

Que Fatores Levam as Empresas a Adotar Mídias Sociais em seus Processos: Proposta e Teste de um Modelo de Medição

Jozé Braz de Araújo[†]

Universidade Nove de Julho- UNINOVE

Silvia Novaes Zilber^Ω

Universidade Federal do ABC - UFABC

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender que fatores levam as empresas a utilizarem mídias sociais para alcançar resultados. Para isso, um modelo teórico foi proposto e testado. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa que investigou 237 empresas. A análise utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados mostram que a vantagem relativa da mídia social e sua possibilidade de observação foram fatores importantes para a adoção dessa inovação por organizações. Verificou-se também que as grandes empresas com Estrutura Organizacional (EO) mais formalizada tendem a adotar as mídias sociais mais do que as pequenas empresas sem EO formalizada. As empresas estudadas mostraram forte disposição organizacional para a adoção dessa inovação.

Palavras-chave: Mídia social; Inovação; Adoção de modelo de mídia social organizacional.

Recebido em 09/09/2015; Revisado em 29/09/2015; Aceito em 20/10/2015; Divulgado em 01/11/2016

**Autor para correspondência:*

[†]. Doutor em Administração.

Vínculo: Universidade Nove de Julho - UNINOVE.

Endereço: Rua Comendador Roberto Ugolini, 549 – São Paulo – SP - Brasil.

E-mail: jbraz67@gmail.com

^Ω Doutora em Administração pela FEA/USP, Engenheira pela POLI/USP.

Vínculo: Universidade Federal do ABC – CECS - Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas.

Endereço: UFABC – Campus São Bernardo - Rua Arcturus, 3 - Jardim Antares - São Bernardo do Campo – SP – Cep. 09606-070.

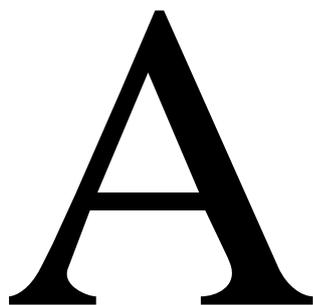
E-mail: silviazilber@gmail.com ou silvia.zilber@ufabc.edu.br

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO



As mídias sociais promovem uma nova forma de comunicação entre pessoas e entre pessoas e empresas utilizando ferramentas e serviços disponíveis na Internet, como o Facebook, LinkedIn, Twitter, Blogger, Wikipedia e YouTube. A utilização dessas ferramentas pode alterar significativamente a relação entre a empresa e seus fornecedores, clientes, funcionários e *stakeholders*, bem como com o público em geral, que não tem relação direta com a organização mas quer ou pretende ter essa relação, assim como candidatos a emprego, clientes ou fornecedores potenciais e a imprensa. De acordo com Ngai et al. (2015), “o advento da mídia social mudou substancialmente a maneira pelas quais muitas pessoas, comunidades e/ou organizações se comunicam e interagem”.

De acordo com Safko (2010), as mídias sociais são formadas por inúmeros sites que promovem comunicação e conversas entre milhões de pessoas, mas também são utilizados para atingir o público-alvo de uma empresa. Os meios de comunicação envolvidos nas mídias sociais combinam diversos recursos que compõem as plataformas de mídia social, incluindo a publicação e o compartilhamento de conteúdo, tais como textos, vídeos, fotos e música. As mídias sociais também incluem jogos casuais, sociais ou multiplayer em massa; comércio, envolvendo a revisão de compras, recomendação de loja virtual e o compartilhamento de compras; locais de evento e guias de localização; e redes sociais pessoais, profissionais ou informais (CAVAZZA, 2012).

De acordo com dados da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seu relatório de 2012 sobre a Economia da Internet, em média, 96% das empresas da amostra, em países selecionados, utilizaram a Internet, e 69% possuíam seus próprios sites em 2011. Além disso, uma porcentagem cada vez mais elevada de indivíduos utiliza a Internet, especialmente as mídias sociais, para a comunicação, compras, aprendizagem, relacionamentos sociais, serviços bancários, e muitas outras funções (OCDE, 2012). De acordo com a OCDE (2012), na Europa, quase metade de todas as pessoas empregadas estão conectadas à Internet no trabalho.

Em muitas partes do mundo, as empresas estão adotando a mídia social como uma solução para várias questões caracterizadas como problemáticas, tais como a melhoria das relações com os clientes (BRYNJOLFSSON, 2011), a promoção de novos produtos

(CHAUHAN, 2011; FURLAN, 2011; FOLDEES, 2012), a divulgação de informações aos empregados (SAFKO, 2010) e o recrutamento de empregados (FOLDEES, 2012).

Estes exemplos mostram de que forma a mídia social pode ser entendida como uma inovação organizacional, conforme prescrito pelo Manual de Oslo (OCDE 2005), pois se a inovação inclui a primeira utilização de novos métodos organizacionais em práticas de negócios, seja na organização no local de trabalho ou nas relações externas da empresa, esta inovação pode ser considerada como uma inovação organizacional.

De acordo com He et al. (2013), as empresas utilizam a mídia social para obter valor, especialmente em termos de marketing, tais como aumentar a fidelização e retenção dos clientes, melhorar a satisfação do cliente, entre outros. Culnan et al. (2010) também argumentam que as grandes empresas podem obter valor a partir da mídia social, mas afirmam que devem desenvolver estratégias de implementação baseadas em três elementos (adoção consciente, capacidade de absorção e construção da comunidade). He et al. (2013) também declaram que a inovação é uma atividade típica apoiada pelas mídias sociais.

O próprio ato de utilização das mídias sociais como uma ferramenta para obtenção de valor pode ser considerado como uma adoção da inovação. Neste sentido, em nosso estudo, a adoção da inovação (mídia social) refere-se à decisão dos indivíduos ou da organização em utilizar uma inovação (ROGERS, 1983). Na verdade, Zhu et al. (2006) asseguram que as inovações habilitadas pela Internet são os principais condutores da produtividade industrial; no entanto, a menos que essas inovações prometidas sejam amplamente adotadas, os benefícios serão reduzidos. Em seu estudo, os autores tentaram entender como algumas variáveis (estar preparados para a tecnologia, a integração tecnológica, o tamanho da empresa, o escopo global, os obstáculos administrativos, a intensidade da concorrência e regulamentação do ambiente) influenciam a assimilação do *e-business* ao nível da empresa. Os autores descobriram que a concorrência afeta a adoção no começo; também descobriram que as grandes empresas apresentam vantagens de recursos no início, mas devem superar a inércia estrutural nas fases posteriores. A última descoberta de Zhu et al. (2006) refere-se ao fato de que em questões ambientais econômicas o ambiente regulatório desempenha um papel mais importante nos países em desenvolvimento do que nos desenvolvidos.

Portanto, é importante a compreensão do processo de adoção de mídias sociais (entendidas como uma inovação) pelas organizações, inovação esta capaz de melhorar os processos da empresa e sua produtividade.

Neste sentido, realizaram-se vários estudos para investigar as características da adoção de inovação por parte das organizações (ROGERS, 1983; MEYER; GÓES, 1988; SANKAR, 1991). No entanto, muitos desses estudos se limitaram a apenas transferir os modelos e metodologias desenvolvidas para analisar a adoção individual de inovação tecnológica (DAVIS, 1989; MOORE; BENBASAT 1991; AJZEN, 1991; THOMPSON et al. 1991; DAVIS et al., 1992; TAYLOR; TODD 1995; COMPEAU; HIGGINS 1995; VENKATESH; DAVIS, 2000; VENKATATIONS ESH et al., 2003; VENKATESH et al., 2012).

Em particular, na busca de artigos na base de dados *Web of Science*, nota-se também que existem poucos estudos sobre a adoção de mídia social; e ao analisar os artigos mais citados, pode ser visto que a maioria deles está focada na aceitação individual da mídia social (CURTIS et al., 2010; EYRICH, 2008) em vez da adoção organizacional.

Por conseguinte, existe uma lacuna em termos de desenvolvimento e testes de um modelo para verificar quais fatores afetam a adoção de mídias sociais por organizações como um todo, e não apenas por um indivíduo. Tornatzky e Fleischer (1990) desenvolveram um dos modelos mais conhecidos para analisar a adoção organizacional da inovação tecnológica, o modelo *Technology, Organization and Environment* (TOE): o qual identifica três aspectos do contexto de uma empresa que influenciam o processo pelo qual ele adota e implanta uma inovação tecnológica: o contexto tecnológico, o contexto organizacional e o contexto ambiental. A fim de ampliar o modelo TOE, Frambach e Schillewaert (2002) desenvolveram um modelo conceitual multinível para verificar o comportamento da organização em termos de adoção de inovações, incluindo alguns aspectos como as características percebidas do adotante (a predisposição de inovar, por exemplo), participação na rede, entre outros. Contudo, esses autores não desenvolveram nenhuma escala, a fim de medir efetivamente o seu modelo para identificar os principais fatores que levam as empresas a adotar uma inovação tecnológica.

Neste contexto, o objetivo da pesquisa foi “identificar quais são os principais fatores que levam as empresas a adotar as mídias sociais para processos de negócios”.

A principal contribuição deste artigo está relacionada ao fato de que, apesar dos vários estudos sobre a adoção individual de mídia social, existem poucos estudos sobre a adoção pela empresa, tomada como um todo, compreendendo quais os fatores são percebidos como cruciais a fim de adotar essa ferramenta em seus processos de negócios.

