

**ÁREA:** Gestão da Tecnologia Informação  
**TEMA:** Sistemas Empresarias e Impactos Organizacionais da TI

**A ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO (TIMS)  
E AS COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DE VENDAS: DOIS ESTUDOS DE  
CASO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE GOIÁS**

**AUTORAS**

**AMAROLINDA ZANELA SACCOL**

Universidade Rio dos Sinos  
azsaccol@gmail.com

**FRANCISLENE DE SOUZA CAMAROTTO**

Centro Universitário de Anápolis  
fscamarottogyn@gmail.com

**RESUMO** - Vivemos hoje uma era de mobilidade da comunicação e da computação sem precedentes. Isso se deve à difusão das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS), como *laptops*, *smartphones* e *tablets*. Este artigo enfoca a indústria farmacêutica Goiana, mais especificamente, as organizações do Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA) e procurou explorar a seguinte questão: *Quais são as decorrências da adoção de TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica?* Foram pesquisadas duas empresas farmacêuticas localizadas no DAIA. Como principais resultados, verificou-se que a adoção das TIMS afetou o perfil, conhecimentos e habilidades dos profissionais de vendas em ambas as empresas pesquisadas, especialmente as habilidades de saber ouvir o cliente e a transmissão das informações, a especialização, ser adaptável e receptivo à negociação. Também houve aumento da realização de atividades de *BackOffice* pelos profissionais, bem como, da autonomia em gerenciar as informações sobre clientes e produtos. Com isso, lhes são demandadas competências de gestão sobre os diversos processos que realizam no dia a dia. Ampliou-se o nível de complexidade das responsabilidades dos representantes comerciais sem alteração do cargo. Há exigência de maior agilidade e menor tempo de resposta às demandas e maior cobrança por resultados.

**PALAVRAS CHAVES:** Tecnologias Móveis e Sem Fio, Competências, Indústria Farmacêutica

**ABSTRACT** - We live today in an era of unprecedented computing and mobile communications capabilities. This is due to the diffusion of Mobile and Wireless Information Technology (MWIT), such as laptops, smartphones and tablets. This article focuses on the Goianian pharmaceutical industry, more specifically, on organizations at the Agroindustrial District of Annapolis (DAIA) exploring the question: *What are the consequences of MWIT adoption for competences of sales professionals in the pharmaceutical industry?* We investigated two pharmaceutical companies located at DAIA. As main results, it was found that the adoption of MWIT has affected the profile, knowledge and skills of sales professionals in both companies researched, especially the skills of listening and showing information for clients, sales expertise, adaptive capabilities and flexibility for negotiation. It also has increased the performance of BackOffice activities by sales professionals, as well as

their autonomy in managing customers and products information. Due to this, they are demanded on management skills on the various processes they perform on a daily basis. It has also expanded the level of complexity of responsibilities of sales representatives without changing their job. There is a need for greater flexibility and faster response time to demands and greater results accountability.

**KEYWORDS:** Wireless and Mobile Technologies, Competences, Pharmaceutical Industry

## 1 - INTRODUÇÃO

Vivemos hoje uma era de mobilidade da comunicação e da computação sem precedentes. Isso se deve ao surgimento e difusão das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS). Com o surgimento das TIMS, muitas organizações precisam readaptar sua estrutura tecnológica, seus processos de negócio, seus recursos humanos, suas formas de liderança e cultura organizacional para se adequar aos novos tipos de atividades que envolvem a mobilidade dos trabalhadores (BASOLE, 2008; SORENSEN, 2011).

Diante da difusão das TIMS e sua aplicação a diversos processos de negócio, o que originou o conceito de mobilidade empresarial, diversos autores como: Katz (1997); Nah; Siau e Sheng (2005); Lyytinen e Yoo (2002); Dekleva (2002); Kalakota e Robinson (2002); Sorensen et al. (2008); Sorensen (2011); Tamminen; Oulasvirta; Toiskallio e Kankainen (2003); Saccol e Reinhard (2006) e Scornavacca (2008) discutiram os seus efeitos para as organizações e indivíduos.

Segundo Nah, Siau e Sheng (2005) as aplicações móveis podem ser utilizadas para apoiar o *m-business* (negócios móveis), de forma a disponibilizar e melhorar tanto a mobilidade (usuários trabalhando a qualquer hora e em qualquer lugar); a flexibilidade (que permite aos usuários a coleta e o acesso a dados na fonte); e a divulgação dos produtos com maior suporte informacional, em diferentes locais e momentos.

Na indústria farmacêutica a mobilidade já é uma realidade há mais de uma década. Taurion (2003) realizou uma pesquisa na área farmacêutica internacional destacando que essa indústria é precursora na adoção da mobilidade. Este pioneirismo ocorreu devido ao grau de investimento em tecnologia na área da produção para adquirir e aperfeiçoar em larga escala as tarefas advindas da fabricação, maximizar o tempo, o capital e os equipamentos utilizados, bem como para obter racionalização do uso da matéria-prima, sua manipulação na produção e automação nas vendas.

Vivenciando essa situação histórica, a indústria farmacêutica brasileira, para superar a concorrência e manter-se no mercado, precisa alinhar estrategicamente seus recursos tecnológicos às habilidades e aptidões dos colaboradores. Nesse contexto de sobrevivência e turbulência do setor, o profissional de vendas tornou-se um dos colaboradores mais importantes. Segundo Clark, Rocco e Bush (2007, p. 68) o “vendedor passou a desempenhar um papel extremamente importante na relação entre comercialização e a produtividade organizacional”, porque é ele que fica no *Front Office*, isto é, na linha de frente, passando uma imagem positiva e mantendo uma comunicação ativa entre o comprador e a empresa.

