p> <p>Son et al. (2012)</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 Procedimentos de análise das evidências empíricas

O estudo realizado teve como principal procedimento de análise dos dados obtidos a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 38), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora ainda destaca que o processo deve seguir três etapas: pré-análise, fase em que consiste na seleção e organização dos documentos a serem analisados; exploração do material, momento de codificação e enumeração dos dados, a partir de regras previamente estipuladas; tratamento dos resultados, momento de interpretação, validação e análise dos dados (Bardin, 1977).

Sobre o tema, Flick (2009) ressalta que o uso de categorias baseadas em modelos teóricos é uma característica fundamental da análise de conteúdo, sendo examinadas e, se necessário, alteradas. Portanto, neste estudo, foram adotados os construtos e conceitos que integram a Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT (Venkatesh et al., 2003) como categorias de análise.

Empregando a técnica de saturação teórica, a análise e coleta dos dados ocorreram de forma concomitante, buscando, ao fim de cada entrevista, identificar os fatores novos que surgiram e os que já foram citados anteriormente por outros

participantes (Thiry-Cherques, 2009). Segundo Glaser e Strauss (2006), esse processo envolve uma análise sistemática em que os conceitos são reconhecidos e as propriedades e características são reveladas a partir dos dados coletados. Os dois autores também destacam que só será conhecido o número de observações (ou entrevistas) que serão necessárias no momento da pesquisa em que não existem mais informações relevantes a serem coletadas, ou seja, foi alcançado o ponto de saturação e os dados já estão se repetindo.

Dessa forma, foram analisados os dados obtidos nas entrevistas por meio do estabelecimento de relações entre as informações coletadas e o referencial teórico apresentado neste ensaio, levando em consideração os objetivos específicos. Quanto à maneira de transcrição das informações obtidas nas entrevistas, para a análise de conteúdo, utilizou-se as convenções sugeridas por Bauer e Gaskel (2002), conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Convenções usadas para transcrição

Convenções	Significado
“Trecho entre aspas”	Depoimentos diretos dos entrevistados
‘Trecho entre aspas simples’	Palavra ou termo escrito na linguagem coloquial ou erro gramatical
–	Discursos diretos de terceiros representados nas falas dos entrevistados
(...)	Transcrição suprimida
[]	Transcrição incerta
[Trecho entre colchetes]	Explicação da autoria

Fonte: elaborado pelo autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, os resultados da análise das entrevistas são apresentados e discutidos com base na literatura disponível. A exposição dos resultados segue a ordem dos objetivos específicos apresentados na introdução e no capítulo de método. Para uma melhor organização e análise das evidências empíricas, os 12 corretores entrevistados foram identificados como C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11 e C12.

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Com o objetivo de enriquecer a análise qualitativa desenvolvida, baseada na teoria UTAUT, foram mapeados dados sociodemográficos e profissionais dos participantes. Em estudos quantitativos, esses fatores podem exercer a função de moderadores de relações-chave no processo de adoção e aceitação de tecnologias.

Do total de 12 pessoas entrevistadas, 7 são do sexo masculino e 5 do sexo feminino, com idades entre 38 e 64 anos. A média de idade é de 51,6 anos, com desvio padrão de 6,59, sendo 9 respondentes enquadrados na faixa etária de 46 a 60 anos. Quanto à escolaridade dos sujeitos, o Ensino Superior (completo ou incompleto) apresentou expressiva representatividade, com 8 respondentes nesse nível de ensino. Ensino Médio Completo e Pós-graduação Completa obtiveram uma recorrência menor, ambos com 2 indivíduos.

No que se refere aos aspectos profissionais, 7 respondentes exercem atividades de trabalho no mercado imobiliário por um período igual ou superior a 5 anos, sendo o mais experiente com 26 anos de exercício e o mais novo na profissão de corretor com 6 meses de atuação. Quando questionados sobre a experiência que possuíam na utilização de sistemas de CRM no mercado de intermediação imobiliárias, 10 participantes trabalham há, no mínimo, 1 ano com algum sistema voltado para o relacionamento com o cliente. 7 interagem com sistemas de CRM por um período superior a 5 anos.

O sistema adotado pela empresa estudada se chama Anapro, ele pertence ao Grupo OLX e foi citado em todas as entrevistas realizadas. Além deste, mencionaram

outras plataformas ou softwares que possuem o mesmo propósito e já foram utilizados pelos corretores em experiências profissionais anteriores, eles são: Facilita, Hypnobox, Lopesnet, Microsigla, Salesforce e Sua House.

Outro fator de importante compreensão é a familiaridade deles com tecnologias e o tempo diário de uso de cada um. Dos 12 participantes, 8 declararam um tempo de uso de recursos tecnológicos como computador e *smartphone* acima de 8 horas diárias. Metade do grupo estudado estima seu tempo diário de uso acima de 10 horas. Apenas 3 indivíduos afirmaram utilizar essas tecnologias por menos de 5 horas por dia.

A tabela 2 apresenta a visão consolidada do perfil dos corretores imobiliários que utilizam o sistema de CRM da empresa e participaram da pesquisa. Cada um deles é identificado pelas siglas de C1 a C12.

Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados

Sigla	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de exercício da profissão	Experiência com sistemas de CRM	Média diária de uso de eletrônicos
C1	Feminino	38	Superior Completo	3 anos	7 anos	4 horas
C2	Masculino	45	Superior Completo	18 anos	5 anos	15 horas
C3	Masculino	64	Pós-graduação Completa	6 meses	28 anos	Mais de 10 horas
C4	Feminino	49	Superior Completo	15 anos	13 anos	Mais de 10 horas
C5	Masculino	48	Superior Incompleto	2 anos	1 ano	5 horas
C6	Feminino	56	Médio Completo	26 anos	10 anos	Mais de 10 horas
C7	Masculino	56	Superior Completo	5 anos	5 meses	8 horas
C8	Masculino	60	Superior Completo	25 anos	3 meses	4 horas
C9	Masculino	50	Superior Incompleto	10 anos	7 anos	8 horas
C10	Masculino	53	Médio Completo	1 ano	1 ano	3 horas
C11	Feminino	52	Pós-graduação Completa	1 ano	1 ano	Mais de 10 horas
C12	Feminino	49	Superior Incompleto	13 anos	10 anos	Mais de 10 horas

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Compreensão conceitual do CRM

Visando apurar o nível de entendimento dos corretores sobre o que é o Customer Relationship Management e seus objetivos, na primeira etapa do questionário, foi solicitado para que eles descrevessem o que entendiam como CRM. Segundo Payne (2006), a precisão na definição do CRM não é mera formalidade semântica. Essa definição tem um impacto substancial na forma como ele é entendido, implementado e praticado dentro das organizações. Dessa forma, faz-se importante a análise de como a compreensão da estratégia de relacionamento com o cliente afeta a adoção e aceitação do sistema utilizado.

Notou-se, no discurso de todos os 12 respondentes, a ausência de percepção do CRM como uma estratégia ampla de relacionamento com o cliente, envolvendo processos, pessoas e tecnologia, que tenha o objetivo geração de valor para as partes envolvidas, como definido por Reis et al. (2016). De acordo com o que foi relatado, há o entendimento simplificado por parte deles, considerando CRM como sendo apenas um sistema, recurso tecnológico ou software.

O termo “relacionamento com o cliente” esteve presente de maneira direta na fala de apenas 1 respondente (C3) e de forma indireta no discurso da respondente C12, ao dizer que o CRM a auxilia a lidar de maneira mais assertiva com o cliente. Ainda nesses casos, tais colocações surgiram apenas acompanhadas da afirmação de que CRM se limitaria a um sistema.

Payne (2006), declara que a gestão do relacionamento com o cliente realmente oferece amplas possibilidades para a utilização de dados e informações com o propósito de compreender o cliente e aprimorar a implementação das estratégias de marketing de relacionamento, mas isso não o restringe a um simples sistema de informação ou a uma ferramenta tecnológica.

Diante desse aspecto de compreensão do CRM apenas como um sistema, o auxílio na gestão e organização de contatos foi uma das funcionalidades mais citadas, presente no relato de 10 participantes. Tal percepção é bem exemplificada pela fala do entrevistado C5:

“(...) eu entendo como sendo um sistema de gestão de rotinas, rotinas de trabalho, de diversas situações, tanto para organizar compromissos agendados, como para relatar, por exemplo, o que ficou acordado naquele atendimento, o que vai ser providenciado no futuro.”