Um modelo teórico foi proposto e testado para responder à questão da pesquisa para avaliar os fatores que influenciam a adoção de mídia social pelas organizações. Para responder ao objetivo da pesquisa, realizou-se um estudo empírico utilizando um levantamento junto a 237 empresas que adotaram mídia social em seus processos de negócios. Analisou-se o modelo com emprego da modelagem de equações estruturais, e nesta análise buscou-se identificar o grau dessa adoção, que é entendida em termos da intensidade de sua utilização em diversas áreas da empresa ou do negócio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Por meio da inovação, as empresas visam atender à demanda dos consumidores por eficiência e capacidade de resposta, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto e reduzir o ciclo do projeto para permanecer à frente da concorrência.

O Manual de Oslo (OCDE 2005, p. 46) define o termo inovação como “a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional para práticas de negócios, organização no local de trabalho ou nas relações externas”.

Um aspecto importante da inovação é a sua difusão, a qual é definida por Rogers (1983) como o processo pelo qual uma inovação é adotada e aceita pelos membros de uma determinada comunidade.

Um modelo amplamente utilizado de adoção de inovação é a Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT), desenvolvido por Venkatesh et al. (2003), em que os autores analisaram oito modelos proeminentes da adoção de inovações e propuseram o modelo UTAUT. Todavia, mesmo esse modelo leva em conta a decisão individual na adoção de uma inovação. Neste modelo, Venkatesh et al. (2003) observaram que, apesar da Tecnologia da Informação (TI), a aceitação da pesquisa gerou muitos modelos concorridos, e alguns aspectos eram ainda inexplorados; assim, desenvolveram uma profunda pesquisa sobre a literatura da aceitação do usuário, discutindo oito modelos, entre eles, a teoria social cognitiva. De acordo com Venkatesh et al. (2003), uma das mais poderosas teorias do comportamento humano é a teoria social cognitiva.

Neste sentido, de acordo com Ratten (2014), o processo de adoção e implementação de um serviço de tecnologia permite uma avaliação das intenções comportamentais dos consumidores em relação à inovação. Ainda segundo Ratten (2014), existem três fases principais da abordagem de processo: iniciação, processo e implementação, e utiliza teorias de

intenção comportamental do modelo de aceitação da tecnologia e da teoria social cognitiva para desenvolver e testar uma série de hipóteses destinadas a compreender os fatores que influenciam a intenção de utilizar serviços de computação em nuvem (*cloud computing*) por indivíduos. Ratten e Ratten (2007) utilizaram a teoria social cognitiva em outro estudo sobre a adoção do Protocolo de Aplicativos sem Fio (*Wireless Application Protocol - WAP*) bancário por jovens, mostrando que essa teoria poderia ser útil para compreender o comportamento de aceitação. De fato, em seu estudo, descobriram que a decisão de adoção foi influenciada por valores de resultado que indivíduos dão a um novo produto ou serviço, corroborando outras teorias de aceitação.

Os modelos prévios mostrados acima foram relacionados com o comportamento individual em termos de adoção de tecnologia, mas não consideram o comportamento organizacional. Nesses termos, o modelo mais utilizado para analisar a adoção da tecnologia por organizações foi o modelo TOE (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Esse modelo é muito semelhante ao de Rogers (1983), mas também inclui um novo e importante componente, o contexto ambiental. Ele apresenta tanto as barreiras quanto as oportunidades para a inovação tecnológica. No modelo TOE, o ambiente é definido pelas características da indústria e estrutura de mercado, infraestrutura tecnológica de suporte e regulamentação do governo; o contexto da organização é definido por estruturas de ligação formais e informais, processos de comunicação, seu tamanho e flexibilidade. A tecnologia é definida pela sua disponibilidade e características. Além disso, numa tentativa de alargar o âmbito do indivíduo para o ambiente organizacional, Frambach e Schillewaert (2002) propõem um modelo multinível de adoção de inovação que incorpora determinantes organizacionais e individuais. Esse modelo considera os seguintes construtos determinantes da decisão organizacional à adoção de uma inovação: características percebidas da inovação, características do adotante e influências ambientais. As características percebidas da inovação são influenciadas pelo esforço de marketing dos fornecedores e da rede social da organização e sofre influência do ambiente.

As características de uma inovação que são percebidas pelos potenciais adotantes estão no centro desse modelo. As variáveis componentes desse construto são as vantagens relativas oferecidas pela inovação (que é considerada o elemento mais importante na decisão da organização para adotá-la), a compatibilidade (de acordo com os valores existentes, experiências passadas e necessidades dos potenciais adotantes) e a complexidade (o grau no qual uma inovação é percebida como difícil de entender e utilizar). Outras variáveis que

compõem as características percebidas da inovação são: a possibilidade de experimentação (em uma escala limitada), a observabilidade (os resultados de uma inovação são visíveis para os outros) e a incerteza (a falta de conhecimento *a priori* do resultado ou o efeito de adoção de uma inovação).

De acordo com Frambach e Schillewaert (2002), as características do adotante (uma organização) são identificadas em termos do tamanho da empresa (medida pelo volume de vendas ou número de empregados da organização) e da estrutura organizacional (envolvendo complexidade da estrutura, o grau de formalização e centralização das decisões). A última variável que identifica as características do adotante é a capacidade de inovação da organização ou a postura estratégica (o grau em que uma organização é receptiva a novos produtos ou ideias). As influências ambientais são caracterizadas pelos seguintes fatores: a externalidade da rede (organizações inter-relacionadas no ambiente de mercado que adotaram a inovação) e as pressões competitivas que o mercado exerce na empresa. O esforço de marketing pelos fornecedores pode ser observado no foco do fornecedor em inovação, ao comunicar a capacidade e habilidade e a redução dos riscos associados à adoção da inovação promovida pelo fornecedor. A rede social é caracterizada pela interconectividade da organização com outras organizações e o compartilhamento de informação da organização.

Antes da adoção da mídia social para utilização em processos organizacionais ser considerada uma inovação, o conceito deve ser previamente definido. De acordo com Boyd e Ellison (2008), as mídias sociais são serviços baseados na web que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semi público dentro de um sistema limitado, articular uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão, visualizar e buscar em sua lista de conexões listas feitas por outros dentro do sistema. Bhagat, Klein e Sharma (2009) dão um passo além: para esses autores, as mídias sociais são as tecnologias *on-line* e práticas que as pessoas utilizam para compartilhar opiniões, ideias, experiências e perspectivas.

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), a mídia social é um grupo de aplicações baseadas na internet que foram construídas sobre os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, as quais permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário (*user-generated contents* – UGC). Os indivíduos fazem uso do UGC de maneiras diferentes para diferentes finalidades, como por exemplo, para obter informações, para o entretenimento, para interação com o conteúdo da web e com outros seres humanos e para produzir seus próprios conteúdos em sites gerados pelo usuário para a autoexpressão e autorrealização (SHAO, 2009).

Estudos recentes mostram a importância do uso de mídias sociais nos negócios, por exemplo, para fazer previsões com base em dados coletados a partir das mídias sociais (KALAMPOKIS et al., 2013), para compreender os fenômenos *off-line*, por meio de análise de dados *on-line* (JUNGHERR; JÜRGENS, 2013), ou para avaliar a credibilidade do conteúdo gerado pelo usuário (CASTILLO et al., 2013). Isso revela que as novas tecnologias e novos sistemas que podem ser acessados por meio das mídias sociais mudam a forma como as empresas e as corporações utilizam habilidades de conhecimento e inovação para criar valor, afetando todos os aspectos gerenciais.

3 MODELO DE PESQUISA E HIPÓTESES

O objetivo proposto para esse artigo foi analisar que fatores determinam a adoção de mídia social pelas organizações e identificar o grau de sua adoção. Esse grau é entendido em termos da intensidade de sua utilização em diversas áreas da empresa ou processos de negócios. Com isso em mente, o Modelo de Adoção de Mídias Sociais Organizacional foi desenvolvido com base em Frambach e Schillewaert (2002), Tornatzky e Fleischer (1990) (o modelo TOE), Venkatesh et al. (2003) e Ratten e Ratten (2007) (Figura 1).