Nas últimas décadas, com a difusão das tecnologias para automação da força de vendas baseadas em TIMS, os profissionais da área comercial da indústria farmacêutica vêm alterando seu perfil (VICENTE e MARTUCCI JÚNIOR, 2009, p. 24), uma vez que o profissional de vendas passou a trabalhar com as informações em qualquer local, podendo gerar vantagem competitiva com seu uso.

Diante desta breve contextualização, este estudo tem o intuito de contribuir para os avanços das discussões acerca do desenvolvimento das competências individuais do profissional da área comercial na indústria farmacêutica, a partir do uso intensivo de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) no seu dia a dia de trabalho, ou seja, a partir da difusão da mobilidade empresarial.

O estudo enfoca a indústria farmacêutica Goiana, mais especificamente, as organizações do Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA). Essa escolha se deve ao crescimento desse pólo e aos constantes investimentos que realiza na área tecnológica, como em aplicação de TIMS, e também em programas de qualificação profissional, os quais ajudaram o pólo de Anápolis a se tornar o terceiro maior do país (CASTRO e BRITO, 2002).

A pesquisa procurou explorar a seguinte questão: *Quais são as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás?*

Devido à escassez de estudos científicos e trabalhos acadêmicos que abordem as decorrências do uso das TIMS para as competências individuais dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Brasil, esta pesquisa visa a fornecer informações, com embasamento teórico, para os gestores e profissionais dos departamentos de vendas e de recursos humanos, entre outros, sobre como proceder nas políticas e práticas de gestão de pessoas, ao implementar ou renovar as TIMS adotadas nos processos comerciais.

O artigo está assim estruturado: na seção seguinte, apresenta a literatura que embasou o estudo (seção 2); a seguir, o método de pesquisa adotado (seção 3), a análise dos dados coletados (seção 4), e por fim, as considerações finais do estudo (seção 5), onde são indicadas outras questões para pesquisa futura.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda os dois principais temas do estudo: (1) o uso de TIMS nas organizações (mobilidade empresarial) e o trabalho móvel e (2) as competências dos profissionais da área comercial.

### 2.1 Mobilidade empresarial e trabalho móvel

As Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) podem ser conceituadas como ferramentas e aplicações móveis que envolvem aparelhos como *laptops*, PDAs, telefones inteligentes, que podem operar conectados ou não a uma rede (SACCOL e REINHARD, 2006). O uso das TIMS nas organizações gerou o conceito de mobilidade empresarial (SORENSEN et al. 2008; SORENSEN, 2011), que envolve o uso de diferentes tipos de TIMS para apoiar processos de negócios, além de possibilitar novos canais de vendas (*mobile commerce*, ou comércio móvel).

Essas inovações tecnológicas geram diversas consequências para os processos organizacionais e para a organização do trabalho, especialmente o chamado “trabalho móvel”, e o trabalho em campo ou remoto, onde o indivíduo desempenha suas atividades, acessa informações e interage em qualquer lugar, a qualquer hora, independentemente do contexto em que se encontra (CORSO, FREITAS E BEHR, 2011; SORENSEN, 2011).

Segundo Sorensen et al. (2008, p. 260) ao se introduzir o uso de tecnologias móveis nas organizações, os profissionais responsáveis pela implantação terão seis diferentes desafios para buscar ganhos de eficiência organizacional, conforme demonstrado no Quadro 1. Os diferentes aspectos levantados pelos autores ampliaram o conhecimento teórico sobre as possíveis consequências das aplicações móveis nas organizações, como por exemplo, a interação e a comunicação ocorrendo em qualquer lugar e em qualquer hora, o que gera desafios para a liderança. É preciso compreender como a tecnologia é assimilada pelos profissionais e como a estratégia organizacional deve estar preparada para as mudanças a partir da possível melhoria na qualidade dos serviços.

Em relação ao trabalho móvel, Gebauer e Shaw (2004) reforçam que os impactos do uso das tecnologias móveis dentro das organizações acontecem por causa da compactação dos processos de negócio, isto resulta na redução do tempo ocioso e a possibilidade de distribuição das tarefas mais uniformemente em todo tempo e espaço. Esta compactação dos processos de negócio impacta operacionalmente no aumento da produtividade do empregado, permite que os trabalhadores se mantenham informados sobre qualquer acontecimento enquanto estão fora do escritório e permite maior flexibilidade e capacidade da organização

para lidar com situações de emergência.

Temas	Questões	Características
<b>Interação</b>	Mediar ou	A tecnologia móvel pode mediar a interação remota permitindo que a comunicação ocorra em qualquer lugar e em qualquer hora. No entanto, as tecnologias móveis também podem proporcionar a interação num determinado lugar com o objetivo de fornecer informações específicas.
<b>Gerenciamento</b>	Controle ou Discrição?	A tecnologia móvel pode oferecer à gestão ferramentas que proporcionam maior controle dos seus liderados, como também oferecer dados que podem levar a descentralização na hora das decisões.
<b>Colaboração</b>	Individual ou Coletivo?	A tecnologia móvel pode oferecer tanto suporte individual para que as atividades sejam realizadas, como também, oferece acesso a informações ou ligações ocasionais com colegas e clientes.
<b>Tecnologia</b>	Ubíquos ou Opacos?	A tecnologia móvel pode ser onipresente como também exigir atenção.
<b>Organização</b>	Cultivar ou Transformar?	A tecnologia móvel pode apoiar e melhorar as práticas já existentes nas organizações, como também, transformar a maneira da tomada de decisões, das inovações ou dos serviços prestados.
<b>Serviços</b>	Encontros ou Relacioname ntos?	A tecnologia móvel pode ampliar a capacidade de ocorrer mais encontros. E também, fornecer suporte aos relacionamentos já existentes.