Outro fator de grande recorrência foi o entendimento do CRM como um recurso tecnológico que tem finalidade similar à que uma agenda eletrônica possui, atuando como um substituto da antiga agenda de papel do corretor de imóveis. Esta comparação esteve presente no discurso 6 entrevistados, metade do grupo. Nessa perspectiva, seria uma plataforma com o propósito de operar como um repositório de informações detalhadas de cada um de seus clientes, as interações que tiveram com ele e os próximos passos a serem empreendidos.

O corretor C2 descreveu CRM da seguinte maneira:

“CRM é uma agenda que você tem, ‘no qual’ você resguarda todos os dados para não te deixar esquecer. Para estar sempre ligado naquilo que você... nos seus clientes que você atende. Para não deixar o cliente escapar. (...) Para você não perder o cliente. É uma agenda, é uma agenda eletrônica, é um acompanhamento de informação para você não perder aquele lead que chega para você.”

Depreende-se, a partir dos relatos, que todos os corretores da incorporadora possuem uma visão reduzida do que seria a estratégia de CRM, limitando-a ao sistema que é utilizado e suas funções. Tudo que foi citado por eles está ligado ao que se propõe a gestão do relacionamento com o cliente, mas trata-se apenas de uma pequena parcela do que é o conjunto de práticas dessa estratégia holística.

A situação identificada, no ambiente da empresa analisada, reforça o que foi posto por Mckenna (1999), ao afirmar que em muitas organizações não há o entendimento do CRM como um sinônimo do marketing de relacionamento. O encaram como uma solução tecnológica, reduzindo a gestão do relacionamento com o cliente aos sistemas de apoio para sua implementação.

A compreensão limitada da estratégia, restrita ao recurso tecnológico e suas funções utilizadas no cotidiano, são um obstáculo para sua implementação, impactando negativamente até na própria aderência dos colaboradores ao sistema empregado, ainda que sejam notados alguns dos seus benefícios práticos no dia a dia (Martins; Macedo, 2020). Segundo Prieto e Carvalho (2005), considerar o CRM exclusivamente como uma aplicação de software tem representado uma das principais barreiras para as empresas que desejam implementar esse modelo de gestão sem, contudo, promover uma mudança em sua filosofia.

4.3 Fatores contribuintes da aceitação e utilização do sistema de CRM

Durante a realização das entrevistas e após a análise, foi identificada, na narrativa dos corretores participantes, a recorrência de fatores que influenciam positivamente a experiência deles com o sistema de CRM adotado e, conseqüente, a sua intenção de uso. Dessa forma, faz-se importante a compreensão dos fatores contribuintes da adesão dos corretores ao recurso tecnológico empregado e sua relação com o que está presente na literatura relacionada ao tema. No Quadro 4, é apresentada a distribuição do conteúdo dos relatos das pessoas entrevistadas.

Quadro 4 - Conteúdo dos relatos associados aos fatores contribuintes da aceitação e utilização do sistema de CRM

Conteúdo dos relatos	Quais entrevistados citaram?	Categorias definidas <i>a priori</i>	Referências
Melhora a gestão de contatos; O sistema ajuda na organização pessoal	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12	Expectativa de Desempenho	Rogers (1983) Bandura (1986) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003) Son et al. (2012)
Acredita que o sistema é útil no seu cotidiano; Visualiza com facilidade os resultados positivos das funções que utiliza	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11		
É uma fonte de informações; Ajuda no registro de informações; Consulta ao histórico do cliente	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C11, C12		
Ajuda com lembretes para a realização de ações	C1, C2, C3, C4, C6, C7, C8, C9, C10, C11		
Auxilia na melhoria do relacionamento com o cliente	C3, C4, C5, C12		
Auxilia na criação de estratégias	C3, C5, C6, C7		
Otimiza atividades rotineiras	C3, C5, C8, C9		
Facilita a relação entre gerente e corretor	C6, C9, C11		
O sistema é fácil de utilizar; O sistema é intuitivo; O sistema é prático de operar	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C8, C9, C10, C11, C12	Expectativa de Esforço	Davis (1989) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003) Son et al. (2012)

A exigência para a utilização é grande por parte da empresa; Cobrança recorrente para a utilização do sistema	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12	Influência Social	Rogers (1983) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003)
A utilização é reforçada durante as reuniões semanais	C1, C2, C3, C5, C7, C8, C9, C10, C12		
Percepção positiva de outras pessoas do mercado; Percepção positiva de pessoas de destaque do mercado	C1, C3, C4, C5, C8, C9, C10, C11		
O uso é reforçado por meio das avaliações periódicas de performance	C2, C4, C7, C8, C10, C11, C12		
Há o apoio da diretoria para o reforço da utilização do sistema	C1, C5, C6, C7, C9, C11		
Percepção positiva de colegas	C1, C3, C6, C8, C9, C10,		
O acesso ao sistema é fácil em qualquer lugar; O acesso ao sistema é fácil em qualquer momento	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12	Condições Facilitadoras	Rogers (1983) Thompson et al. (1991) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003)
A empresa concede um bom treinamento inicial	C1, C2, C3, C4, C6, C8, C9, C10, C11, C12		
Ocorrem treinamentos periódicos para apresentação de novas funções e solução de dúvidas	C1, C2, C6, C7, C8, C9, C12		
A empresa fornece uma boa estrutura para a utilização do sistema	C1, C4, C6, C8, C9,		
Continuaria usando o sistema, caso fosse facultativo	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11	Voluntariedade de Uso	Rogers (1983) Thompson et al. (1991) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003) Son et al. (2012)

Fonte: dados da pesquisa.

A categorização dos fatores contribuintes foi realizada entre os quatro principais construtos influenciadores da adoção e aceitação de novas tecnologias e um dos moderadores de relações-chave, presentes na metodologia UTAUT, preconizada por Venkatesh et al. (2003). As categorias de análise, definidas *a priori*, foram: Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Influência Social, Condições Facilitadoras e Voluntariedade de Uso. Também foram utilizados como referência estudos anteriores que abordavam as categorias de análise adotadas. Os relatos resumidos que estão

representados no Quadro 4 serão submetidos a uma análise detalhada nos próximos subtópicos.

4.3.1 Expectativa de Desempenho como fator contribuinte

No que tange aos fatores contribuintes relacionados à expectativa de desempenho, o conteúdo das entrevistas revelou que a maior parcela dos corretores nota que os recursos e funções disponibilizadas pelo sistema de CRM cooperam para o aumento da produtividade e qualidade do serviço prestado. Quando questionados sobre a relevância deste recurso tecnológico, 11 dos 12 entrevistados atribuíram grande utilidade para ele no seu cotidiano e afirmaram que visualizam com facilidade os resultados positivos das funções que utilizam. Isso é de grande relevância, pois o usuário que percebe a importância do sistema para o seu trabalho, está mais inclinado a aceitá-lo (Son et al., 2012).

Ficou evidente a recorrência, em suas narrativas, de algumas maneiras pelas quais percebem que a utilização do sistema os auxilia na melhoria do desempenho laboral. O fator contribuinte mais presente nos relatos foi a atuação do recurso tecnológico no aperfeiçoamento da gestão dos contatos e organização pessoal. Ele permite a escalabilidade da capacidade de atendimento do corretor de imóveis, dado que a quantidade de interessados e clientes em contato com eles diariamente é grande, como destacado pelo participante C2: “É lógico, você vai ter 200 clientes, se você não tiver um CRM, você não dá conta de atender”. Essa percepção converge com o que afirmam Silva e Zambons (2015), que a adoção do Customer Relationship Management, consequentemente dos recursos de TI que o integram, possibilita crescer em quantidade de clientes atendidos, sem perdas na qualidade de atendimento e na capacidade de conhecer cada um deles.

Ainda relacionado a esse aspecto de organização pessoal e gestão de atendimentos, a função de lembrar o corretor para a realização dos próximos passos com cada atendimento foi mencionada de maneira positiva por 10 participantes. Segundo o corretor C8, o sistema de CRM proporciona um direcionamento claro, oferece controle e estabelece um caminho a seguir com cada cliente. Além disso, ele

acha interessante a ajuda concedida em lembrar das próximas atividades planejadas para cada cliente.

Segundo os entrevistados, no mercado imobiliário, os profissionais e empresas que não dispõem de um sistema de CRM ou não o utilizam por opção, costumam utilizar a agenda física para a organização dos seus contatos e tarefas a fazer. Com isso, foi recorrente a comparação do sistema adotado com a agenda, pois todos os participantes, em algum momento, já tiveram contato com a “velha agenda”, “agendinha de papel” ou “agenda tradicional”, termos proferidos, respectivamente, pelos respondentes C3, C6 e C9.