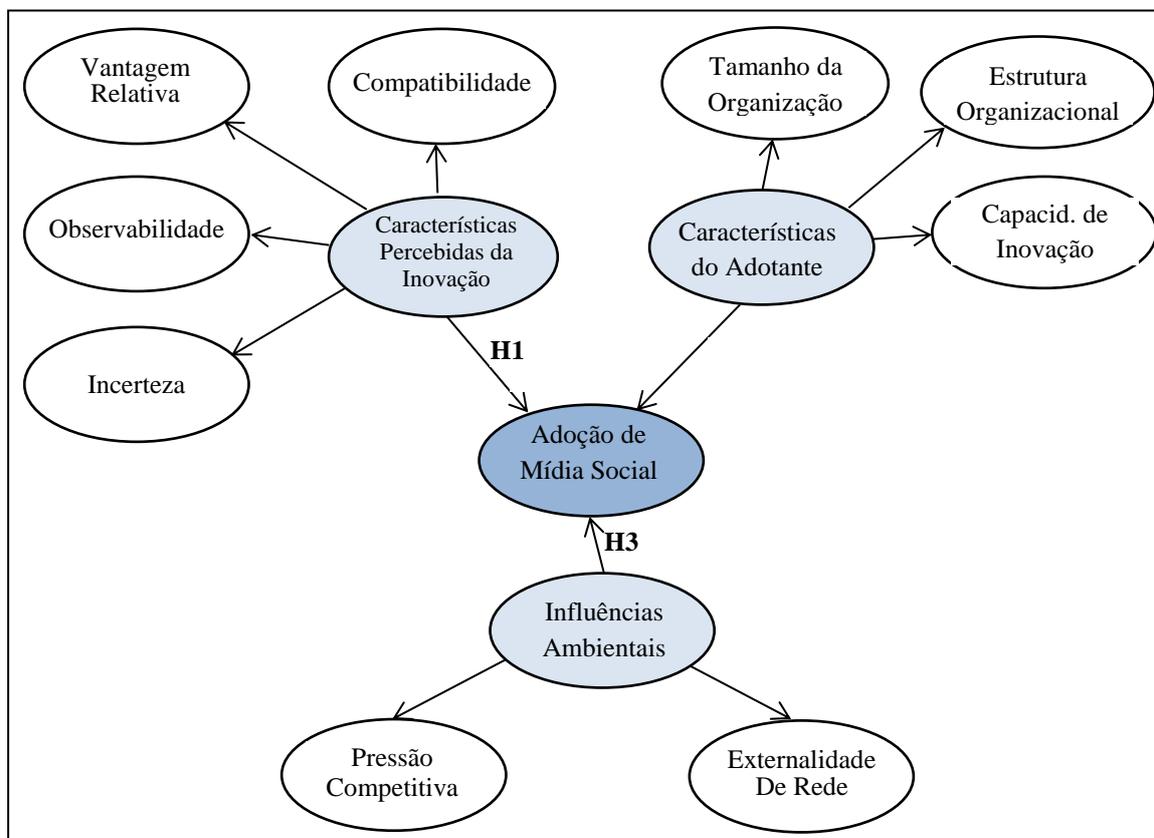


Figura 1 - Modelo de pesquisa e hipóteses

No modelo TOE (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990) os autores propõem que a tecnologia, o meio ambiente e os contextos organizacionais influenciam a adoção de uma inovação, mas não consideram as características do adotante, que é considerado no modelo de Frambach e Schillewaert (2002). De acordo com Ratten e Ratten (2007), seu modelo proposto “é consistente com os fundamentos sociais da teoria cognitiva social em que os indivíduos adquirem novas ideias e conhecimento de novas práticas de seu ambiente, por meio da mídia e pela observação de outras pessoas”, o que pode ser visto no modelo proposto na variável “Influências ambientais”.

A análise da adoção deve ser adaptada à inovação relevante ou tecnologia (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002) e assim, as variáveis nos modelos originais utilizados foram ajustadas para abordar o grau de utilização de mídia social e sua adaptação a essa realidade específica. Desse modo, os indicadores dos construtos “características percebidas da inovação”, “características do adotante” e “influências ambientais” sofreram alguns ajustes que serão explicados nas próximas seções.

De acordo com o Modelo para Adoção de Inovação (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002), esses construtos têm uma relação direta com a decisão de adotar uma inovação. No modelo proposto, o foco foi a adoção organizacional, não sendo avaliado o próximo passo, qual seja, a aceitação dessa inovação pelo indivíduo dentro da organização.

3.1 CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS DA INOVAÇÃO

O construto “características percebidas da inovação” no modelo multinível de Adoção de Inovação (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002) identifica os benefícios e as dificuldades percebidas pelo adotante da inovação. No modelo original, as variáveis “vantagem relativa”, “compatibilidade”, “observabilidade”, “incerteza”, “experimentabilidade” e “complexidade” definem esse construto. As mídias sociais são difundidas e disponibilizadas livremente, e podem ser encontradas em qualquer momento e apresentam uma interface que é fácil para os usuários gerenciarem (SAFKO, 2010). Assim, os construtos “complexidade” (o grau em que uma inovação é percebida como difícil de compreender e utilizar) e “experimentabilidade” (o grau em que uma inovação pode ser testada em uma escala limitada) foram considerados como não tendo influência no caso da inovação ser uma mídia social, sendo desconsiderados neste trabalho. Este estudo considera os construtos “vantagem relativa”, “compatibilidade”, “observabilidade” e “incerteza” definidos abaixo na seção 2, como influência à variável “características percebidas da inovação”.

De acordo com Frambach e Schillewaert (2002), corroborando os resultados do trabalho realizado por Rogers (1983) e Moore e Benbasat (1991), a percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de uma inovação afeta sua propensão para adotá-la. Portanto, propôs-se o seguinte:

Hipótese 1 – As características percebidas da inovação influenciam positivamente a adoção de mídias sociais pela organização.

A variável “características percebidas da inovação” é formada pelos seguintes construtos: “Vantagens Relativas”, “Compatibilidade”, “Observabilidade” e “Incerteza”. As “Vantagens relativas” referem-se aos benefícios percebidos a partir da adoção de redes sociais virtuais pela organização. Uma melhor compreensão da vantagem gerencial de uma inovação aumenta a probabilidade de alocação dos recursos gerenciais, financeiros e tecnológicos necessários para utilizar a inovação (ROGERS, 1983). Diversos autores (TAN; THOEN, 2001; TEO; POK, 2003; PAPIERS; CLEMENT, 2008) identificaram que a vantagem relativa é um fator importante na adoção de inovações baseadas em Tecnologia da Informação (TI).

De acordo com Venkatesh et al. (2003), referente ao Sistema de Informação, “Moore e Benbasat (1991) adaptaram as características da inovação presente em Rogers e aperfeiçoaram um conjunto de construtos que poderiam ser utilizados para estudar a aceitação da tecnologia individual”. Ainda a esse respeito, Moore e Benbasat (1991) afirmam que, embora houvesse muitas pesquisas em termos de identificação dos elementos que conduzem à adoção de inovação em Tecnologia da Informação (TI), as escalas não tinham a validade e a confiabilidade necessária. Sendo assim, Moore e Benbasat (1991) decidiram medir a percepção potencial dos adotantes da tecnologia em vez da percepção da própria inovação. Um dos construtos que formam a variável “características percebidas da inovação” é a construção “Compatibilidade” que pode ser expressa “como o grau em que uma inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências passadas e necessidades dos potenciais adotantes” (MOORE; BENBASAT, 1991, p. 195). Uma ideia incompatível com os valores e as normas de um sistema social não será aprovada tão rapidamente como uma inovação compatível (ROGERS, 1983). De acordo com Ilie et al. (2005), a compatibilidade entre a inovação adotada e o ambiente de negócios permite que a inovação seja interpretada como familiar. Como a inovação estudada são as mídias sociais, pode-se dizer se o adotante potencial visualiza a mídia social como algo compatível para as outras ferramentas de TI, então, esta característica percebida conduzirá à adoção de mídia social.

A “Observabilidade” permite que os resultados de uma inovação sejam visíveis a outros (MOORE; BENBASAT, 1991). Essa visibilidade estimula o debate entre pares de uma nova ideia, por exemplo, com os parceiros do adotante (ROGERS, 1983). De acordo com Moore e Benbasat, (1991), observabilidade refletirá a capacidade de medir, observar e comunicar os resultados de utilização da inovação. No caso em estudo, a observabilidade da mídia social está relacionada com os resultados que podem ser observados na utilização de mídias sociais: por exemplo, se uma empresa tem uma conta no Facebook, esse fato pode gerar mais interação com seus consumidores. Então, essa característica percebida pode levar à adoção de mídia social. Assim, a observabilidade dos resultados incentiva ainda mais a adoção de inovações, tais como a mídia social.

De acordo com Frambach e Schillewaert (2002), as “incertezas” podem ser classificadas em três categorias:

- a) Técnica, expressando a dificuldade experimentada pelo adotante potencial em determinar a confiabilidade e a funcionalidade de uma inovação;
- b) Financeira, expressando a dificuldade de determinar se a adoção será financeiramente atraente, e
- c) Social, entendida como a aceitabilidade dos conflitos relacionados com a potencial adoção de uma inovação no ambiente organizacional do adotante. Essas incertezas diminuem a propensão à adoção de uma inovação, tal como a mídia social.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO ADOTANTE

A variável “características do adotante” é composta dos construtos “tamanho da organização”, “estrutura organizacional” e “capacidade de inovação organizacional”. De acordo com Rogers (1983), Tornatzky e Fleischer (1990) e Frambach e Schillewaert (2002), as características do adotante são primordiais para a adoção da inovação, razão pela qual se pode supor a seguinte hipótese:

Hipótese 2 - As características do adotante influenciam positivamente a adoção de mídia social pela organização.

Em relação ao construto “tamanho da organização”, de acordo com Rogers (1983) e Damanpour (1996), as grandes empresas apresentam uma maior propensão a adotar inovações do que as empresas menores, porque elas tendem a desfrutar de uma maior quantidade de recursos. “O tamanho (da empresa) é provavelmente uma medida substituta das diversas dimensões que levam à adoção de inovação: os recursos totais, os recursos de flexibilidade e a

experiência e técnica do trabalhador (...)” (ROGERS, 1983, p. 379). Estudos realizados por Zhu, Kraemer e Xu (2006) também observaram essa relação. A adoção das redes sociais virtuais nos processos de negócios empresariais requer o empenho de recursos técnicos e gerenciais. Portanto, as organizações maiores são mais propensas a adotar as mídias sociais devido às suas vantagens de recursos.

O construto “Estrutura Organizacional” pode ser definido como um conjunto de tarefas formais atribuídos aos indivíduos e departamentos; relacionamentos formais de comando, que incluem as linhas de autoridade, a responsabilidade de decisão, o número de níveis hierárquicos e extensão do controle gerencial; e os projetos de sistemas, para assegurar a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos (DAFT, 2005). Em uma organização com uma estrutura organizacional centralizada, os funcionários podem ser incapazes de absorver adequadamente as inovações, gerando falta de capacidade em reagir rapidamente a mudanças de paradigmas (CALANTONE et al., 2002; HULT et al., 2002). De acordo com Chen e Chang (2012), numa estrutura organizacional centralizada, a complexidade e o excesso de regras e de formalismo afetam a capacidade de adoção da inovação pela organização, bem como dificultam a absorção do conhecimento produzido pela sua adoção. Assim, uma organização que tem um alto grau de centralização na tomada de decisões e de formalismo e é organizacionalmente complexa pode complicar a adoção das mídias sociais em processos de negócios.