Quadro 1 – Desafios da mobilidade empresarial

Fonte: Sorensen et al. (2008, p. 260).

As TIMS oferecem uma grande flexibilidade na gestão da comunicação e na coordenação das práticas dos trabalhadores no dia a dia, além de servir como ferramentas para intermediar os interesses conflitantes, gerir a interação entre os membros e as suas práticas de aprendizagem, ajudar a reduzir custos de forma significativa na comunicação e na coordenação entre os membros da organização (SORENSEN, 2011).

Ziv (2008) relata que a partir do surgimento das TIMS, os gestores tiveram que olhar para fora dos limites de suas corporações para acessar recursos inovadores que trouxessem melhoramento técnico dos produtos e infra-estrutura móvel. E ainda reafirma que os impactos das tecnologias móveis nas organizações obrigaram os gestores a reavaliar os modelos de negócios existentes, contratar talentos adequados para trabalhar com a tecnologia e, por fim, aperfeiçoar os produtos e serviços oferecidos.

Percebe-se que a tecnologia móvel trouxe benefícios e desafios tanto para as empresas quanto para os consumidores. Os benefícios e os desafios impactaram nas mudanças no plano individual do trabalhador, nas relações interorganizacionais, nos processos, na dinâmica de trabalho (TAMARU e HASUIKE, 2005), nas atividades, na coordenação, no compartilhamento de documentos e na troca de conhecimento (FROLICK e CHEN, 2004).

Mediante as transformações ocorridas pelo uso das TIMS, Jessup e Robey (2002) afirmam que mesmo as equipes utilizando essas novas tecnologias ainda não abandonaram as tecnologias mais antigas como o telefone ou mesmo o contato face a face para resolver

problemas de comunicação. Os autores sugerem estudos minuciosos com relação ao comportamento individual e das equipes que trabalham com as velhas e as novas práticas.

As organizações precisam submeter suas políticas de gestão de pessoas a mudanças, a fim de atender a nova demanda de atividades que vão surgir com a implantação de tecnologias. Esta alteração pode ocorrer nas áreas de treinamento, colocação e recolocação dos profissionais para executar novas funções. Observa-se, nesse sentido, que é fundamental compreender o conceito de competências para identificar as decorrências do uso das TIMS para as funções dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica.

## 2.2 Competências dos profissionais da área comercial

Pode-se afirmar, de acordo com Boterf (2003), que as competências em nível individual (foco desta pesquisa) envolvem saberes, habilidades e atitudes aplicadas de forma integrada na ação profissional. Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2001) propõem que as competências devem agregar valor para a organização e para os indivíduos.

Conforme Zarifian (2001), existem mutações profundas do trabalho que vão desde o evento da inserção das máquinas até a organização que passou por transformações na divisão de trabalho, e que influenciaram tanto o trabalho como o trabalhador. Isso exigiu das empresas melhor planejamento na distribuição das atividades a serem executadas e maior competência do trabalhador para executar as atividades.

Segundo Clark, Rocco e Bush (2007), a profissão da área comercial parte da premissa da construção de relações de longo prazo com os clientes, adicionando, desta forma, um valor benéfico tanto para o cliente como para a organização. Entretanto, com o surgimento de novas tecnologias, o profissional de vendas foi incorporando novas responsabilidades, como ajudar a manter a produtividade das vendas e, no caso da indústria farmacêutica, ajudar a promover os medicamentos.

Barros (1983, p. 380) comenta que na promoção de medicamentos a técnica de marketing desenvolvida e aplicada pela indústria farmacêutica no decorrer dos anos foi crucial, principalmente quando se trata da adoção de novos medicamentos, por isso, particularmente na América Latina, o papel do profissional da área comercial também pode ser de propagandista do produto. A comunicação entre os profissionais da área comercial com os médicos através da divulgação dos produtos e entrega das amostras grátis é essencial para que os médicos receitem aos próprios pacientes os medicamentos recomendados (MANCHANDA, XIE e YOUN, 2005).

Não só os autores Manchanda, Xie e Youn (2005) afirmam a relevância do uso do marketing como meio de obter sucesso nas vendas, mas Leffler (1981), Lilien, Rao e Kalish (1981) e Swinyard e Ray (1977) também reafirmam a efetividade do contato físico entre o profissional da área comercial da indústria farmacêutica e o médico como meio de diminuir as dúvidas dos médicos com relação aos medicamentos.

De acordo com Boujena et al. (2009), o crescimento em investimento nas tecnologias móveis está cada vez mais ajudando as organizações a conquistar clientes, melhorando as habilidades dos profissionais da área comercial. Os autores ainda ressaltam que, diante de alguns depoimentos dos clientes, o uso das tecnologias móveis pode incidir em cinco funções da interação vendedor-consumidor, são elas:

**1ª- O aumento na produtividade** - significa a capacidade do vendedor em ter mais informações sobre o cliente e a partir disso compreender as necessidades dos seus clientes e oferecer mais alternativas para a negociação, o que por sua vez induz a menos erros por parte do vendedor na hora de interpretar dados e análises enviadas pela organização.

**2ª- O processamento de informação** - consiste na capacidade do sistema de



automação de vendas em fornecer informações o mais rápido possível. Portanto, o profissional da área comercial deve ter habilidade de analisar os dados e superar seus concorrentes, oferecendo produtos e serviços mais apropriados para o cliente.