A entrevistada C6 complementa ao descrever a sua relação com os dois recursos e sua transição “Não consigo ficar sem [o sistema de CRM]. Eu era muito de agenda no passado, né? Então eu transferi a minha agendinha de papel para o sistema, para o CRM. Então eu não consigo ficar sem.” Já o C6 afirma que, no passado, não era adepto da caderneta, mas se adaptou-se bem ao sistema de CRM e não trocaria por algo que seria necessário “transportar debaixo do braço”, em suas palavras.

A capacidade do recurso tecnológico adotado de atuar como um repositório de informações do cliente e dos momentos de contato com ele também foi frequentemente citada pelos participantes. 11 deles trouxeram perspectivas positivas relacionadas a isso. Esta circunstância é a materialização do argumento sustentado por Kotler e Keller (2006), acerca da essência da estratégia de CRM, ao considerá-la como o gerenciamento de forma cautelosa de informações, sensíveis ou não, de cada um de seus clientes, assim como de todos os pontos de contato com ele, com a finalidade maximizar sua fidelidade. O ponto de vista do sistema como um repositório detalhado de informações é enfatizado pelo entrevistado C5:

“Eu acho espetacular a plataforma. Toda a questão de você, dentro de um ambiente só, ter todas as informações, tanto do atendimento que você fez, do perfil do seu cliente que você acaba traçando e do produto que você representa, de ter lá tudo detalhado daquilo que você precisa passar ‘pro’ cliente, eu acho espetacular. Para mim é uma ferramenta que eu estou usando agora e pretendo usar em qualquer outro segmento que eu for atuar.”

Ao armazenar uma grande quantidade de informações, ele também auxiliará na facilitação da relação entre o corretor e seu gerente, pois os gestores dispõem de acesso a todo o histórico de atendimento de seus subordinados. Com isso, o desenvolvimento de estratégias de atendimento, relacionamento com o cliente e

fechamento de venda também é potencializado com essa disponibilidade de dados (Kotler; Keller, 2012; Payne, 2006; Swift, 2012).

Quando se trata da percepção direta de que o uso do sistema de CRM proporciona melhorias no relacionamento com o cliente, apenas 4 entrevistados (C3; C4; C5; C12) tiveram essa determinação clara no discurso deles. O participante C3 transmite de forma nítida a relação entre a utilização do sistema de CRM e os ganhos no relacionamento com o cliente:

“Toda empresa que tem atendimento público, seja ela pública ou privada, e quer melhorar seus processos através de tecnologia, tem que ter um CRM, que é o relacionamento com o cliente. Então, empresas que vivem de vendas, que é o caso dessa, têm que ter um relacionamento com o cliente bem eficaz. Um CRM é uma ferramenta tecnológica que melhora em todo esse sentido.”

Os demais entrevistados salientaram maneiras com que a plataforma os ajuda no desempenho de suas funções, mas não demonstram o foco na satisfação do cliente e a percepção de como a melhoria da qualidade do serviço prestado impacta positivamente no relacionamento com ele. Tal situação demonstra novamente o desafio em tornar claro o que seria a estratégia de CRM em sua integralidade (Mckenna, 1999; Prieto; Carvalho, 2005; Martins; Macedo, 2020)

Em síntese, os fatores relacionados à Expectativa de Desempenho demonstraram grande influência positiva na aceitação e utilização do sistema de CRM, sendo contribuintes à adoção por parte dos corretores. Essas observações coincidem com as conclusões de estudos realizados por Venkatesh e Davis (2000), Venkatesh et al. (2003) e Son et al. (2012), os quais demonstraram que a importância do trabalho influencia diretamente na maneira como o usuário enxerga o sistema. Em outras palavras, o usuário está mais propenso a adotar a tecnologia quando percebe que ela tem relevância para suas atividades laborais, em contraste com situações em que a tecnologia não se mostra pertinente (Son et al., 2012).

4.3.2 Expectativa de Esforço como fator contribuinte

Tratando-se da categoria de análise Expectativa de Esforço, apenas um fator contribuinte esteve relacionado a ele, a facilidade de uso do sistema. A plataforma adotada foi caracterizada como intuitiva e de operacionalização facilitada, como

destacado na fala da entrevistada C11: “Eu acho que ele [o sistema de CRM] é muito fácil, ele é todo intuitivo, a linguagem dele é fácil, não tem nada difícil ali.” Afirmação corroborada pela opinião do entrevistado C3, que afirmou não haver mistério no uso e precisou de apenas um dia para aprender o mínimo necessário para a utilizá-lo em seu trabalho. Afirmações como essas estiveram presentes no discurso de 11 dos 12 entrevistados.

Sobre o tema, os estudos de Davis (1989), Venkatesh e Davis (2000) e Venkatesh et al. (2003) enfatizam que o nível de facilidade de uso e facilidade da execução das funções de uma tecnologia são fatores determinantes para a decisão de adoção ou não por parte dos usuários. Davis (1989) finaliza afirmando que a percepção de facilidade de uso constitui uma avaliação subjetiva acerca do esforço e do desempenho, não espelhando necessariamente a realidade objetiva.

4.3.3 Influência Social como fator contribuinte

No que concerne aos fatores contribuintes relacionados à Influência Social, o conteúdo dos relatos demonstra que, no contexto da empresa estudada, eles têm exercido grande estímulo positivo para a utilização do sistema de CRM adotado. Venkatesh et al. (2003), ao analisar a relação da influência social e das normas subjetivas na intenção de uso de tecnologias, chegaram à conclusão de que elas afetam significativamente a intenção do usuário em sua utilização.

Os corretores participantes do estudo estão inseridos em um ambiente organizacional em que o uso é mandatório, ou seja, há a obrigatoriedade de uso. O relato sobre a pressão organizacional que eles são submetidos para que o recurso tecnológico disponibilizado seja aplicado na rotina deles e que esse uso seja feito da maneira adequada esteve presente em todas as entrevistas realizadas. A cobrança é descrita como intensa, mas compreendida pelos usuários devido aos ganhos potenciais que o sistema proporciona e o investimento que é feito pela empresa. O corretor C8 afirma que “o nível de exigência é grande, bom e necessário”. Nesse sentido, o posicionamento do entrevistado C5 expressa também a compreensão das motivações de uma cobrança enfática por parte da empresa:

“Cara, eu tenho visto que a empresa está exigindo bastante e, assim, no meu ponto de vista, deveria exigir mais. Eu acho que deve realmente exigir, porque isso vai dar à empresa, em um espaço curto de tempo, informações para que a empresa consiga até melhorar as estratégias etc. É lá onde a gente consegue mostrar para a empresa os leads que estão vindo, que são leads que às vezes não têm tanta qualificação ou outros que são muito, muito espetaculares.”

A compreensão da influência social nas escolhas de adoção de tecnologia é complexa e envolve aspectos relacionados à pressão social, como normas subjetivas, tendo impacto sobre o comportamento individual, por meio de três mecanismos: o cumprimento, internalização e identificação (Venkatesh; Davis, 2000). O mecanismo de cumprimento influencia o indivíduo a modificar sua intenção em resposta à pressão social, enquanto os dois últimos envolvem a modificação das crenças de um indivíduo ou fazem com que ele responda aos possíveis benefícios em termos de status social (Venkatesh et al., 2013).

Diante disso, o apoio da alta-gestão foi outro ponto muito abordado pelos participantes. É perceptível para eles o esforço que tem sido empreendido pela diretoria da empresa para ressaltar os benefícios proporcionados pelo sistema de CRM, a importância que tem a sua utilização e a necessidade de que todos estejam alinhados com os objetivos da organização. Cresswell e Sheikh (2013) afirmam que a liderança organizacional é fundamental para garantir o alinhamento estratégico.

Quando solicitados para descrever as formas implementadas pela empresa com o intuito de reforçar a adoção dos sistemas, as reuniões semanais foram citadas por 9 entrevistados (C1; C2; C3; C5; C7; C8; C9; C10; C12). Esses encontros periódicos são realizados com o propósito de alinhamento dos fatos gerais ocorridos no período, em que estão sempre presentes todos os componentes da equipe de vendas da incorporadora (diretoria, gerentes e corretores). Em todos esses encontros, há um momento destinado ao gestor responsável pela área de CRM, em que são transmitidas as orientações importantes relacionadas ao atendimento e ao sistema, treinamento sobre os recursos da plataforma utilizada e são concedidos exemplos de componentes da equipe que operam bem suas funções, assim como os resultados obtidos por eles.