A “Disposição Organizacional para Inovação” refere-se à disposição da empresa para apoiar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, a adoção de tecnologia e os processos e procedimentos internos, refletindo uma prontidão para afastar-se do *status quo* e adotar novas ideias (LUMPKIN; DESS, 1996). De acordo com Carayannis e Provan (2008), a capacidade de inovação envolve a capacidade de a empresa capitalizar sua posição baseada na aceitação cultural da inovação, refletida em processos, rotinas e capacidades da empresa. No contexto da adoção da mídia social corporativa, a capacidade de inovação pode ser medida pela necessidade de inovação para a sobrevivência da empresa e pela participação ativa dos trabalhadores na adoção da inovação.

3.3 INFLUÊNCIAS AMBIENTAIS

Frambach e Schillewaert (2002) afirmam que o ambiente pode afetar a adoção de duas maneiras:

1- Derivando de benefícios de parceiros de negócios, que já adotaram a inovação (em uma forma de externalidade da rede); 2- A pressão competitiva pode promover a adoção.

De acordo com Rogers (1983), Tornatzky e Fleischer (1990) e Ratten e Ratten (2007), o ambiente externo influencia a adoção da inovação, levando à seguinte hipótese:

Hipótese 3 – As influências ambientais exercem uma influência positiva na adoção de mídia social pelas organizações.

Portanto, no modelo proposto, a variável “influências ambientais” compreende as variáveis “pressões competitivas” e “externalidades da rede”.

As “pressões competitivas” podem ser definidas como “o grau em que uma empresa é afetada pela concorrência de mercado” (ZHU et al., 2006, p. 1564). O efeito das pressões competitivas na utilização de redes sociais virtuais pode variar dependendo de quando essa adoção progride para uma fase mais abrangente. A concorrência pode influenciar as empresas a adotarem as inovações para manterem uma vantagem competitiva.

Porter (2001) argumenta que, integrando processos de negócios com atividades on-line, as empresas podem mudar as regras da concorrência, afetando a estrutura da indústria e alavancando novas maneiras de superar seus rivais. Com base em ferramentas disponíveis na Internet, a utilização de redes sociais virtuais pode ajudar as empresas a melhorarem a capacidade de resposta do mercado e a transparência das informações (ZHU, 2004), aumentando a eficiência operacional (ZHU et al., 2006) e a retenção de clientes (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007): iniciativas-chave que permitem que uma empresa mantenha a sua vantagem competitiva (PORTER, 2001).

As “Externalidades da rede” ocorrem quando a demanda exercida por uma pessoa ou organização pode ser influenciada por outros consumidores que já compraram o produto (PINDYCK; RUBINFELD, 2005). Transferindo o conceito de externalidade da rede para adoção da inovação, o valor de uma inovação e sua probabilidade de adoção são determinados intrinsecamente por outros usuários, que tanto fazem parte da rede de relacionamentos de uma empresa quanto da mesma cadeia de valor em que a empresa adotante opera.

4 MÉTODO E ESTUDO EMPÍRICO

De acordo com as classificações de pesquisa apresentadas por Gil (2002) e Malhotra (2004), esta pesquisa é classificada como descritiva e tem um caráter causal, pois visa identificar os fatores que determinam a adoção de mídias sociais corporativas. No presente trabalho, o “grau de intensidade” foi utilizado para medir a extensão em que a mídia social tem sido adotada dentro de uma empresa. Esse grau variou de utilização em apenas uma das áreas da empresa ou processos de negócios até a utilização em diversas áreas ou processos de

negócios. A utilização em apenas uma área corresponde à menor intensidade na adoção, e quanto mais áreas ou processos utilizam esses meios, maior o grau de adoção dessa inovação.

No que se refere ao objetivo, esta pesquisa possui um caráter explicativo ou explanatório, buscando explicar as relações entre as variáveis (GIL, 2002). De uma perspectiva temporal, o estudo caracterizou-se como transversal (MALHOTRA, 2004), com a utilização do método de pesquisa por meio da aplicação de um questionário online usando “SurveyMonkey”, uma ferramenta para o desenvolvimento e distribuição de questionários.

4.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para definir as escalas utilizadas na construção do questionário, esta pesquisa baseou-se em diversos estudos encontrados na literatura acadêmica e utilizados no quadro teórico proposto na seção revisão da literatura deste artigo. A escolha foi feita para medir construtos do modelo utilizando indicadores ordinais, que consiste em uma escala de Likert de sete pontos, variando de “discordo totalmente” (valor = 1) a “concordo totalmente” (valor = 7). Além das variáveis indicadoras dos construtos a serem medidas, as variáveis relacionadas à identidade dos respondentes foram incluídas no instrumento de coleta de dados. Essas variáveis foram:

(a) O setor econômico, identificado de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), (b) o ramo de atividade, que é uma desagregação do setor econômico da empresa, (c) a origem do capital ou do controle acionário da empresa e (d) a posição equivalente ao cargo ocupado pelo respondente do questionário. Esse método resultou em um questionário composto de 17 perguntas e 52 indicadores relacionados com as variáveis no modelo teórico. O Quadro 1 lista a medição dos indicadores utilizados no questionário, e mostra a fonte teórica desses indicadores.

Variável	Construto	Indicadores		Fonte Teórica
	Vantagem Relativa	VR1	O uso das mídias sociais melhora exposição à marca (s) ou produto (s) da empresa.	Rogers (1983); Frambach e Schillewaert (2002); Tan e Thoen (2001); Teo e Pok (2003); Papiers e Clement (2008)
		VR2	A incorporação de mídia social em processos de negócios da empresa diferencia a empresa de seus concorrentes.	
		VR3	O uso das mídias sociais produz um aumento no faturamento da empresa.	
		VR4	O uso das mídias sociais permite à empresa operar em nichos de mercado inexplorados.	
		VR5	O uso das mídias sociais melhora o relacionamento com clientes.	

Variável	Construto	Indicadores		Fonte Teórica
<i>Características Percebidas da Inovação</i>		VR6	O uso das mídias sociais melhora o relacionamento com os fornecedores.	
		VR7	O uso das mídias sociais melhora o relacionamento com os funcionários.	
		VR8	O uso das mídias sociais melhora o processo de contratação de novos funcionários.	
		VR9	O uso das mídias sociais aumenta a quantidade de informações fornecidas aos clientes sobre os produtos comercializados.	
	Compatibilidade	CP1	A tecnologia utilizada pelas mídias sociais é compatível com ambiente tecnológico da empresa.	Rogers (1983); Frambach e Schillewaert (2002); Ilie et al. (2005)
		CP2	O uso de mídia social é compatível com a necessidade de rapidez na execução de processos de negócios da empresa.	
		CP3	O uso de mídia social é compatível com a forma como os funcionários se comunicam com pessoas de fora da empresa.	
		CP4	O uso das mídias sociais nas atividades da empresa é consistente com a forma como os funcionários se comunicam com colegas de trabalho.	
		CP5	O uso das mídias sociais nas atividades da empresa é compatível com a necessidade da empresa para obter informações fora do ambiente de trabalho.	
	Observabilidade	PB1	As vantagens obtidas com o uso das mídias sociais são amplamente comentadas por clientes da empresa.	Rogers (1983); Frambach e Schillewaert (2002); Moore and Benbasat (1991)
		PB2	A empresa começou a utilizar as mídias sociais em seus processos de negócios devido aos resultados obtidos pelos seus concorrentes com esta ferramenta.	
		PB3	Os resultados da adoção de mídia social pela empresa são percebidos pelos clientes.	
		PB4	Existe confiança na utilização das mídias sociais nos processos de negócio da empresa devido aos resultados obtidos em testes da empresa utilizando esta ferramenta.	Rogers (1983); Frambach e Schillewaert (2002); Moore e Benbasat (1991)

Variável	Construto	Indicadores		Fonte Teórica
		PB5	A cobertura da mídia sobre a utilização da mídia social promove a confiança na utilização desta ferramenta nas atividades da empresa.	
		PB6	A aceitação de clientes, fornecedores e funcionários é visível por meio do uso de mídia social pela empresa.	
	Incerteza	IN1	Os custos de adoção de mídias sociais em atividades da empresa são difíceis de mensurar.	Frambach e Schillewaert (2002)
		IN2	Os resultados obtidos a partir da incorporação das mídias sociais nas atividades da empresa são pouco conhecidos.	
		IN3	Os potenciais riscos de segurança e privacidade impedem o uso das mídias sociais nas atividades da empresa.	
		IN4	Existem importantes questões legais sobre o uso de mídia social que continuam por resolver.	
		IN5	Não há garantia de que as mídias sociais atualmente disponíveis estarão disponíveis no futuro.	
		IN6	A atual compatibilidade com o ambiente tecnológico necessário para a adoção da mídia social pode não existir no futuro.	
		IN7	O uso das mídias sociais nos processos de negócio da empresa pode gerar conflitos devido à atual cultura organizacional.	
	Características Do Adotante	Tamanho da Organização	TO1	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
TO2			Superior a R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 9 milhões.	
TO3			Superior a R\$ 9 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.	
TO4			Superior a R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 150 milhões.	
TO5			Superior a R\$ 150 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.	
TO6			Superior a R\$ 300 milhões e menor ou igual a R\$ 1 bilhão.	
TO7			Superior a R\$ 1 bilhão.	
Estrutura Organizacional		EE1	A decisão de adotar inovações é sempre centralizada no mais alto nível de decisão da empresa.	Calantone, Cavusgil e Zhao (2002); Frambach e Schillewaert (2002); Hult, Ferrell e Hurley (2002); Daft (2005); Chen e Chang (2012)
		EE2	A empresa possui uma estrutura organizacional rígida.	
		EE3	A decisão sobre a forma como as mídias sociais são utilizadas na empresa é centralizada ao mais alto nível de decisão da empresa.	