**3ª- A eficácia da comunicação** - são as tecnologias que ajudam o profissional da área comercial a obter as devidas informações no intuito de repassá-las aos clientes de forma clara e rápida.

**4ª- A competência percebida** - é a capacidade do cliente perceber o conhecimento e a competência do profissional da área comercial nas diversas áreas relacionadas aos produtos e serviços, sua capacidade em compreender as necessidades atuais e visualizar o cenário do mercado no intuito de melhorar a compreensão das futuras necessidades dos clientes.

**5ª- A qualidade da relação com os clientes** - consiste na capacidade da automação de vendas ajudar a construir um valor intangível entre o vendedor e o comprador, como a confiança e a satisfação.

Seguindo esse raciocínio, Geiger e Turley (2006, p. 831) delinearão cinco capacidades importantes que os profissionais de vendas na indústria farmacêutica devem possuir, são elas:

**1) Saber ouvir:** saber ouvir os clientes é essencial para manter o bom relacionamento.

**2) Especialidade:** a especialização tem-se tornado primordial com a inserção de novas tecnologias na indústria farmacêutica e aos poucos se tornou também uma ferramenta necessária para construir relações de longo prazo e de confiança entre os profissionais de vendas com a empresa e com os clientes.

**3) Adaptabilidade/Receptividade:** o profissional de vendas deve ser adaptável a qualquer ambiente e ser receptivo a quaisquer circunstâncias que envolvam a negociação.

**4) Comunicação:** capacidade do profissional em transmitir informações necessárias e verdadeiras para o cliente e para a equipe de trabalho como um todo.

**5) Confidencialidade:** capacidade do profissional de vendas de relacionar-se ao longo do tempo com cliente e com a empresa mantendo sigilo na troca de informação.

Destaca-se que, com o decorrer do tempo, os vendedores passaram a desempenhar um papel extremamente importante na relação entre a comercialização e a produtividade organizacional, pois são eles que mantêm uma comunicação ativa com os compradores, podendo influenciar a fabricação de produtos ou na prestação dos serviços da empresa. Assim, conclui-se que as empresas têm o intuito de otimizar as competências de cada profissional, como a capacidade de relacionamento, a comunicação com os clientes e até mesmo o repasse das informações corretas. Para isso, elas estão investindo cada vez mais em tecnologias, como as TIMS.

### 3 - MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo abordou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, aplicando o método de estudos de casos múltiplos (YIN, 2001). Foram pesquisadas duas indústrias farmacêuticas localizadas no DAIA (Distrito Agroindustrial de Anápolis) em Goiás. Elas serão aqui denominadas empresa “Beta Max” e “Alfa”, buscando preservar suas identidades.

Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a entrevista semi-estruturada e a análise dos sites das empresas pesquisadas, bem como alguns documentos internos. As entrevistas foram realizadas nas duas organizações com os diretores da área de Tecnologia da Informação (TI), Comercial, Recursos Humanos (RH) e com os profissionais da área comercial, totalizando 07 entrevistados na empresa Beta Max e 05 na empresa Alfa, conforme demonstrado no Quadro 2. Na empresa Beta Max todos os profissionais envolvidos com a

área comercial foram entrevistados. Porém, não foi entrevistado o diretor do departamento de Recursos Humanos. Já na empresa Alfa, todos os gestores dos departamentos de TI, Comercial e RH foram entrevistados, além de dois representantes de vendas que atendem o Estado de Goiás. As entrevistas foram realizadas no período de maio a agosto de 2010.

<b>Caso 1- Beta Max</b>	<b>Local da Entrevista</b>	<b>Entrevista- dos</b>	<b>Caso 2 – Alfa</b>	<b>Local da Entrevista</b>	<b>Entrevista- dos</b>
Diretor da área comercial	Na organização	1	Coordenadora da área comercial	Na organização	1
Diretor da área da TI	Na organização	1	Diretor da área da TI	Na organização	1
Diretor da área de RH	Na organização	-	Coordenadora da área de RH	Na organização	1
Profissionais da área comercial	Cafeterias	5	Profissionais da área comercial	Cafeterias	2
<b>Total de Entrevistados</b>		<b>7</b>	<b>Total de Entrevistados</b>		<b>5</b>

Quadro 2 – Relação das entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas

Para efetuar as entrevistas com maior acuracidade elaborou-se, para cada gestor (RH, TI e Comercial) e para os profissionais da área comercial, roteiros com perguntas específicas. Os blocos de perguntas se dividiram em tópicos sobre: (1) TIMS adotadas e processo de adoção; (2) perfil dos profissionais da área comercial, bem como processos de gestão de RH sobre esses profissionais e (3) decorrências do uso das TIMS, especialmente considerando as competências dos profissionais de vendas. As entrevistas tiveram um tempo de duração compreendido entre 30 minutos a 01 hora cada uma e foram gravadas para posterior transcrição e análise dos dados.

Para análise dos dados foram utilizados os seis passos descritos por Creswell (2007): (1º) Organização e preparação dos dados para análise; (2º) Leitura de todos os dados (reflexão sobre seu sentido global); (3º) Análise detalhada com um processo de codificação, organização do material em grupos temáticos; (4º) Codificação, para gerar uma descrição dos temas de análise; (5º) Organização da descrição dos temas na narrativa qualitativa; (6º) Interpretação dos resultados.

Na seção seguinte, os dados são analisados para conduzir às conclusões do estudo.

#### 4 – ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados inicia com uma breve apresentação das duas empresas estudadas, a Beta Max e a Alfa. A seguir, os dados são analisados de forma sintética, ressaltando especialmente os resultados comuns encontrados em ambos os casos pesquisados.