Também foi mencionada por 7 respondentes (C2; C4; C7; C8; C10; C11; C12) a avaliação mensal de desempenho dos corretores como uma forma de estímulo ao uso do sistema de CRM. De acordo com os relatos, nesses encontros são analisados, por meio dos dados fornecidos pelo sistema, como está o avanço da tratativa com

cada cliente, a taxa de conversão em visitas e vendas de cada corretor, o percentual de *leads* descartados e a qualidade com que o indivíduo avaliado tem transmitido as informações para o sistema. Os respondentes afirmam que, ao serem avaliados periodicamente e cobrados pelo seu desempenho, a preocupação com a utilização adequada do sistema aumenta para eles.

Foi solicitado para os participantes que descrevessem qual era a percepção deles sobre a opinião de outras pessoas do mercado que eles conheciam, sejam indivíduos de convivência próxima a eles ou referências de mercado, quanto a utilidade dos sistemas de CRM e seus benefícios percebidos. Depreende-se, a partir do conteúdo dos discursos, que são mais recorrentes os relatos positivos de pessoas que estão em destaque no mercado e são mais atualizadas às novidades que surgem nele, do que de corretores antigos desse mercado e de convivência mais próxima aos entrevistados. Essa situação é exemplificada no relato do respondente C3:

Eu diria o seguinte, para aqueles corretores que têm já a minha idade [64 anos], fica um pouco difícil de eles se adaptarem às tecnologias. E isso é uma coisa que a gente enfrenta demais quando chega no momento um funcionário de carreira de 50 anos, 70 anos, é difícil botar na cabeça dele que aquela ferramenta vai facilitar a vida dele. Então, para aqueles corretores novos, quase todos, já estão engajados. Eu tive a oportunidade de conhecer a Emplavi [empresa de destaque no mercado] e os corretores novos lá, notebook embaixo do braço e CRM direto. Aqueles mais antigos, né? Isso causa um pouco ainda de desconforto, porque ele da velha agenda, né? Existe um tradicionalismo.

Compartilhando da mesma perspectiva, o entrevistado C5 afirma que escolheu acompanhar e se inspirar profissionalmente em outros atores do mercado, frente ao seu círculo de amizade. Ele percebe que a atualidade do setor está fortemente ligada à tecnologia, com isso, tem preferência em seguir e alinhar suas práticas com as pessoas em que acredita que estão mais avançadas nessa questão.

O conteúdo dos relatos demonstra o forte poder de influência que as normas subjetivas possuem no processo de aceitação e utilização de uma tecnologia. A ligação entre a norma subjetiva e a intenção de usar está alinhada com as proposições de Venkatesh e Davis (2000), que alegam que os indivíduos podem optar por realizar um comportamento porque notam que indivíduos de importância para elas acreditam que deveriam fazê-lo.

4.3.4 Condições Facilitadoras como fator contribuinte

Em relação aos fatores contribuintes ligados às Condições Facilitadoras que, segundo Venkatesh et al. (2003), é o nível em que um indivíduo acredita que uma organização e sua infraestrutura técnica oferecem suporte para o uso do sistema, todos os entrevistados apresentaram algum ponto relacionado a essa categoria de análise que levam eles a uma posição mais positiva acerca da adoção do sistema de CRM da empresa.

O tópico mais recorrente nos relatos, relacionado a essa categoria, retratava a facilidade de acesso ao sistema que a empresa disponibiliza para a utilização deles. Os componentes da equipe de vendas relatam que ele pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar, dependendo apenas da disponibilidade de rede de internet. Reforçam, ainda, sobre essa infraestrutura técnica, a possibilidade de acessá-lo tanto do computador quanto de aparelhos celulares e tablets, evitando que seus usuários tenham a experiência afetada por não possuir determinado dispositivo eletrônico.

O participante C9 afirma que utiliza, prioritariamente, o celular para acessar a plataforma. Com isso, diz ter a utilização facilitada durante visitas aos imóveis com os clientes e até mesmo no campo de obra de empreendimentos, onde não seria viável com aparelhos maiores. Outros corretores também deram exemplos do uso do sistema fora do ambiente de trabalho, alguns dos locais e situações relatadas são: durante viagens a lazer, passeios em cachoeiras, presos no trânsito e em suas casas no final de semana.

Os treinamentos concedidos pela empresa são citados como outro fator contribuinte que está ligado às condições facilitadoras. Parasuraman e Grewal (2000) ressaltam a importância do treinamento, suporte e a motivação dos colaboradores para a prestação eficaz dos serviços. Dos 12 entrevistados, 11 afirmaram que a preparação inicial fornecida pela empresa é boa e adequada para que eles consigam realizar as primeiras atividades na plataforma. O corretor C8 relata sua experiência: “Foi perfeito, foi tranquilo, foi feito de uma forma bem didática, ou seja, praticando. Teve o primeiro ensinamento e todas as vezes que eu precisei e tive alguma dúvida, o gestor de CRM da empresa me atendeu muito bem.”

A recorrência de outros treinamentos, posteriores ao módulo introdutório, também é percebida como o ponto positivo. Tal posicionamento é reforçado pela fala da entrevistada C6, ao afirmar que “teve treinamento o tempo todo” e que essa frequência alta é realmente necessária para que a grande quantidade de funções disponíveis no sistema não seja esquecida.

O modelo UTAUT de Venkatesh et al. (2003) estabelece que quanto melhores forem as condições facilitadoras, maior será a intenção de uso por parte do usuário. Dessa forma, ações como as implementadas pela incorporadora analisada devem ser cada vez mais fortalecidas, de forma a mitigar fatores que podem atrapalhar a adesão ao sistema selecionado pela organização.

4.3.5 Voluntariedade de Uso como fator contribuinte

Um ponto comum mencionado pelos corretores da incorporadora é que o uso do sistema está vinculado às responsabilidades inerentes às suas funções e já está integrado ao ambiente organizacional da empresa, especialmente devido à norma subjetiva estabelecida ali. Em face dessa colocação, solicitou-se que levassem em consideração um cenário hipotético, em que o uso do sistema fosse facultativo, sem influência social ou imposições institucionais, e foi questionado qual seria o seu interesse em permanecer utilizando o sistema disponibilizado.

Dos 12 participantes, 11 expressaram a intenção de continuar usando a plataforma de maneira voluntária. Quanto aos motivos que levaram eles a essa decisão, esteve presente em todos os discursos a forte percepção de utilidade do sistema no seu dia a dia e visualização de benefícios diretos advindos de sua adoção, ainda que demande certo esforço de atualização por parte deles. Entre as vantagens notadas pelos corretores, as principais são: melhoria da gestão dos contatos e da organização pessoal, substituição da antiga agenda e fonte rápida de informações.

Por meio desses depoimentos, constata-se que as concepções sobre a intenção de uso voluntário dos corretores da incorporadora, estão de acordo com as premissas de Davis (1989). Conforme o autor, os usuários tomam a decisão de adotar uma tecnologia devido, primeiramente, às funções que ela desempenha e, em segundo lugar, pelo nível de facilidade com que esta tecnologia executa suas funções.

Ele complementa ao afirmar que ainda que esse usuário enfrente alguma dificuldade de utilização, caso note o valor proporcionado pelo sistema, está disposto a enfrentá-la e permanecer com sua aplicação (Davis, 1989).

4.4 Fatores inibidores da aceitação e utilização do sistema de CRM

Durante a realização das entrevistas e após a análise, também foi identificada, na narrativa dos corretores participantes, a recorrência de fatores que influenciam negativamente a experiência deles com o sistema de CRM adotado e, conseqüente, a sua intenção de uso. Dessa forma, faz-se igualmente importante a compreensão dos fatores inibidores da adesão dos corretores ao recurso tecnológico empregado e sua relação com o que está presente na literatura relacionada ao tema. No Quadro 5, é apresentada a distribuição do conteúdo dos relatos das pessoas entrevistadas.