Variável	Construto	Indicadores		Fonte Teórica	
		EE4	A empresa possui diversas unidades com diferentes propósitos (produtos, diferentes serviços, etc.).		
		EE5	A empresa possui diversas unidades organizacionais, plantas produtivas ou escritórios geograficamente distantes.		
		EE6	A empresa possui mais de três níveis gerenciais.		
		EE7	A empresa estabeleceu formalmente políticas e procedimentos.		
		EE8	As regras e procedimentos da empresa são rigidamente controlados.		
			EE9		A empresa incentiva o relacionamento formal entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos.
	Disposição à inovação organizacional	PI1	A adoção de uma inovação é necessária à sobrevivência da empresa.		Lumpkin e Dess (1996); Frambach e Schillewaert (2002); Carayannis e Provan (2008)
		PI2	As sugestões apresentadas por funcionários ou clientes são prontamente aceitas pela administração.		
		PI3	A empresa investe em treinamento de funcionários para produzir soluções criativas para os processos de negócios.		
		PI4	A empresa frequentemente procura idéias inovadoras para aplicar às suas atividades.		
PI5		A cultura da empresa busca inovar constantemente.			
Influências Ambientais	Pressões Competitivas	PC1	Os produtos comercializados pela empresa são semelhantes a outros no mercado.	Porter (2001); Frambach e Schillewaert (2002); Zhu (2004); Zhu, Kraemer e Xu (2006); Tapscott e Williams (2007);	
		PC2	Existem muitos concorrentes no setor em que a empresa opera.		
		PC3	Existe grande concorrência para vender produtos a um preço mais baixo do que concorrentes no mercado em que a empresa opera.		
		PC4	Existe uma grande competição para ter um produto de melhor qualidade do que os concorrentes no mercado em que a empresa opera.		
		PC5	Existe uma grande competição para ter uma maior variedade de produtos do que os concorrentes no mercado em que a empresa opera.		

Variável	Construto	Indicadores		Fonte Teórica
		PC6	Há uma grande competição para oferecer um melhor serviço pós-venda do que os concorrentes no mercado em que a empresa opera.	
		PC7	As ferramentas que a empresa disponibiliza na Internet são um fator de diferenciação entre as empresas no segmento da empresa.	
	Externalidades da Rede	ER1	A empresa começou a usar a mídia social que os seus concorrentes estavam usando	Frambach e Schillewaert (2002); Pindyck e Rubinfeld (2005); Ratten and Ratten (2007)
		ER2	A empresa começou a usar a mídia social que seus clientes estavam usando.	
		ER3	A empresa começou a usar a mídia social de seus fornecedores estavam usando.	
		ER4	A empresa começou a usar a mídia social que seus funcionários estavam usando.	

Quadro 1 - Medição das variáveis independentes

Para manter a compatibilidade com a escala de 7 pontos de medição utilizada em outros indicadores, a variável “tamanho da organização” foi medida conforme descrita na tabela 1.

A variável dependente “Adoção de Mídia Social” foi considerada uma variável *proxy* e foi medida de acordo com a intensidade do grau de adoção. Esse grau variou de utilização em apenas uma das áreas da empresa ou processos de negócios para utilizar em diversas áreas ou processos de negócios. A utilização apenas em uma área que corresponde à menor intensidade de adoção e à medida que mais áreas ou processos utilizam essas mídias sociais, maior o nível de adoção. O Quadro 2 mostra os indicadores desta variável.

Variável	Indicadores		Tipo de variável
Adoção de Mídias Sociais (variável dependente)	MS1	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento de marketing da empresa.	Variável <i>proxy</i>
	MS2	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento de recursos humanos da empresa.	
	MS3	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento de vendas da empresa.	
	MS4	As mídias sociais são usadas extensivamente em departamento de logística da empresa	
	MS5	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa.	

	MS6	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento financeiro da empresa.	
	MS7	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento de produção da empresa.	
	MS8	As mídias sociais são usadas extensivamente no departamento de comunicação da empresa.	
	MS9	As mídias sociais são usadas extensivamente para o desenvolvimento de produtos.	
	MS10	As mídias sociais são usadas extensivamente em outro dos departamentos da empresa. Departamento.	

Quadro 2 - Medição das variáveis dependentes

É importante notar que o desenvolvimento dessa escala é uma contribuição deste trabalho.

O questionário (escalas) foi validado através de uma avaliação conduzida por três especialistas acadêmicos em estratégia e inovação, além da aplicação presencial do questionário em três empresas que incorporam mídia social em seus processos de negócios. Ademais, um teste piloto realizado em 10 empresas permitiu responder ao questionário sem o monitoramento do pesquisador para assegurar a adequação e a compreensão dos conceitos empregados.

4.2 COLETA DE DADOS

Por uma questão de conveniência, o critério não probabilístico foi utilizado para obter a amostra (COOPER; SCHINDLER, 2003). O universo da pesquisa foi composto por empresas estabelecidas no Brasil que incorporaram as mídias sociais em seus processos de negócios. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2010), existem cerca de cinco milhões de empresas no Brasil e, de acordo com a Deloitte (2010), 70% das empresas estabelecidas no Brasil utilizam alguma forma de mídia social.

Schumacker e Lomax (2004) mencionam que 100 observações é o tamanho mínimo da amostra necessária para realizar uma análise com modelos de equações estruturais. De acordo com Chin (1998), utilizando-se o método de análise dos mínimos quadrados parciais, a amostra deve apresentar, pelo menos, 10 elementos para cada relação ou o caminho do modelo de equações estruturais estudado. Segundo Hair Junior et al. (2009) e Schumacker e Lomax (2004), não há consenso sobre a forma de calcular o tamanho ideal da amostra, e uma regra geral seria entre 15 e 20 observações por variável, o que resulta em uma amostra entre 195 e 260 empresas a serem pesquisadas.

O acesso a empresas foi obtido em três fases:

1. Durante a fase de preparação da coleta de dados, foram identificadas as empresas que incorporam mídia social em seus processos de negócios. Para isso, utilizaram-se o ranking “Maiores e Melhores” fornecido pela Revista Exame (2012) (médio ou grande), o estudo “As PME com crescimento mais rápido no Brasil”, elaborado pela Deloitte (2012) (pequenas e médias), e um banco de dados de 1.258 micros e pequenas empresas, fornecido por meio de uma parceria com a Associação Comercial de São Paulo. O tamanho da companhia foi identificado utilizando a classificação com base nas receitas anuais, estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES 2011). Para identificar as empresas que incorporam as mídias sociais em seus processos de negócios, a pesquisa foi realizada nos sites de mídia social Facebook, LinkedIn, Orkut e Twitter para verificar se as empresas listadas durante as fases anteriores usavam essas mídias.
2. Utilizando os sites de mídia social, Facebook e LinkedIn como canais de comunicação, durante a segunda fase, um total de 473 mensagens foram enviadas para as pessoas que eram responsáveis pelo processo de adoção ou utilização das mídias sociais nas empresas selecionadas e tinham algum contato com o pesquisador. Noventa e quatro respostas fornecidas sem o apoio do pesquisador foram coletadas durante um período de duas semanas, o que corresponde a uma quota de 20% dos questionários enviados.
3. Na terceira etapa, foram realizados contatos telefônicos com 105 respondentes que haviam recebido o questionário através de redes sociais, mas não haviam concluído para a coleta de dados com o apoio do pesquisador. O contato também foi realizado com 243 empresas que não receberam o questionário via Internet, e esses questionários também foram monitorados para a conclusão.

Como resultado, o questionário foi enviado para 821 empresas e foram obtidos 271 questionários, resultando numa taxa de resposta de 33%. Após eliminar os incompletos, 237 completamente preenchidos permaneceram constituindo a amostra final.

É importante destacar que foram abordadas apenas as pessoas responsáveis pelo processo de adoção de mídia social ou pela utilização das mídias sociais na organização.

Das empresas pesquisadas, um total de 27% é do setor de serviços, 24% do comercial, 14% do industrial, 12% do setor de informação e comunicação, 5% do financeiro, e 18% são de outros setores da economia. As microempresas foram responsáveis por 24% das empresas

pesquisadas, 21% são pequenas, 18% são médias, e 37% são grandes. As empresas de investimentos estrangeiros compõem 24% da amostra, formando principalmente o grupo de grandes empresas.

As relações entre os construtos latentes propostos neste artigo foram testadas com a utilização de procedimentos estatísticos conhecidos como Modelagem de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling - SEM). Primeiramente, avaliou-se a multicolinearidade pelo exame da tolerância e do fator de inflação da variância (Variance Inflation Factor - VIF); A tolerância para valores VIF foi inferior a 10, e a tolerância para os valores de tolerância foi superior a 0,1 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Em seguida, realizou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, o qual mostra que todas as variáveis testadas foram significativas ($p < 0,05$), e isso indica que toda a distribuição do modelo não era normal. Esse resultado indica ser a análise dos mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares - PLS) o melhor método de avaliação do modelo proposto (CHIN, 1998).

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais, uma técnica estatística multivariada aplicada utilizando o software *Smart PLS 2.0*. Os resultados mostrados na Tabela 1 foram obtidos após quatro interações estatísticas. Observa-se que, dado que o tamanho da organização é medido mediante um único indicador, não faz sentido relatá-lo na tabela 1.