Para melhor visualização dos dados de pesquisa foram elaborados quatro quadros com a síntese dos dados (ver Quadros 3, 4, 5 e 6) sobre os resultados encontrados em três principais elementos pesquisados:

- (1) Histórico de adoção das TIMS e os tipos de tecnologias adotadas em cada empresa.
- (2) Perfil dos profissionais da área comercial e práticas de gestão de RH sobre esses profissionais nas empresas pesquisadas.
- (3) Decorrências da adoção das TIMS, de maneira geral e, principalmente, para as competências dos profissionais pesquisados.

Cabe comentar que a análise do processo de adoção das TIMS, do perfil e das práticas de



gestão de RH dos profissionais de vendas serve como subsídio para compreender as decorrências do uso de TIMS para a competência dos profissionais pesquisados (foco principal da pesquisa).

#### 4.1 Apresentação das empresas pesquisadas

A empresa Beta Max atua no setor farmacêutico há mais de 40 anos e hoje possui em torno de 1.300 colaboradores. Os seus produtos são específicos para os hospitais, governo e farmácias, pois são produtos que só podem ser manipulados por pessoas capacitadas.

A empresa atende basicamente clientes corporativos como hospitais, governo e farmácias, com portfólio amplo: alimentação Enteral e Parenteral, ampolas de vidro e de plástico, especialidades hospitalares em sistema fechado, medicamentos genéricos, soluções especiais, soluções parenterais básicas, soluções parenterais em bolsa de trilaminado soluflex, soluções parenterais especiais e soluções parenterais Istarbag.

Sempre atenta às mudanças e com o lema “evolução permanente” a empresa Beta Max almejou e conquistou certificados da ISO 9001 e 14001. Ao longo dos anos, com diversos investimentos direcionados, conseguiu obter uma estabilidade financeira, mesmo havendo neste ramo de atividade um alto índice de competitividade.

A empresa Alfa atua no ramo de medicamentos genéricos e similares, especificamente no segmento da indústria farmacêutica há mais de 60 anos. Hoje a empresa tem em torno de 1.800 colaboradores. Os seus produtos são vendidos para as farmácias e distribuidoras e não são necessárias pessoas qualificadas para manipular os medicamentos genéricos ou similares, tornando-se produtos mais acessíveis à população em geral.

#### 4.2 Processo de adoção de TIMS nas empresas pesquisadas

No Quadro 3 são apresentados os resultados comuns sobre o histórico de adoção das TIMS e as tecnologias adotadas nas Empresas Beta Max e Alfa. Algumas particularidades de cada empresa são também descritas a seguir.

Como o Quadro 3 demonstra, as empresas implantaram o uso, principalmente, de PDAs e *laptops*, e de alguns telefones celulares inteligentes, para apoiar o trabalho dos seus representantes comerciais em campo, permitindo-lhes o acesso a módulos de vendas dos seus sistemas ERP. É importante mencionar que as empresas já utilizavam tecnologias móveis há mais de uma década, porém, em 2009, ambas atualizaram o uso de tal tecnologia com a introdução de novos recursos.

<b>Histórico de adoção das TIMS e tecnologias adotadas nas empresas Beta Max e Alfa</b>
- As empresas já tinham investido nas TIMS e em 2009 ambas buscaram agilizar o processo de vendas. Com isso, fizeram um <i>upgrade</i> na tecnologia.
- Ambas investiram nos PDAs, <i>smartphones</i> e <i>laptops</i> , para uso conjunto com o telefone celular corporativo.
- Nas empresas estudadas a maioria dos profissionais trabalha com <i>laptop</i> e celular; alguns, com telefones inteligentes ( <i>smartphones</i> ).
- Ambas não solicitaram a ajuda da área de RH para implantação das TIMS.
- Ambas tiveram desafios em fazer com que os representantes trabalhassem com a nova tecnologia.
- As empresas treinaram e capacitaram os profissionais da área comercial a trabalhar com as TIMS de forma pontual (treinamentos de curta duração). Não houve capacitação sobre mudanças no perfil ou processos de trabalho
- Ambas as empresas trabalham com sistema ERP, com módulos específicos da área

comercial sendo acessados pelos dispositivos móveis.

- As funcionalidades do sistema que são utilizadas pelos profissionais são semelhantes: envio de pedido, *e-mail*, confirmação do pedido e situação do cliente na empresa (crédito, pagamentos, etc.).

Quadro 3: Histórico de adoção das TIMS e tecnologias adotadas nas empresas

Fonte: Dados da pesquisa

A história de adoção das TIMS na empresa Beta Max havia iniciado em 1990, e naquela época foram oferecidos aos profissionais da área comercial os aparelhos Palm e *laptop* e, mais tarde, telefones celulares com tecnologia 2G. Em 2009, A Beta Max também passou a oferecer 05 tipos de aparelhos móveis para os representantes: PDAs, *Smartphones* (incluindo o uso de *BlackBerry®*), *Pockets* e *Netbooks* com acesso à tecnologia 3G. Essas eram as opções de aparelhos, sendo que o representante poderia escolher o que considerasse melhor para trabalhar. Mesmo a empresa ofertando diferentes alternativas, os aparelhos mais usados são os celulares e os *laptops*; somente um dos 05 entrevistados utiliza um PDA.