Quadro 5 - Conteúdo dos relatos associados aos fatores inibidores da aceitação e utilização do sistema de CRM

Conteúdo dos relatos	Quais entrevistados citaram?	Categorias definidas <i>a priori</i>	Referências
Não tem conhecimento total das funções disponíveis; Utiliza apenas parcialmente as funções disponibilizadas pelo sistema	C3, C4, C5, C6, C7, C9, C10, C11, C12	Expectativa de Desempenho	Rogers (1983) Bandura (1986) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003) Son et al. (2012)
Indisposição para inserir informações no sistema; Falta de disciplina para a atualização das informações; Descontente com o trabalho necessário para a atualização das informações	C3, C4, C5, C6, C7, C9, C10, C11, C12	Expectativa de Esforço	Davis (1989) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003) Son et al. (2012)
Necessidade de aperfeiçoamento do sistema	C1, C2, C3, C4, C10, C11, C12		

Indisponibilidade de tempo para realizar a atualização das informações	C4, C5, C6, C7, C11		
Falta de atenção quanto aos prazos de atualização	C4, C7, C9, C11		
Dificuldade de compreensão e utilização do sistema nos primeiros momentos de contatos	C1, C6, C7		
Baixa percepção de importância do sistema, no cotidiano, por parte de colegas	C3, C4, C5, C6, C10, C11, C12	Influência Social	Rogers (1983) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003)
Preferência de outros corretores pela manutenção dos métodos antigos de gestão; Falta de abertura dos corretores com mais tempo de mercado para as atualizações e evoluções	C1, C3, C5, C6, C12		
Necessidade de melhoria na forma de cobrança do uso por parte da empresa	C3, C5, C12		
A empresa não fornece a estrutura necessária para a utilização do sistema; Necessidade de melhoria na estrutura fornecida pela empresa	C2, C3, C5, C10, C11, C12	Condições Facilitadoras	Rogers (1983) Thompson et al. (1991) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003)
Não continuaria usando o sistema, caso fosse facultativo	C12	Voluntariedade de Uso	Rogers (1983) Thompson et al. (1991) Venkatesh; Davis (2000) Venkatesh et al. (2003) Son et al. (2012)

Fonte: dados da pesquisa.

A categorização dos fatores inibidores foi realizada entre os quatro principais construtos influenciadores da adoção e aceitação de novas tecnologias e um dos moderadores de relações-chave, presentes na metodologia UTAUT, preconizada por Venkatesh et al. (2003). As categorias de análise, definidas *a priori*, foram: Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Influência Social, Condições Facilitadoras e Voluntariedade de Uso. Também foram utilizados como referência estudos anteriores

que abordavam as categorias de análise adotadas. Os relatos resumidos que estão representados no Quadro 5 serão submetidos a uma análise detalhada nos próximos subtópicos.

4.4.1 Expectativa de Desempenho como fator inibidor

No contexto da organização analisada nesta pesquisa, os fatores relacionados à Expectativa de Desempenho, definida como o grau em que um indivíduo acredita que usando o sistema irá obter ganhos de desempenho no trabalho (Venkatesh et al., 2003), estiveram, em sua maioria, classificados como motivadores do uso, como ficou evidente no tópico 4.3.1. Tal situação demonstra que há uma elevada percepção por parte dos usuários quanto a utilidade do sistema de CRM em seu cotidiano e reconhecimento dos benefícios proporcionados por ele.

Ainda assim, foi possível identificar, pelo conteúdo dos relatos, que a maior parte das pessoas entrevistadas não possuía conhecimento de todas as funções e recursos disponíveis no sistema. Quando questionados diretamente sobre o domínio das funcionalidades à disposição deles, nove usuários (C3; C4; C5; C6; C7; C9; C10; C11; C12) declararam a necessidade de aprofundar seu conhecimento para extrair do sistema todo o potencial que há nele. Os dois integrantes da equipe que afirmaram dominar todas as operações disponíveis demonstraram insegurança no momento da resposta. A fala da corretora C12 exemplifica a relação com o sistema:

“Não, porque no CRM (...) você tem que buscar e entender mais dele e estar ‘fuçando’ para poder aprender mais. Ele tem muitas funções, muita, muita, muita, muita. E aí, realmente, é uma coisa que, eu, particularmente, fico a desejar, porque é uma coisa que eu tenho que trabalhar mais, né? Para poder conhecer mais, porque quando você domina, aí ele te ajuda.”

O entrevistado C5 compartilha de uma experiência semelhante, afirmando que não pode dar total certeza de que já utilizou todos os recursos disponíveis, pois tem a percepção de que não o fez. Finaliza dizendo que acredita faltar iniciativa por parte dele para buscar conhecimento sobre isso. De forma similar, o C4 afirma que está, em suas palavras, “aprendendo ainda”.

Venkatesh e Davis (2000) constataram que a relevância para o trabalho, em conjunto com a qualidade percebida dos resultados, exerce um efeito interativo na

utilidade percebida. Consequentemente, esse aproveitamento parcial das funções que estão disponíveis no sistema faz com que eles notem menos os resultados positivos em seu cotidiano, assim, diminuindo a percepção da utilidade por parte dos usuários e a sua expectativa de desempenho relacionada à plataforma.

4.4.2 Expectativa de Esforço como fator inibidor

No que se refere à categoria de análise Expectativa de Esforço, ela foi o que apresentou mais fatores relacionados que inibem a aceitação e utilização do sistema de CRM pela equipe de vendas da incorporadora. Isto concede indícios de que, apesar de o sistema ser de fácil usabilidade e compreensão, como evidenciado na parte de fatores contribuintes, existem atividades relacionadas a ele demandando uma força maior de trabalho por parte de seus usuários.

A Expectativa de Esforço possui grande significatividade, tanto nos contextos de uso voluntário, quanto obrigatório (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh; Thong; Xu, 2012). Dessa maneira, faz-se indispensável a compreensão dos fatores que tem impactado negativamente no ambiente da organização estudada.

O descontentamento com a forma de atualização das ocorrências no sistema foi o fator inibidor mais presente nos relatos, sendo citado por nove usuários (C3; C4; C5; C6; C7; C9; C10; C11; C12). Eles explicam que dentro da plataforma estão concentrados todos os atendimentos ativos de cada corretor, os quais devem realizar atualizações periódicas, passando de um a um.

Esse processo de atualização é descrito como cansativo, pois demanda que eles relatem o que está sendo tratado com cada cliente, o estágio do processo de venda em que se encontra e quais foram os momentos de contato que ele teve com cada um, seja de forma presencial ou remota (ligações, mensagens e e-mails). Com isso, alegam a demanda de muito tempo e esforço por parte do corretor para alimentar o sistema com novas informações. A facilidade de uso está relacionada à intenção de uso, tanto direta quanto indiretamente, através do seu impacto na utilidade percebida (Venkatesh; Davis, 2000; Kwak et al., 2012)

Também estiveram presentes reclamações sobre o período máximo entre atualizações. Caso o prazo disponível seja excedido, aquele atendimento é retirado

dele e direcionado para outro corretor da equipe. Foi dito que, nos casos em que não possuem alguma tarefa futura agendada com o cliente, eles possuem o limite de 10 dias sem inserir novas informações. Usando o recurso de atividades futuras, é possível estender o prazo para 40 dias. Segundo os entrevistados que se queixaram, esse prazo é curto. A corretora C11 se posicionou da seguinte forma:

“Eu acho que a gente não precisaria disso. Eu acho que você pode controlar o seu cliente sem alimentar [o sistema com informações] sempre. Porque é exatamente isso. Às vezes você está esperando. Eu tenho um cliente que estou esperando venda de casa. Então a cada mês, eu tenho que ir lá e alimentar meu cliente para ele não cair da minha base.”

Dadas as circunstâncias de uma rotina em que as atividades requisitadas pela empresa, relacionadas ao sistema de CRM, demandam muito tempo e há essa preocupação com a perda de clientes por falta de atualização no prazo estipulado, surge mais um fator inibidor: necessidades de aperfeiçoamento do sistema. Os entrevistados expressaram a necessidade de melhoria em algumas funções do sistema para que ele se adapte melhor à realidade vivenciada e a carga de esforço necessário para o seu uso seja minimizada. A compatibilidade da ferramenta e dos processos adotados com a realidade organizacional é um fator de grande relevância para a sua adoção (Rogers, 1982).

O corretor C10 sugere que, se possível, sejam integrados os aplicativos de mensagens deles ao sistema, para que as tratativas com os clientes já consigam ser transmitidas automaticamente. Os entrevistados C2 e C4 expressam a necessidade de que exista um alerta para eles de quando estiverem próximos de perder algum cliente por falta de atualização. Já as respondentes C10 e C11 afirmam que é necessário estender o prazo que possuem para alimentar o sistema com informações.

A dificuldade inicial de compreender o funcionamento do recurso tecnológico empregado é o último e menos recorrente fator inibidor relacionado à Expectativa de Esforço. Ela foi mencionada pelos participantes C1, C6 e C7. O ponto de vista deles é bem representada pela fala do último:

“Pois é, a gente fez o treinamento, mas é aquele negócio, quando é novidade, principalmente pra mim que eu ‘tava’ meio fora desses negócios de aplicativo, então a gente tem mais dificuldade. (...) No começo é muita novidade, então aos pouquinhos que vai.”