Tabela 1 - Análise da Validade Convergente

Construto	AVE	\sqrt{AVE}	Confiabilidade Da Composição	Comunalidade	Redundância
Vantagem Relativa	0,54	0,73	0,85	0,54	0,00
Compatibilidade	0,77	0,88	0,94	0,77	0,00
Observabilidade	0,81	0,90	0,96	0,81	0,00
Incerteza	0,62	0,79	0,77	0,62	0,00
Estrutura Organizacional	0,64	0,80	0,91	0,64	0,00
Disposição à Inovação Organizacional	0,66	0,81	0,90	0,66	0,00
Pressão Competitiva	0,65	0,81	0,92	0,65	0,00
Externalidade da Rede	0,81	0,90	0,90	0,81	0,00
Adoção de Mídia Social	0,65	0,81	0,94	0,65	0,22

Os índices encontrados indicaram resultados satisfatórios para AVE (acima de 0,50), e redundância (máximo de 0,50), de acordo com os índices recomendados por Chin (1998). Com base nos resultados encontrados, o modelo foi considerado com validade convergente.

Para a verificação de desempenho discriminante, foram consideradas as anotações necessárias de distinção entre as variáveis latentes para a validação discriminante do modelo, como mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise de Validade Discriminante

Construto	VR	CP	PB	IN	TM	EE	PI	PC	ER	MS
Vantagem Relativa	0,734									
Compatibilidade	0,502	0,876								
Observabilidade	0,718	0,397	0,901							
Incerteza	0,148	0,265	0,315	0,788						
Tamanho da Organização	0,407	0,193	0,419	0,140	1,000					
Estrutura Organizacional	0,558	0,160	0,643	0,166	0,699	0,799				
Disposição à Inovação Organizacional	0,617	0,631	0,718	0,272	0,398	0,550	0,810			
Pressão Competitiva	0,396	0,662	0,240	0,243	0,092	0,051	0,575	0,808		
Externalidade da Rede	0,006	0,581	-0,078	0,228	-0,203	-0,375	0,231	0,620	0,902	
Adoção de Mídia Social	0,676	0,378	0,673	0,197	0,387	0,575	0,655	0,305	0,004	0,804

Nota:

CI	Características de Inovação Percebida	EE	Estrutura Organizacional
VR	Vantagem Relativa	PI	Capacidade de Inovação
CP	Compatibilidade	IA	Influências Ambientais
PB	Observabilidade	PC	Pressão Competitiva
IN	Incerteza	ER	Externalidade da Rede
CA	Características do Adotante	MS	Grau de Adoção de Mídias Sociais
TM	Tamanho		Raiz quadrada da AVE do construto

Uma vez que os índices foram examinados, não se observou a ocorrência de valores de correlação entre as variáveis que fossem superiores ao valor da “raiz quadrada da AVE” dos construtos. Dado esse resultado, o modelo foi considerado com validade discriminante.

Quando utilizadas técnicas de modelagem de equações estruturais, as escalas construídas foram consideradas válidas para o modelo proposto, após as variáveis serem limpas, e foram feitos ajustes para o modelo, determinando a validade convergente e a validade discriminante (CHIN, 1998). Assim, o passo seguinte foi analisar a carga dos caminhos propostos no modelo utilizando o modelo estrutural mostrado na Figura 2.

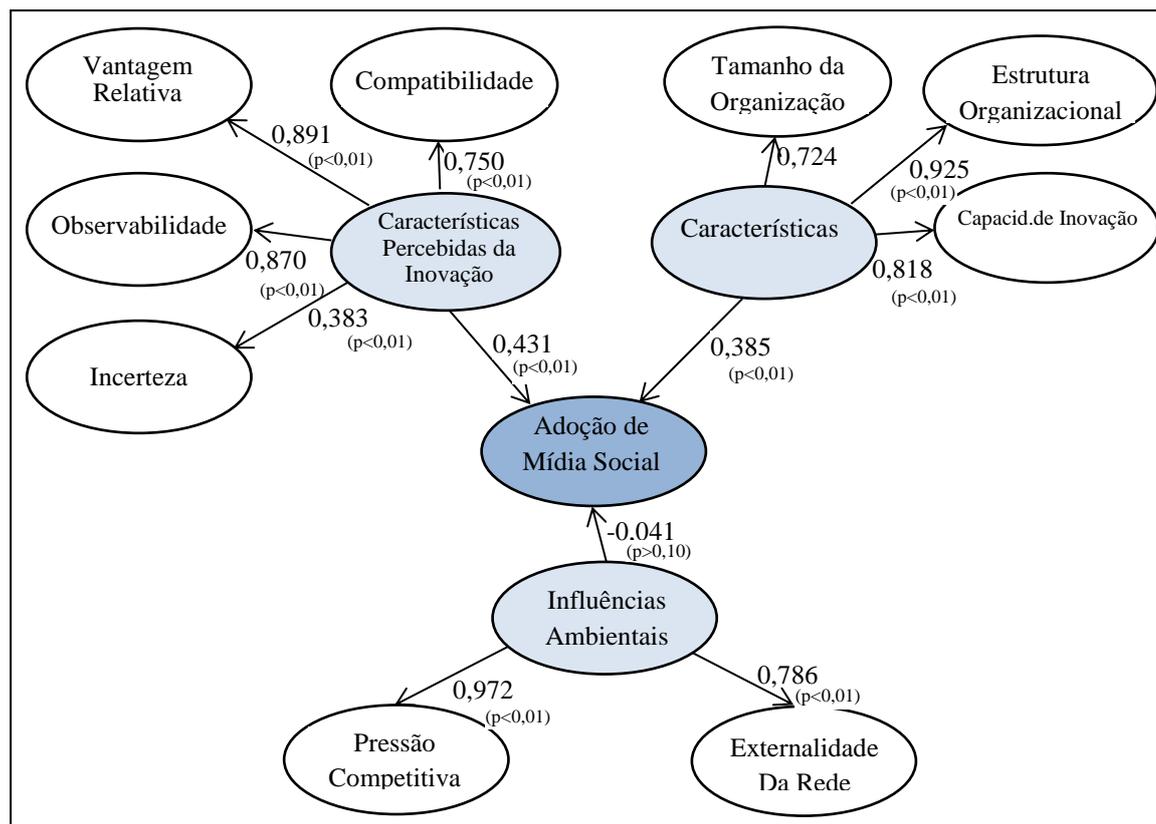


Figura 2 - Modelo Estrutural de Adoção de Mídia Social por Organizações

O modelo foi *bootstrapped* de acordo com as recomendações do Hair et al. (2005), com a utilização em 200 casos com 200 repetições (200 subamostras) para verificar o teste t de *Student*, e os caminhos apresentados na Tabela 3 foram assim analisados. Essa análise permitiu observar que os resultados do teste t dos caminhos indicaram que a relação entre influências ambientais e a adoção de mídia social não mostrou nenhum resultado significativo ($p > 10\%$) sendo assim considerada não suportada.

Tabela 3 - Análise *Bootstrapping* dos Caminhos

Caminhos	Amostra Original	Média de amostras de bootstrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Teste t	Significância
Caract. do Adotante → Tamanho Organizacional	0,724	0,728	0,031	0,031	23,127	p < 0,01
Caract. do Adotante → Estrutura Organizacional	0,925	0,927	0,011	0,011	83,935	p < 0,01
Caract. do Adotante → Disposição de Inovação Org.	0,818	0,822	0,023	0,023	35,525	p < 0,01
Caract. do Adotante → Adoção de Mídia Social	0,385	0,373	0,090	0,090	4,270	p < 0,01
Caract. Perceb. Da Inovação → Incerteza	0,383	0,398	0,072	0,072	5,305	p < 0,01
Caract. Perceb. Da Inovação → Observabilidade	0,870	0,873	0,014	0,014	62,978	p < 0,01
Caract. Perceb. Da Inovação → Vantagem Relativa	0,891	0,892	0,015	0,015	59,027	p < 0,01
Caract. Perceb. Da Inovação. → Compatibility	0,750	0,744	0,039	0,039	19,406	p < 0,01

Caract. Perceb. Da Inovação → Ad. de Mídia Social	0,433	0,449	0,116	0,116	3,748	p < 0,01
Infl. Ambientais → Pressões Competitivas	0,972	0,973	0,004	0,004	281,647	p < 0,01
Infl. Ambientais. → Externalidades da Rede	0,786	0,791	0,039	0,039	20,232	p < 0,01
Infl. Ambientais → Adoção de Mídia Social	-0,041	-0,048	0,066	0,066	0,620	n.s.

Nota: Valores Críticos para t (199g.l.): $p < 20\% = 0,843$; $p < 10\% = 1,653$; $p < 5\% = 1,972$; $p < 2\% = 2,186$ e $p < 1\% = 2,601$

Dada a importância dos caminhos testados durante a modelagem estrutural, a relação positiva entre as características percebidas da inovação e as características do adotante com a adoção da mídia social foi evidente. A relação entre as influências ambientais e a adoção de mídias sociais, para as quais o caminho não foi significativo, não foi encontrada para ser positiva.

Na hipótese 1, a relação entre as características de inovação percebidas e adoção de mídia social pelas organizações foi apoiada corroborando os resultados dos estudos realizados por Rogers (1983), Moore e Benbasat (1991) e Frambach e Schillewaert (2002).

Entre os fatores componentes do constructo “características percebidas da inovação”, notou-se que a “vantagem relativa” foi identificada como o principal fator. Esse resultado confirmou as afirmações de Tan e Thoen (2001), Teo e Pok (2003) e Papiers e Clemente (2008): a vantagem relativa é um fator importante na adoção de inovações de base tecnológica, uma vez que os benefícios decorrentes da adoção da mídia social em processos de negócios conduzem a sua ampla utilização na organização.

O observabilidade sobre uso de mídia social também fez uma contribuição importante para a identificação das características percebidas de inovação, confirmando a sugestão de Rogers (1983) e Frambach e Schillewaert (2002) de que a visibilidade dos resultados de uma inovação incentiva a adoção.