Na empresa Alfa os profissionais de vendas já utilizavam *Palmtops* desde 2003. Em 2009, resolveu-se atualizar a tecnologia, e a empresa repassou aos seus representantes de vendas um “auxílio informática”. Este auxílio refere-se a um valor depositado na conta do representante, até ele quitar a dívida da compra do aparelho móvel, para que possa comprar o aparelho que deseja. Os dois profissionais que atendem ao mercado goiano preferiram adquirir *laptops* e utilizá-los com o celular para executar suas tarefas rotineiras.

As empresas tiveram que transpor desafios durante a adoção das TIMS, como, por exemplo, fazer com que os representantes com mais tempo de empresa se adaptassem e trabalhassem com a nova tecnologia. A empresa Alfa, em particular, teve dificuldade para localizar uma organização que fornecesse um sistema de informação com todas as peculiaridades que desejava e que atendesse todo o território nacional.

Os treinamentos e a capacitação foram realizados pelos gestores de TI e da área comercial de uma forma rápida e com foco na tecnologia. Durante este processo somente as funcionalidades do sistema foram mostradas, e os gestores não enfatizaram a importância dos processos ou dos novos papéis que os representantes iriam executar.

Verificou-se que ocorreram mudanças no trabalho com as inserções de novas tecnologias. Diante disso, a literatura aponta que as empresas devem melhorar o planejamento da distribuição das atividades a serem executadas e treinar com profundidade para qualificar o trabalhador para executar as atividades rotineiras com o apoio da tecnologia, e não somente capacitar para o uso das ferramentas tecnológicas em si, o que corrobora a afirmação de Zarafian (2001).

A empresa Beta Max enfrentou ainda o desafio de qualificar os funcionários dos departamentos de TI e do Comercial para auxiliarem os representantes comerciais e, também, para convencer novos profissionais contratados sobre a importância do uso das TIMS. Durante o processo da adoção das tecnologias móveis, em ambas as empresas percebeu-se que os gestores treinaram e capacitaram os representantes para utilizar as TIMS mesmo sem o envolvimento da área de RH nesse processo. Entretanto, verificou-se que a participação do RH na empresa Alfa é bem mais ativa do que na empresa Beta Max. Um exemplo disso são os investimentos em sistemas de informações para gerar melhores informações para a área de RH, como ferramentas de BI (*Business Intelligence*).

Neste contexto, ressalta-se que as empresas, em geral, devem considerar o papel estratégico do RH, que também é responsável por ajudar a desenvolver tanto o indivíduo como a organização, através das políticas de manutenção de RH. Segundo Zarafian (2001), o

RH pode ser um apoiador ativo na implantação das tecnologias, já que elas afetam diretamente o perfil e as competências dos profissionais. Por isso, na seção seguinte, examina-se o perfil dos profissionais de vendas das empresas pesquisadas e como funciona (de maneira geral) seu processo de gestão de pessoas.

#### 4.3 Perfil dos profissionais de vendas e gestão de pessoas nas empresas pesquisadas

No Quadro 04 visualizam-se pontos comuns a respeito do perfil dos profissionais da área comercial nas empresas Beta Max e Alfa, bem como, aspectos relativos à gestão de pessoas desses profissionais em específico, nas duas empresas pesquisadas.

Percebe-se que os perfis dos profissionais de vendas são semelhantes entre as empresas, inclusive na exigência do conhecimento sobre tecnologia. Todos são representantes autônomos, não tendo vínculo empregatício com as empresas, o que torna mais complexa a gestão desses profissionais.

De acordo com um representante comercial da empresa Beta Max: *“meu papel hoje é visitar cliente, vender produtos da empresa, trabalhar com editais, com o processo de licitação. Eu faço todo o processo de licitação, eu capto edital, monto edital e a proposta”*.

Na empresa Alfa, as atividades das vendas enfocam três mercados: vendas a distribuidoras, grandes redes de farmácias e vendas ao distribuidor hospitalar. Portanto, a principal função dos representantes é visitar ou manter-se sempre em contato com a carteira de clientes corporativos.

<b>Perfil dos profissionais e gestão de pessoas na área comercial nas empresas pesquisadas</b>
- Os profissionais da área de vendas não fazem visita médica, somente visita e venda corporativa, executam suas tarefas 100% fora da sede da empresa, não tem vínculo empregatício e se mantém constantemente em contato com os clientes.
- Os perfis esperados dos profissionais em ambas as empresas, são: ser graduado, ter boa comunicação, saber negociar e ter conhecimentos em informática.
- A Gestão de Pessoas, em ambas as empresas, tem o perfil, a função e as habilidades dos profissionais de vendas detalhados no manual de cargos e funções, mas nenhuma delas trabalha a gestão por competências.
- O foco do treinamento, em ambas as empresas, está nas vendas/produtos.
- A avaliação é centrada no alcance das metas de vendas.

Quadro 04: Perfil dos profissionais e gestão de pessoas na área comercial

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos pontos de semelhança na Gestão de Pessoas, ambas as empresas têm o perfil, a função e as habilidades dos profissionais de vendas detalhadas no manual de cargos e funções. Este controle facilita os processos para admitir, demitir ou realocar os funcionários que não se encaixarem no perfil desejado pela empresa.

Quanto aos processos de avaliação e de treinamento notaram-se algumas diferenças entre as empresas. A Beta Max avalia seus profissionais com foco nas vendas, mas não fornece *feedback*, deixando os representantes sem saber se estão conseguindo realizar o trabalho conforme as normas e objetivos da empresa. Já a empresa Alfa se destaca na gestão dos profissionais de vendas, visto que trabalha com a premissa de valorização e da movimentação com a aplicação da política de cargos e salários e promoções aos seus representantes comerciais, considerando a avaliação destes e dando-lhes *feedbacks* a respeito.