Analisando o conteúdo dos relatos, constata-se que os fatores inibidores dessa classe têm impactado de forma relevante a experiência dos usuários do sistema de CRM da incorporadora. Entretanto, seu impacto negativo é atenuado pela utilidade percebida. Embora o esforço exigido aos usuários possa inibir sua adoção, frequentemente, eles estão dispostos a enfrentar as dificuldades de uso em um sistema que cumpre uma função de grande importância (Davis, 1989, Thompson et al., 1994).

4.4.3 Influência Social como fator inibidor

No que tange aos fatores inibidores relacionados à categoria de análise Influência Social, na realidade da incorporadora, eles podem ser separados em duas vertentes, aqueles ligados aos processos da empresa e os relacionados aos próprios usuários do sistema. Há uma interação dinâmica entre os ambientes físicos e sociais nos quais um indivíduo está inserido, juntamente com os fatores pessoais, e isso afeta o comportamento. Portanto, as atitudes e crenças pessoais, juntamente com o comportamento e o ambiente, exercem influência mútua uns sobre os outros (Bandura, 1986).

O principal ponto retratado nos depoimentos é a percepção de colegas de profissão, internos e externos ao ambiente da empresa analisada, que não notam a utilidade ou importância dos sistemas de CRM para as atividades desenvolvidas pelos corretores. Entre os fatores que os entrevistados acreditam que estimulam essa posição negativa de algumas pessoas estão: a falta de disciplina para realizar as atualizações necessárias, indisposição, falta de conhecimento sobre o assunto e apego às metodologias de trabalhos anteriores. O entrevistado C5 expôs sua experiência da seguinte maneira:

“Eu conheço pessoas do meu ciclo de amizade, que são corretores, mas que eu não os observo como profissional. Eu deixei de observar, de verdade. Por quê? Porque são pessoas que trabalham com *modus operandi* do passado, acreditam naquilo do passado, e, de verdade, eu estou totalmente desalinhado com esse pensamento.”

A participante C6 relata a sua percepção sobre outros profissionais que atuam no mercado imobiliário, em comparação ao que ela vive na sua organização que está inserida:

“(...) Eu converso com vários corretores de imobiliária, eles não dão valor pra CRM. Não ligam, acham que é bobagem, acham que é muito cansativo. Como eu vim de uma House [equipe de vendas da incorporadora], estou numa House, então a gente já sabe como é essa rotina do CRM, como é essa prática, como é essa valorização de ter um CRM, de ter um sistema desses. Mas de mercado, não. Raramente. E a maioria de quem está na imobiliária não sabe nem mexer no CRM. Não sabe, nem quer! Eles acham que é perda de tempo, é cansativo. Eles não têm paciência, não.”

Relativamente aos processos adotados pela empresa, outro ponto inibidor levantado é sobre os métodos utilizados para estimular a adoção do sistema. Os entrevistados C3, C5 e C12 sugeriram melhorias para os procedimentos adotados. Foi levantada a necessidade de uma participação maior da alta-gestão, ainda que ela já seja notável, com o intuito de fortalecer ainda mais na cultura da empresa a importância que a implementação desse sistema tem. Também afirmaram que a cobrança aos corretores deveria ser mais impositiva, de forma a complementar a estratégia que é de conscientizá-los sobre sua relevância e os benefícios do uso da plataforma.

A aquisição de habilidades e conhecimento técnico em relação a uma tecnologia ocorre somente quando essa tecnologia é aceita como uma parte essencial do processo de trabalho. Além disso, os usuários devem ser incentivados a investir esforços na exploração da mesma (Agarwal, 2000).

Segundo Venkatesh et al. (2003), em situações obrigatórias, a influência social é importante nos primeiros momentos de contato com a tecnologia. Já Kwak et al. (2012) argumentam que, em situações em que o uso é obrigatório, a norma subjetiva está diretamente ligada à intenção de utilizar. Os autores afirmam que, dadas as particularidades do sistema no qual as organizações impõem a utilização, é razoável esperar que a norma subjetiva tenha uma relação significativa com o uso desse sistema.

4.4.4 Condições Facilitadoras como fator inibidor

Tratando-se da categoria Condições Facilitadoras, apenas um fator inibidor esteve relacionado a ela. Cinco respondentes (C2; C3; C10; C11; C12) evidenciaram a necessidade de melhorias na estrutura da empresa, de forma a facilitar a utilização do sistema de CRM. As carências levantadas estão concentradas na estrutura dos stands de venda e da sede da empresa. A estrutura dos pontos físicos da empresa requer especial atenção, sobretudo no que concerne à disponibilidade da conexão de internet, um elemento essencial para a operacionalidade do sistema. A corretora C11 destaca sua necessidade:

“O que dificulta para mim é quando eu vou para um stand que não tem internet, para mim é um dia perdido, porque eu não tenho internet no meu celular para compartilhar. E é um sistema que para mim no celular é difícil de mexer, eu gosto de mexer no notebook.”

Ciente de que a melhoria das Condições facilitadoras está diretamente relacionada com a maior intenção de uso por parte do usuário (Venkatesh et al., 2003), é de grande importância que a empresa esteja atenta às necessidades relatadas por sua equipe de vendas. Com isso, caso seja identificada a viabilidade financeira e alinhamento com os objetivos da empresa, tais melhorias seriam de representativa relevância, com o intuito de mitigar os fatores inibidores da aceitação e utilização do sistema de CRM por seus corretores.

4.4.5 Voluntariedade de Uso como fator inibidor

Como evidenciado no tópico 3.4.5 - Voluntariedade de Uso como fator contribuinte, quando foi solicitado a eles que levassem em consideração um cenário hipotético em que o uso do sistema de CRM fosse facultativo, sem influência social ou imposições institucionais, houve uma grande adesão dos corretores à afirmativa de que continuariam usando de forma voluntária.

Apenas uma corretora (C12) declarou que não teria a intenção de permanecer utilizando o recurso tecnológico em sua rotina de trabalho. Como os fatores que motivam essa sua decisão, ficou evidenciada a baixa percepção de utilidade e a

sensação de grande esforço demandado, que estão diretamente ligadas às categorias de análise Expectativa de Desempenho e Expectativa de Esforço. Segundo Davis (1989), elas são as duas principais influenciadoras do processo de adoção de novos recursos tecnológicos.

Venkatesh e Davis (2000) chegaram à conclusão de que a utilidade percebida de um sistema é influenciada pela congruência entre os objetivos profissionais de um indivíduo e os resultados obtidos com a utilização do sistema. O posicionamento da corretora C12 é a evidência prática da afirmativa dos autores, pois ela declara ter dificuldade em identificar os resultados positivos em seu trabalho que sejam derivados do uso do sistema, por isso, não se sente estimulada a utilizá-lo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender, por meio de um estudo de caso, a adoção e aceitação do sistema de CRM por corretores imobiliários, em contexto de uso mandatório. Para atingir esse objetivo, foram desenvolvidas as seguintes iniciativas: levantamento de informações sobre o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes, verificação do nível de entendimento dos corretores sobre o que é a estratégia de *Customer Relationship Management* e, por fim, mapeamento, classificação e análise dos fatores contribuintes e inibidores da adesão ao sistema.

Sobre a compreensão conceitual da estratégia de CRM, notou-se, nos depoimentos dos respondentes, a ausência de percepção do CRM como uma forma ampla de relacionamento com o cliente, envolvendo processos, pessoas e tecnologia. Foi identificado um entendimento reduzido, limitando-a ao sistema que é utilizado e suas funções. Tudo que foi citado pelos corretores está ligado ao que se propõe a gestão do relacionamento com o cliente, mas trata-se apenas de uma pequena parcela dela.

No entanto, ainda que essa percepção incompleta esteja presente no ambiente da incorporadora, a identificação da utilidade do sistema de CRM é alta entre seus usuários, como evidenciado na análise dos fatores contribuintes relacionados à categoria Expectativa de Desempenho. A maior parte dos entrevistados relatou grande aproveitamento dele no seu cotidiano e afirmou que visualiza com facilidade os resultados positivos das funções que utilizam, tornando-os mais propensos a adotar o recurso tecnológico. Essa constatação corrobora discussões feitas nos estudos de Venkatesh e Davis (2000), Venkatesh et al. (2003) e Son et al. (2012).