A compatibilidade contribuiu significativamente para características de inovação percebidas, demonstrando a consistência do uso de mídia social com os valores e as necessidades das empresas. A compatibilidade é assim interpretada como familiar nos processos de negócios corporativos (ILIE et al., 2005).

As incertezas exibiram uma contribuição positiva moderada, mas significativa para características percebidas de inovação, demonstrando que os aspectos técnicos, financeiros e sociais, embora exerçam uma importante influência na decisão para adoção de uma inovação (FRAMBACH; SCHILLEWAERT, 2002), possuem pouca relevância para a adoção da mídia social. Isso pode ocorrer porque as mídias sociais foram extensivamente testadas pelo público

em geral para manter relações pessoais e profissionais (SAFKO, 2010), provando ser uma ferramenta tecnologicamente fácil de utilizar (BHAGAT et al., 2009), e que não requer grandes investimentos financeiros para a utilização diária e não promove a criação de conflitos no ambiente organizacional do adotante.

Na hipótese 2, a relação entre as características do adotante e adoção de mídia social foi confirmada, descoberta alinhada aos resultados comunicados nos trabalhos de Rogers (1983), Tornatzky e Fleisher (1990) e Frambach e Schillewaert (2002).

Entre os construtos que formam as variáveis “características do adotante”, o “tamanho da organização” contribuiu significativamente, confirmando o que Rogers (1983), Damounpour (1996), OCDE (2012) e Zhu, Kraemer e Xu (2006) indicaram: as grandes empresas possuem maior propensão a adotar inovações do que as pequenas. No entanto, é interessante notar que o relatório da OCDE (2012) constatou que as grandes empresas são mais propensas a adotar mídias sociais (consideradas uma inovação) do que as pequenas empresas, mas não necessariamente as utilizam mais intensivamente.

A estrutura organizacional apresentou uma forte influência positiva nas características dos adotantes de mídia social. Assim, os dados da pesquisa apontam para as empresas com uma forte evidência de complexidade estrutural e formalismo estrutural moderado. Essas características contribuem para a adoção de mídias sociais, porque são ferramentas que melhoram as relações e facilitam a comunicação entre os usuários (SAFKO, 2010), contribuindo para a redução da complexidade da estrutura organizacional.

As empresas estudadas mostraram forte capacidade de inovação organizacional, contribuindo significativamente para a identificação das características dos adotantes e, assim, corroboraram a relação apresentada por Frambach e Schillewaert (2002).

Quanto à hipótese 3, não foi encontrada uma relação significativa entre as influências ambientais e a adoção de mídia social. Os dados mostram que as influências ambientais não exercem influência positiva na adoção de mídia social e que a relação não é suportada devido a um nível de significância ($p > 0,10$) tal como indicado na figura 2; assim, a hipótese de 10 não foi suportada.

Tornatzky e Fleischer (1990) e Frambach e Schillewaert (2002) indicam que influências ambientais possuem um papel importante na decisão de adotar inovações. No entanto, o resultado obtido neste estudo revelou que, no caso das mídias sociais, as influências

ambientais (identificadas pela pressão da concorrência e pela externalidade da rede) não afetaram o grau de adoção de uma inovação.

De acordo com Balasubramanian e Mahajan (2001), a interação do usuário em mídia social possui um foco entendido por ambas as partes, que têm um interesse comum ou objetivo. Assim, podemos concluir que como uma conexão foi estabelecida entre atores de mídias sociais, as influências ambientais, que são importantes para a decisão da adoção, perdem força e não influenciam mais a utilização de inovações das empresas. No entanto, essa é uma relação a ser testada em outros estudos futuros.

Na amostra estudada, as pressões competitivas e externalidades da rede foram identificadas como tendo um forte efeito positivo nas características das influências ambientais na adoção da mídia social, confirmando o que ambos Frambach e Schillewaert postularam em seu modelo multinível para Adoção de Inovação (2002).

Tendo discutido o significado dos caminhos testados e o apoio (ou não, em três casos) das hipóteses sugeridas para testar o modelo proposto, o modelo teórico do estudo mostrou ser robusto, o que representa uma situação real no tocante à análise proposta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou contribuir com a teoria da aceitação da inovação ao propor e testar um modelo teórico para avaliar a adoção de mídia social pelas organizações, entendida como uma inovação organizacional.

Os resultados obtidos a partir da análise do modelo proposto mostraram que os construtos produziram índices consistentes com as normas recomendadas. O teste do modelo, com base no total da amostra, mostrou que os construtos anteriores à adoção da mídia social explicaram aproximadamente 55% da variância do último construto e que essa proporção era consistente com a média dos estudos de adoção de inovação.

Das três hipóteses propostas, duas foram suportadas. A hipótese relacionada às influências ambientais como fatores determinantes na adoção de mídia social pelas organizações não foi suportada, por razões expostas na seção anterior.

A validação do modelo teórico do estudo apresentou evidências de que, após a decisão de adoção das inovações (nesse caso, de mídias sociais), as características percebidas da inovação possuem uma grande influência na continuidade e na intensidade do uso da inovação. Estas possuem uma forte influência devido às vantagens relativas adquiridas (a variável mais importante), à observabilidade eficaz dos resultados obtidos com essa adoção e

à compatibilidade da inovação com o ambiente e com as necessidades da empresa, confirmando as relações apresentadas por Frambach e Schillewaert (2002). Por outro lado, as incertezas relativas à decisão da adoção são diluídas pelo uso da inovação, diminuindo sua importância para a determinação da adoção de uma inovação.

As características do adotante também possuem uma influência direta na adoção da inovação, confirmando o que é disposto na literatura: as grandes empresas utilizam mídias sociais de forma mais intensa, e a capacidade de inovação organizacional do adotante influencia fortemente a continuidade e a intensidade do uso da inovação. A estrutura organizacional, identificadas na literatura (CALANTONE et al., 2002; FRAMBACH; SCHILLEWAERT 2002; HULT et al., 2002; CHEN; CHANG, 2012) como uma influência negativa na decisão da adoção da inovação, foi apresentada como uma influência positiva na decisão da adoção da mídia social neste estudo. Esse resultado foi obtido porque as empresas estudadas apresentam fortes evidências de complexidade estrutural e formalismo estrutural moderado. Essa complexidade e formalismo contribuem para a utilização das mídias sociais nos processos de negócios, assim como reforça relacionamentos e facilita a comunicação entre os usuários, contribuindo para a redução da complexidade da estrutura organizacional.

As influências ambientais, identificadas por Tornatzky e Fleischer (1990) e Frambach e Schillewaert (2002) como determinantes da decisão de adoção de inovações, não foram confirmadas para determinar o grau de adoção. Ao invés, as influências ambientais (identificadas por pressões competitivas e as externalidades da rede) não afetam o grau de adoção da mídia social, sendo apenas as características percebidas da mídia social e as características do adotante fatores influentes na continuidade e na intensidade da utilização de mídia social.

Como a mídia social ainda é um recurso tecnológico recente, a literatura sobre ela é limitada. A maioria dos textos está preocupada com a gestão ou administração das tecnologias relacionadas à Internet. Dos artigos e livros que abordam esse assunto, poucos são os resultados de estudos cientificamente rigorosos realizados no Brasil. Portanto, abordar a adoção de mídias sociais corporativas por meio de uma compreensão dos fatores que determinam a sua adoção é importante para a expansão do conhecimento nessa área no cenário brasileiro.

Mesmo em todo o mundo, a maioria dos artigos sobre a adoção de mídias sociais está relacionada com a adoção da mídia social individual (CURTIS et al., 2010; EYRICH, 2008) Analisando o banco de dados *Web of Science*, por exemplo, pode-se encontrar que a pesquisa

sobre adoção de mídia social pelas organizações dependem de estudos qualitativos ou da utilização de modelos de aceitação individuais (como UTAUT ou TAM) aplicadas às organizações (MERGEL, 2013; HONG, 2012;. THACKERAY et al., 2012).

Neste contexto, como uma contribuição para a ciência, este trabalho apresenta uma análise quantitativa dos fatores que influenciam as empresas a adotarem mídia social. Os modelos de adoção de uma inovação organizacional propostos por Rogers (1983), Tornatzky e Fleischer (1990), Venkatesh et al (2003) e Frambach e Schillewaert (2002), utilizados como base para o desenvolvimento deste trabalho, abordam apenas os aspectos qualitativos da decisão de adoção de inovações. É importante analisar de forma quantitativa os fatores que influenciam a utilização eficaz dessa inovação e desenvolver escalas que poderiam ser utilizadas em estudos futuros. Neste sentido, as escalas utilizadas nesta pesquisa foram testadas e validadas, permitindo sua utilização em pesquisas futuras.

Em termos de contribuições gerenciais, a análise das relações causais entre as variáveis envolvidas contribui para a compreensão e o controle da adoção da mídia social e utilização, correspondendo com as expectativas das empresas em relação à obtenção de resultados.

Este estudo, portanto, pode ser útil como uma fundamentação teórica para aqueles que desejam complementar suas operações virtuais. O estudo visa reduzir custos e conflitos desnecessários, os quais provavelmente estariam presentes no caso de tentativas puramente intuitivas na adoção dessas ferramentas.

A utilização das mídias sociais nos processos de negócios ainda está em desenvolvimento dentro das empresas. Assim, a capacidade de desenvolver um processo tão complexo impõe limitações que servem como barreiras a serem superadas em futuras investigações.