Outro ponto semelhante é que o departamento de RH, em ambas as empresas, não aplica a gestão por competências. Entretanto, a empresa Alfa já manifesta a vontade de trabalhar com essa abordagem.

#### 4.4 Decorrências gerais da adoção de TIMS nas empresas pesquisadas

No Quadro 5, apresentam-se, de maneira geral, os aspectos comuns sobre as decorrências da adoção das TIMS nas Empresas Alfa e Beta Max. As decorrências para as competências dos profissionais serão identificadas especificamente no Quadro 6.

<b>Decorrências da Adoção das TIMS (de maneira geral) nas empresas pesquisadas</b>
- As principais vantagens apontadas pelas empresas com adoção das TIMS, são: agilidade no pedido e na entrega do produto; acesso a informações sobre as transações de negócio em tempo real, em qualquer local.
- Maior facilidade no processo de supervisão (maior acesso a dados em campo).
- Facilidade na obtenção de dados sobre vendas (produtos, clientes, informações financeiras) e agilidade na comunicação.
- Redução de erros (e seus custos) no processo de vendas.
- Os gestores de ambas as empresas não vêem nenhuma desvantagem na adoção das TIMS.
- TIMS reduz a privacidade dos usuários.

Quadro 5: Decorrências (gerais) da adoção das TIMS nas Empresas Beta Max e Alfa.

Fonte: Dados da pesquisa

Na etapa da coleta de dados verificou-se que a maioria dos representantes comerciais já atuava nesta função antes do surgimento das tecnologias móveis. Com a adoção das TIMS, as funções vender e entregar o produto ficaram mais ágeis. De acordo com o diretor comercial da empresa Beta Max:

*“Com a adoção das TIMS os custos diminuíram. Diminuiu quando eliminou o tempo gasto refazendo trabalho realizado de forma errada, produtos sendo fabricado sem ter necessidade por que interpretaram de forma errada a letra do vendedor ou produto sendo entregue sem o cliente ter pedido. Com relação à velocidade podemos afirmar que hoje o pedido de compra é online, nisso o vendedor pesquisa em tempo real e tem o estoque do produto e quando pode ser entregue, e a informação sobre a situação financeira do cliente é em tempo real”.*

O ato de comunicar e de informar as empresas sobre o processo da venda ou resolver qualquer problema passou a ser executado em um curto espaço de tempo. Segundo um representante comercial da empresa Alfa:

*“Eu realizo minhas atividades boa parte através do e-mail, acessando parte do programa existente da empresa. A gente passa os pedidos, a gente tem como ver estoque, como ver carteira do cliente, essas informações básicas de vendas a gente tem elas atualizadas a cada cinco minutos”.*

Nas entrevistas foi detectado que o uso das TIMS estimulou as vendas e o vendedor passou a ter informações necessárias e relevantes para desempenhar seu papel de maneira mais eficiente do que antes. Wright e Donaldson (2007) comentam que a automação da vendas deixou as organizações mais flexíveis em relação ao ato de gerenciar e supervisionar.

Com as informações certas, hoje os representantes comerciais gerenciam melhor o trabalho do dia a dia, sendo capazes de resolver diversos tipos de problemas relacionados às vendas, usando as funcionalidades oferecidas pelos aparelhos móveis, corroborando estudos de Hunter e Perrault (2006). Traçando um paralelo da literatura com os dados obtidos nas empresas pesquisadas, os profissionais de vendas conseguem se mover e, ao mesmo tempo, consultar informações e solucionar problemas utilizando as funcionalidades das TIMS, como: agendas eletrônicas integradas ao banco de dados do cliente, acesso aos dados sobre a história dos clientes, informação sobre os produtos e estoque e correio eletrônico, entre outros. A automação melhorou o acesso à informação, a rapidez na comunicação interna e externa e a

criação de relatórios confiáveis. Além disso, fez com que os representantes incorporassem na função diária a cobrança, função que antes era feita por um departamento interno da empresa (*BackOffice*).

Cabe comentar que quanto às decorrências da adoção das TIMS, não foi relatada a existência de desvantagens por parte dos gestores entrevistados em todas as áreas e em ambas as empresas. No entanto, para dois representantes da empresa Alfa existe uma desvantagem: a falta de privacidade. O celular tem que ficar 24 horas ligado, caso a organização necessite dos serviços dos representantes. Conforme relato de um deles:

*“A vantagem é a rapidez de retorno, a gente sempre dá uma melhor atenção para o cliente. O ruim é por se tratar de um telefone corporativo e está sempre ligado, eles vão sempre saber o que você está fazendo, onde você está, você não tem privacidade, se você tem que fazer qualquer coisa além, eles ficam sabendo porque tem os celulares, então de certa forma te tira um pouco a privacidade.”*

Torna-se interessante destacar a falta de percepção (ou, pelo menos, reconhecimento) de aspectos negativos da adoção das TIMS por parte dos gestores. Autores como Saccol e Reinhard (2006) e Sorensen et al. (2008) descrevem desvantagens que também ocorrem pelo uso das tecnologias móveis, como, por exemplo, a falta de privacidade ou a sobrecarga de informação. Acredita-se que os gestores e a maioria dos representantes entrevistados não apontaram nenhum aspecto negativo porque o uso das TIMS tornou-se “natural” no dia a dia, mas seria importante considerar as decorrências para a sua qualidade de vida, por exemplo.