Já a Expectativa de Esforço foi predominante entre os fatores inibidores. Apesar do sistema ser de fácil usabilidade e compreensão, existem atividades relacionadas a ele demandando uma força maior de trabalho por parte de seus usuários. O processo de atualização é descrito pelos corretores como cansativo e demorado. Com isso, os fatores inibidores dessa classe têm impactado de forma relevante a experiência dos usuários do sistema de CRM da incorporadora, entretanto sua influência negativa é atenuada pela utilidade percebida.

No que tange aos fatores relacionados à categoria de análise Influência Social, foi observada a presença relevante tanto de elementos contribuintes como de inibidores. Iniciativas implementadas pela empresa, como as reuniões semanais, avaliações mensais de desempenho, apoio da diretoria e orientações sobre as funções e importância do sistema, foram destacados como intervenientes que estimulam positivamente a adoção por eles. Externo a organização, também foram mencionados relatos favoráveis de pessoas que estão em destaque no mercado e são mais atualizadas às novidades.

Por outro lado, os principais fatores inibidores associados a Influência Social mencionados estiveram ligados à percepção de colegas de profissão, internos e externos ao ambiente da empresa analisada, que não notam a utilidade ou importância dos sistemas de CRM para as atividades desenvolvidas pelos corretores. Também foi mencionada a falta de maior coercitividade por parte da organização para que o sistema seja utilizado pelos colegas de equipe. A força de influência desses fatores inibidores se mostra equilibrada com aqueles que estimulam a adesão do sistema, assim, resulta em uma maior volatilidade no posicionamento da categoria de análise, oscilando entre ser contribuinte ou inibidor.

Quanto à categoria Condições Facilitadoras, ficou evidente uma recorrência maior de fatores contribuintes ao uso do sistema de CRM. O tópico mais presente nos relatos, relacionados a infraestrutura técnica, retratava a facilidade de acesso à plataforma que a empresa disponibiliza para a utilização dos corretores. Os treinamentos concedidos são citados como outro fator contribuinte, sendo sua recorrência e qualidade destacadas nos relatos.

Por fim, objetivou-se apurar a voluntariedade de uso desses usuários, caso a utilização do sistema fosse facultativa. Sob a influência dos fatores mapeados pela presente pesquisa e outros que não estão relacionados ao seu escopo, 11 corretores expressaram a intenção de continuar usando a plataforma de maneira voluntária. Quanto aos motivos que levaram eles a essa decisão, esteve presente em todos os discursos a forte percepção de utilidade do sistema no seu dia a dia e visualização de benefícios diretos advindos de sua adoção, ainda que demande certo esforço de atualização por parte deles.

Este trabalho, ao evidenciar a necessidade de compreensão dos usuários sobre que é CRM em sua integralidade e destacar os principais fatores que afetam positivamente e negativamente a adoção de novas tecnologias, poderá contribuir com

gestores que atuam não só em empresas do mercado imobiliário, mas de outros setores da economia igualmente, sejam elas públicas ou privadas, na elaboração de estratégias de implantação de sistemas de informação, especialmente de CRM. Destaca-se a influência social no ambiente de trabalho, a percepção de utilidade e de esforço demandado como fatores decisivos nesse processo.

Sob a perspectiva acadêmica, a presente pesquisa proporciona uma compreensão contextualizada dos fatores que contribuem e inibem a aceitação e o uso do sistema de CRM. Esse aporte enriquece o entendimento sobre como as categorias delineadas pela UTAUT e outras teorias de aceitação se manifestam nos intrincados processos subjacentes. Adicionalmente, a aplicação destas teorias e seus construtos em uma variedade de contextos não apenas amplia a literatura acadêmica disponível, mas também impulsiona o progresso científico ao fornecer percepções valiosas para a compreensão dos mecanismos envolvidos.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, pois foi desenvolvido um estudo de caso de abordagem qualitativa. Todos os participantes são residentes de Brasília e exercem suas atividades na mesma empresa, dessa forma, a generalização dos resultados passa a ser limitada. Considerando a aplicação da UTAUT como principal estrutura teórica nesta investigação, é pertinente observar que a demanda por referências clássicas, inerentemente mais antigas, emerge também como um potencial fator limitante deste estudo.

Para iniciativas futuras, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos de caso que analisem o processo de adoção de sistemas de CRM no mercado imobiliário e em outros contextos, de forma a verificar se as ocorrências encontradas na presente pesquisa se reproduzem neles e identificar novos fatores que impactam na adesão aos sistemas. Pesquisas de abordagem quantitativa também seriam convenientes para mensurar a influência e identificar as relações causais de cada um dos construtos da UTAUT na adoção e aceitação de sistemas de CRM, principalmente no que tange à relação entre a Expectativa de Desempenho e a Expectativa de Esforço. Também se faz interessante a comparação estatística entre diferentes grupos, organizados por suas informações profissionais e sociodemográficas.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, R.; KARAHANNA, E. Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. **MIS quarterly**, 665–694, 2000.
- AJZEN, I. The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179–211, dez. 1991.
- ALBERTIN, A. L.; DE MOURA ALBERTIN, R. M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 1, p. 26–29, 20 mar. 2021.
- ALI, F., NAIR, P. K.; HUSSAIN, K. An assessment of students' acceptance and usage of computer supported collaborative classrooms in hospitality and tourism schools. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 18, n.1, p. 51-60, 2016.
- ANAAM et al. Critical success factors for electronic customer relationship management success adoption: Telecommunication companies case study. **International Journal of Advanced and Applied Sciences** v. 8, n. 10, p. 116-130, 13 jul. 2021.
- ARAÚJO, C.; PEDRON, C.; PICOTO, W. What's Behind CRM Research? A Bibliometric Analysis of Publications in the CRM Research Field. **Journal of Relationship Marketing**, v. 17, n. 1, p. 29–51, 2 jan. 2018.
- BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa: Edições 70, Lda., 1977. 223 p. Tradução de: Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BECKER, J. U.; GREVE, G.; ALBERS, S. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 3, p. 207–215, 2009.
- BERRY, L.L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Ed.) Emerging Perspectives on Service Marketing. **American Marketing Association**, Chicago, IL. 1983, p. 25-38.
- BOBSIN, D. et al. O uso dos Sistemas de Informações e as diferenças entre os Níveis Hierárquicos: uma aplicação do Modelo TAM-TTF. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 20, n. 3, 7 dez. 2010.
- BOUWMAN, H. et al. **Information & Communication Technology in Organizations**. London: SAGE Publications, 2005.

CAVALCANTI, A. M. et al. Análise da capacidade competitiva em inovação do Brasil no mercado mundial. **Conjecturas**, v. 22, n. 18, p. 893–916, 23 dez. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CORRETORES DE IMÓVEIS (COFECI). Relatórios da Diretoria Nacional de Fiscalização - 2021. Disponível em: <https://www.cofeci.gov.br/relatorios-dinaf>. Acesso em: 1 jul. 2023.

CORDEIRO, Mariana. **Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário: um estudo no mercado imobiliário da região central de Florianópolis.**

Orientador: Olga Regina Cardoso. 2006. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

CRESSWELL, K.; SHEIKH, A. Organizational issues in the implementation and adoption of health information technology innovations: An interpretative review. **International Journal of Medical Informatics**, v. 82, n. 5, p. e73–e86, 2013.

CUNHA, N. C. et al. Utilização de Tecnologia da Informação no Desempenho Organizacional. **Revista GeTeC**, v. 9, n. 23, 17 jun. 2020.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS quarterly**, p.319-340, 1989.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 22, n. 14, p. 1111–1132, jul. 1992.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management science**, v.35, n.8, p.982-1003, 1989.

DEMO, G. et al. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SCALE FOR THE B2C MARKET: A CROSS-CULTURAL COMPARISON. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 3, p. 42–69, jun. 2017.

DEMO, G. et al. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 127–160, out. 2015.

DEMO, G.; BATELLI, L.; ALBUQUERQUE, P. Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 285–312, 30 dez. 2015.

FARIAS, J. S.; VIEIRA, L. Technology Adoption: A review of the Information Systems' approaches, theories and models. **XXIV International Conference of RESER**, September 1–13 2014, Helsinki, Finland.

FISHBEIN, Martin; AJZEN, Icek. **Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (2009). **Métodos de pesquisa**. Plageder.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GUEST, G; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. **CONCLA: Comissão Nacional de Classificação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/>. Acesso em: 28 jun. 2023.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html>. Acesso em: 01 maio. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUMAR. V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n.1, p. 16-30, 2011.

KWAK, Young Hoon et al. Understanding end-users' acceptance of enterprise resource planning (ERP) system in project-based sectors. **Transactions on Engineering Management**, v.59, n.2, p.266-277, 2012.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, A. R.; MACÊDO, M. E. C. **O CRM como Estratégia no Marketing de Relacionamento**. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 14, n. 50, p. 26–42, 30 maio 2020.