Em termos das limitações do estudo, a primeira é a dificuldade de coleta de dados da pesquisa. A obtenção de respostas consistentes a partir de questionários preenchidos foi difícil devido ao fator tempo e à disponibilidade dos entrevistados. Mais de 700 empresas que utilizam as mídias sociais foram contatadas sobre o preenchimento dos questionários, e em muitos casos os responsáveis pela utilização dessas ferramentas nas empresas recusaram-se a responder devido ao sigilo comercial das informações coletadas. Outra limitação é o tipo de utilização de mídia social que ocorre nas empresas. A presença de uma página em um site de mídia social caracteriza a empresa como adotante, porém não reflete a utilização real. Diversas micro e pequenas empresas pesquisadas possuem páginas de mídia social e

fornecem links para informações institucionais em mídias sociais, mas não atualizam essas informações ou interagem com as pessoas consultando-as. O principal objetivo dos desenvolvedores de mídia social é interação entre indivíduos ou empresas.

Outra limitação refere-se à variável dependente da adoção da mídia social. Utilizou-se uma contagem de departamentos que adotaram a mídia social como um indicador *proxy* para adoção. No entanto, existe a possibilidade de uma empresa poder utilizar a mídia social em três departamentos, mas não ser uma usuária intensa de mídia social como outra empresa que apenas utiliza em marketing, mas a utiliza intensamente. Por conseguinte, a estimativa de “extensivamente” (como perguntado no questionário) como uma forma de medir o grau de adoção é subjetiva e pode variar de respondente para respondente. Como outra limitação pode-se também incluir o fato de este se tratar de um estudo transversal.

Apesar das limitações mencionadas, o estudo forneceu informações relevantes sobre os fatores determinantes na adoção de mídia social pelas organizações e poderia ser uma base para futuras pesquisas sobre o assunto.

Pode-se sugerir o seguinte para estudos futuros:

-A aplicação desta pesquisa nos setores econômicos ou localizações geográficas específicas onde a variável cultura organizacional ou social do segmento pode ser considerada um fator determinante na adoção de mídia social por organizações.

-O Desenvolvimento de trabalhos que visam avaliar os resultados qualitativos e quantitativos alcançados pelas empresas pela adoção das mídias de comunicação social para os seus processos de negócio e da influência desses resultados na continuidade ou a intensidade de utilização desses meios de comunicação.

-Verificar a influência de variáveis que não foram significativas neste estudo em estudos futuros em outros países, como o ambiente, por exemplo.

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

José Braz de Araújo contribuiu com o desenvolvimento da pesquisa.

Silvia Novaes Zilber orientou a tese que originou o artigo.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.

- BALASUBRAMANIAN, S.; MAHAJAN, V. The economic leverage of the virtual community. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 5, n. 3, p. 103-138, 2001.
- BHAGAT, P. S.; KLEIN, A.; SHARMA, V. The impact of new media on internet-based group consumer behavior. **Journal of Academy of Business and Economics**, v. 9, n. 3, p. 83-94, 2009.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento. **MSMEs primer**. 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/cartilha_MPME.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2012.
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2008.
- BRYNJOLFSSON, E. The four ways IT is revolutionizing innovation. **MIT Sloan Management Review**, p.75-80, 2011.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.
- CARAYANNIS, E. G.; PROVANCE, M. Measuring firm innovativeness: toward a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes. **International Journal of innovation and Regional Development**, v. 1, n. 1, p. 90-107, 2008.
- CASTILLO, C.; MENDOZA, M.; POBLETE, B. Predicting information credibility in time-sensitive social media. **Internet Research**, v. 23, n. 5, p. 560-588, 2012.
- CAVAZZA, F. **Social media landscape**. Disponível em: <www.fredcavazza.net>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- CHAUHAN, G. S. Advertising through social media networks: let's catch up with the internet audience. **International Journal of Research in Computer Application & Management**, v. 1, n. 2, p. 112-114, 2011.
- CHEN, S. T.; CHANG, B. G. The effects of absorptive capacity and decision speed on organizational innovation: a study of organizational structure as an antecedent variable. **Contemporary Management Research**, v. 8, n. 1, p. 27-50, 2012.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Psychology Press, 1998. p. 295-336.
- COMPEAU, D. R.; HIGGINS, C. A. Application of social cognitive theory to training for computer skills. **Information Systems Research**, v. 6, n. 2, p. 118-143, 1995.
- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CULNAN, M. J.; MCHUGH, P. J.; ZUBILLAGA, J. I. How Large U.S. Companies can use Twitter and other social media to gain business value. **MIS Quarterly Executive**, v. 9, n. 4, p. 243-259, 2010.

CURTIS, L. E. C. et al. Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. **Public Relations Review**, v. 36, n. 1, p. 90-92, 2010.

DAFT, R. L. **Administration**. 6. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319-339, 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, 1992.

DELOITTE. **Social media in companies: the online relationship with the market**. 2010. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Apresentacao_MidiasSociais.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2012.

_____. **The fastest growing SMEs in Brazil: a study on the challenges of the business environment for emerging companies**. 2012. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PME2012.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2012.

EYRICH, N.; PADMAN, M. L.; SWEETSER, K. D. PR practitioners' use of social media tools and communication technology. **Public relations review**, v. 34, n. 4, p. 412-414, 2008.

EXAME. Maiores e melhores. **Exame**, Edição Especial. São Paulo: Abril, 2012.

FOLDEES. **Site institucional**. 2012. Disponível em: <www.foldees.com>. Acesso em: 18 fev. 2012.

FRAMBACH, R. T.; SCHILLEWAERT, N. Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 163-176, 2002.

FURLAN, P. Brands bet on unique campaigns for social networks. **Revista Consumidor Moderno**. 2012. Disponível em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/marketing/marcas-apostam-em-campanhas-exclusivas-para-as-redes-sociais>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JUNIOR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HE, W.; ZHA, S.; LI, L. Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 3, p. 464-472, 2013.

HONG, S. Online news on Twitter: newspapers' social media adoption and their online readership. **Information Economics and Policy**, v. 24, n. 1, p. 69-74, 2012.

HULT, G. T. M.; FERRELL, O. C.; HURLEY, R. F. Global organizational learning effects on cycle time performance. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 377-387, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2010**. 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2010/defaulttabpdf_empresa.shtm>. Acesso em: 30 out. 2012.

ILIE, V. C. et al. Gender differences in perceptions and use communication technologies: A diffusion of innovation approach. **Information Resources Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 13-31, 2005.

JUNGHERR, A.; JÜRGENS, P. Forecasting the pulse: how deviations from regular patterns in online data can identify offline phenomena. **Internet Research**, v. 23, n. 5, p. 589-607, 2013.

KALAMPOKIS, E.; TAMBOURIS, E.; TARABANIS, K. Understanding the predictive power of social media. **Internet Research**, v. 23, n. 5, p. 544-559, 2013.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, p. 59-68, 2010.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-72, 1996.

MALHOTRA, N. **Marketing research: an applied orientation**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MERGEL, I. Social media adoption and resulting tactics in the US federal government. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 123-130, 2013.

MEYER, A. D.; GÓES, J. B. Organizational assimilations of innovations: A multilevel contextual analysis. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 897-923, 1988.

MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology information. **Information Systems Research**, v. 2, n. 3, p. 173-191, 1991.

NGAIE, W.T.; TAO, S. S. C.; MOON, K. K. L. Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. **International Journal of Information Management**, v. 35, n. 1, p. 33-44, 2015. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S026840121400098X/1-s2.0-S026840121400098X-main.pdf?_tid=ebbbf922-7f13-11e4-9141-00000aacb360&acdnat=1418068606_2a1d1ae5bde57d63112cc874757901c9>.

- OECD. **Oslo manual**. 3. ed. Paris, FR: OECD Publishing, 2005.
- _____. **OECD internet economy outlook 2012**. Paris, France: OECD Publishing, 2012.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- PORTER, M. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 63-78, 2001.
- RATTEN, V.; RATTEN, H. Social cognitive theory in technological innovations. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 90-108, 2007.
- RATTEN, V. Behavioral intentions to adopt technological innovations: the role of trust, innovation and performance. **International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)**, v. 10, n. 3, p. 1-12, 2014.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free Press, 1983.
- SAFKO, L. **The social media bible**. Hoboken: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- SANKAR, Y. **Management of technological change**. USA: John Wiley & Sons, 1991.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- SHAO, G. Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. **Internet Research**, v. 19, n. 1, p. 7-25, 2009.
- THACKERAY, R. et al. Adoption and use of social media among public health departments. **BMC Public Health**, v. 12, n. 1, p. 242, 2012.
- TAN, Y. H.; THOEN, W. Toward a generic model of trust for electronic commerce. **International Journal of Electronic Markets**, v. 5, n. 2, p. 61-74, 2001.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- TAYLOR, S.; TODD, P. A. Understanding information technology usage: a test of competing models. **Information Systems Research**, v. 6, n. 4, p. 144-176, 1995.
- TEO, T. S. H.; POK, S. H. Adoption of WAP-enabled mobile phones among Internet users. **The International Journal of Management Science**, v. 31, n. 6, p. 483-498, 2003.
- THOMPSON, R. L.; HIGGINS, C. A.; HOWELL, J. M. Personal computing: toward a conceptual model of utilization. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 124-143, 1991.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Innovation management**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The processes of technological innovation**. Lexington: Lexington Books, 1990.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VENKATESH, V.; DAVIS, F. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. **Management Science**, v. 46, n. 2, p. 186-204, 2000.

VENKATESH, V. et al. User acceptance of information technology: toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

VENKATESH, V.; THONG, J. Y. L.; XU, X. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 157-178, 2012.

ZHU, K. Information transparency of business-to-business electronic markets: a game-theoretic analysis. **Management Science**, v. 50, n. 5, p. 670–685, 2004.

ZHU, K.; KRAEMER, K. L.; XU, S. The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business. **Management Science**, v. 52, n. 10, p. 1557–1576, 2006.