MATOS, D; BARTKIW, P. **Introdução ao mercado imobiliário**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná / Rede E-tec Brasil, 2013.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MENDONÇA, C. M. C. de.; GUERRA, L. C. B.; SOUZA NETO, M. C. de.; ARAÚJO, A. G. de. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 443-468, mar./abr., 2013.

MENDONÇA, D. A. DE; TERRA, L. A. A. VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM NA INDÚSTRIA: UMA ANÁLISE MULTICASOS. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 7, n. 2, p. 107–132, 16 jun. 2017.

MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 6, n. 4, p. 83–99, 2009.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NASCIMENTO, A. et al. Aceitação de Tecnologia: uma análise dos principais aportes teóricos. **VII Encontro de Administração da Informação - EnADI 2020**, 1 jan. 2020.

NATAL, R. et al. Inovação aberta e gestão do conhecimento como direcionadores da competitividade nas organizações. **International Journal of Development Research**, São Paulo, v.10, n.4, p.3045-3054, abr, 2020.

PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (TRI). **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 307–320, maio 2000.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 168–174, 1 jan. 2000.

PATTERSON, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust and loyalty in professional services. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 5, p. 485-489.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Gestão de relacionamento com o cliente em mercados business-to-business**. Revista Produção On-Line, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2005.

RAD, M. S.; NILASHI, M.; DAHLAN, H. M. Information technology adoption: a review of the literature and classification. **Universal Access in the Information Society**, 17, 2017.

RAHIMI, R. et al. Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. **Tourism Review**, v. 72, n. 2, p. 209–220, 19 jun. 2017.

REIS, A. C. B. et al. Marketing de Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 4, p. 512–523, 30 nov. 2016.

ROCHA, S. F.; MOREIRA, V. L. PRESENÇA DIGITAL DA MARCA COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES: estudo em empresa do setor imobiliário. **REVISTA SABERES**, n. 7, 2021.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 1983.

SANTINI, P. **Tecnologia e transformação do mercado imobiliário**. Sebrae PR, 2022. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/tecnologia-e-transformacao-do-mercado-imobiliario>>. Acesso em: 01 maio. 2023.

SANTOS, A. Fatores influenciadores da adoção e infusão de inovações em TI. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 4, 2007.

SAO, A. et al. Evaluating Relationship between CRM, Customer Satisfaction and Client Loyalty in Indian Real Estate. **Acta Universitatis Bohemae Meridionalis**, v. 25, n. 2, p. 113–125, 30 nov. 2022.

SCUSSEL, F. et al. O que é, afinal, Marketing de Relacionamento? Uma Proposta de Conceito Unificador. **Revista de Ciências da Administração**, p. 9–23, 30 ago. 2017.

SECOVI. **Anuário do mercado imobiliário**. SECOVISIP, 2020. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/downloads/url/2572>. Acesso em: 01 maio. 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Portal, p. 138p, 2005.

SILVA, F. G.; ZAMBONS, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, P.; DIAS, G.; SENA JUNIOR, M. A importância da cultura na adoção tecnológica, o caso do Technology Acceptance Model (TAM). **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 13, n. 26, p. 94–100, 6 out. 2008.

SIQUEIRA, L. D.; CRISPIM, S. F. Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 621-634, 2014.

SON, H. et al. Toward an understanding of construction professionals' acceptance of mobile computing devices in South Korea: An extension of the technology acceptance model. **Automation in construction**, v.28, p.82-90, 2012.

SOUZA, N. D. G. DE; FARIAS, J. S. Adoção de novas tecnologias: Um estudo com não usuários do sistema de solicitação de emissão de CPF pela internet, com ênfase em aspectos sociodemográficos. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, p. 88–107, 5 abr. 2021.

SWIFT, R. CRM, **Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAYLOR, Shirley; TODD, Peter A. Understanding information technology usage: A test of competing models. **Information systems research**, v. 6, n. 2, p. 144-176, 1995.

TELES, L. B; CORRÊA, C. R.; Comunicação no Mercado Imobiliário: estratégia dos 8 P'S do marketing digital com foco no cliente. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, 12 jan. 2021.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, Vol. 3, set. 2009.

THOMPSON, R. L.; HIGGINS, C. A.; HOWELL, J. M. Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 125, mar. 1991.

VENKATESH, V.; DAVIS, F. D. A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. **Management Science**, v. 46, n. 2, p. 186–204, 2000.

VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS quarterly**, p. 425-478, 2003.

VENKATESH, Viswanath; THONG, James YL; XU, Xin. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS quarterly** v.36, n.1, pp. 157-178, 2012.

ZABLAH, A.; BELLENGER, D., JOHNSTON, W. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon", **Industrial Marketing Management**, 33(6), pp. 475-489.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Parte A - Caracterização do Sujeito

Pergunta 1 - Qual é a sua idade?

Pergunta 2 - Qual é o seu sexo?

Pergunta 3 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Pergunta 4 - Há quanto tempo atua no mercado imobiliário?

Pergunta 5 - Qual é a sua média diária de uso, em horas, de eletrônicos como computador e smartphone?

Pergunta 6 - O que você entende como CRM?

Pergunta 7 - Há quanto tempo trabalha com algum sistema de CRM?

Pergunta 8 - Já trabalhou com outros sistemas de CRM? Pode citar quais?

Parte B - Questões relacionadas a aceitação e uso de Tecnologia

Expectativa de Desempenho

Pergunta 1 - O quanto você acha que os recursos do sistema de CRM são relevantes e úteis para o seu trabalho? Justifique

Pergunta 2 - Como você acredita que o uso do sistema ajuda no desempenho das suas tarefas diárias?

Pergunta 3 - Os resultados das funções que você utiliza do sistema de CRM são facilmente notados? Pode citar exemplos?

Expectativa de Esforço

Pergunta 4 - Na sua opinião, qual é o nível de facilidade de uso do sistema de CRM?

Pergunta 5 - O que você nota como fatores que dificultam seu uso?

Pergunta 6 - Você sabe fazer todas as operações permitidas desta tecnologia?

Pergunta 7 - Você pode me dizer quais são as operações que você realiza?

Influência Social

Pergunta 8 - Qual é o nível de exigência dentro da empresa em relação à utilização do sistema de CRM?

Pergunta 9 - Como o uso é reforçado pela empresa?

Pergunta 10 - O quanto as pessoas que são relevantes no seu mercado de trabalho acreditam que o uso de sistemas de CRM gera benefícios?

Condições Facilitadoras

Pergunta 11 - Qual é o nível de preparo da estrutura da empresa para propiciar a utilização adequada do sistema de CRM?

Pergunta 12 - Como foi o seu treinamento para trabalhar com esse sistema de CRM?

Pergunta 13 - O acesso e uso do sistema é fácil em qualquer lugar? Pode me dar exemplos de situações que já vivenciou?

Voluntariedade de Uso

Pergunta 14 - Caso o uso do sistema de CRM fosse facultativo, você teria a intenção de utilizá-lo em suas atividades?

Pergunta 15 - Quais são os fatores que influenciam nessa sua intenção em utilizar o sistema oferecido pela empresa?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “Aceitação e uso de sistemas de CRM: um estudo com corretores imobiliários de uma incorporadora do Distrito Federal”, sob a Responsabilidade do pesquisador André Filipe Matos. Nesta pesquisa nós estamos buscando compreender a adoção e aceitação de sistemas de CRM por corretores imobiliários, em contextos de uso mandatário, mapeando os fatores contribuintes e inibidores da adesão a eles por parte dos usuários.

Você será submetido(a) a uma entrevista gravada em áudio. Após o áudio ser ouvido pelo pesquisador, seu arquivo será marcado com um número de identificação e seu nome não será utilizado. Os arquivos serão utilizados somente para coleta de dados e após as transcrições o arquivo será deletado. Se você não quiser ser gravado em áudio, você não poderá participar deste estudo.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Os riscos consistem em você achar que determinadas perguntas incomodam, porque as informações coletadas são sobre suas experiências pessoais. Você pode escolher não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável André Filipe Matos através do telefone: (61) 99146-7900 ou através do e-mail 190010312@aluno.unb.br. Endereço: Universidade de Brasília, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília-DF, 70910-900.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “A aceitação e uso de sistemas de CRM: um estudo com corretores imobiliários”, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento.

_____, de _____ de 20____

Assinatura do responsável pela pesquisa

Assinatura do participante