#### 4.5 Decorrências do uso de TIMS para as competências dos profissionais de vendas

É importante ressaltar que, uma vez que ambas as empresas pesquisadas não trabalham a gestão por competências, os profissionais entrevistados descreveram mudanças nas competências dos profissionais de vendas conforme o seu entendimento próprio. Portanto, verificou-se que apontaram mudanças no perfil, nas habilidades e nos conhecimentos dos profissionais pesquisados. O Quadro 6 demonstra as decorrências da adoção das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial nas empresas pesquisadas, conforme a representação dos entrevistados.

Nas empresas estudadas percebeu-se que o uso intensivo das TIMS nos processos de trabalho dos profissionais da área comercial afetou suas atribuições, responsabilidades e habilidades e, por decorrência, suas competências.

O uso das TIMS potencializou as habilidades de saber ouvir o cliente e a transmissão das informações, já que estas podem ser acessadas em tempo real e as comunicações com os clientes são intensificadas com o uso das tecnologias móveis.

<b>Decorrências da adoção das TIMS para as competências dos profissionais de vendas</b>
- O uso das TIMS potencializou as habilidades de saber ouvir o cliente e a transmissão das informações, a especialização, ser adaptável a qualquer ambiente e ser receptivo a diferentes circunstâncias que envolvam a negociação.
- Houve aumento da realização de atividades de <i>BackOffice</i> pelos profissionais da área comercial, bem como, da autonomia em gerenciar as informações sobre clientes e os produtos. Com isso, são demandadas competências de gestão dos profissionais sobre os diversos processos que realizam em seu dia a dia de trabalho.
- Ampliou-se o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos representantes sem alterar o cargo.
- Houve exigência de maior agilidade e menor tempo de resposta às demandas pelos profissionais e maior cobrança por resultados.



- O perfil “gostar e saber trabalhar com tecnologia” passou a ser exigido pelas empresas em relação ao perfil dos profissionais de vendas.

Quadro 6: Decorrências da adoção das TIMS para as competências dos profissionais

Fonte: Dados da pesquisa

A especialização e a adaptação a qualquer ambiente e a circunstâncias que envolvam a negociação também se intensificaram com o uso das TIMS, que disponibiliza aos profissionais da área comercial mais informações para subsidiar o processo de negociação. É possível, por exemplo, saber exatamente quais produtos estão em estoque, o tempo de entrega e mesmo, as condições financeiras do cliente, informações fundamentais para o processo de negociação e fechamento de vendas.

Desse modo, verificou-se que o profissional passou a ser mais exigido quanto à sua competência de gestão dos diversos processos que realiza no dia a dia, pois, junto com o acesso a mais informações, ele também passou a ter que executar e gerenciar atividades que antes eram de incumbência do pessoal de retaguarda (*BackOffice*). A adoção das TIMS ampliou o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades do profissional da área comercial, mesmo sem uma alteração do cargo.

Ao mesmo tempo, o uso das TIMS aumentou a demanda de resposta dos profissionais, pois o acesso à informação, em tempo real, de qualquer local, faz com que a cobrança por resultados desses profissionais seja cada vez mais imediata, conforme relata a Diretora de TI da empresa Alfa:

*“A área comercial trabalha muito com objetivos e metas, então está tudo muito bem estruturado na área comercial. [os representantes] sabem que produtos têm que vender por mês e quantidade [...]. E através do sistema eles sabem que tem de visitar uma quantidade certa de clientes por mês.”*

Outra mudança foi a obrigatoriedade do profissional gostar e dominar o uso das tecnologias móveis que precisa utilizar em seu dia a dia de trabalho. O diretor da área comercial da empresa Beta Max foi enfático ao afirmar que:

*“Hoje você falar de um profissional [de vendas] que não tem conhecimento de informática, está fora do mercado. Então, se é um profissional que não conhece informática, ele não vai trabalhar não só aqui na organização, ele não vai trabalhar em outra empresa”.*

Portanto, percebeu-se que a adoção das TIMS colaborou para incrementar o processo de vendas, influenciando o perfil e as competências dos profissionais da área comercial. É preciso considerar que os vendedores não são mais “tiradores de pedido”, mas, sim, profissionais que precisam ser hábeis em negociar, em entender o mercado, em saber comunicar e que precisam ser valorizados por ter informações relevantes sobre o mercado e os clientes. Em concordância com Fleury e Fleury (2004), o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais do estudo.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi identificar as decorrências do uso das TIMS para as competências de profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás. A seguir, serão apresentadas as principais considerações da pesquisa, bem como as contribuições acadêmicas e práticas e, por fim, indicações para trabalhos futuros.

Inicialmente, destaca-se que as TIMS trouxeram vantagens, benefícios e desafios para as duas empresas pesquisadas. Referências como as de Katz (1997), Gebauer e Shaw (2004),



Basole (2008), Tamaru e Hasuike (2005), Frolick e Chen (2004) corroboram os resultados a seguir:

- As comunicações e interações tornaram-se mais rápidas assim como o fluxo dos processos, especialmente o processo comercial.
- As empresas obtiveram melhor acesso ao cliente e maior controle dos profissionais.
- Houve redução de erros no processo de vendas em campo e, conseqüentemente, redução dos custos decorrentes desses erros (ex: pedidos indevidos).
- A adoção das TIMS agilizou o processo das vendas, fornecendo meios para que o profissional (representante comercial) tenha mais autonomia para resolver problemas.

Neste sentido, é importante salientar que todos os gestores entrevistados, em ambas as empresas pesquisadas, não identificaram nenhum tipo de desvantagem no uso das TIMS, sendo que somente dois representantes comerciais entrevistados apontaram a perda de privacidade como uma decorrência indesejada da tecnologia. Essas evidências indicam que talvez falte um olhar mais crítico em relação à adoção da mobilidade empresarial, que tem decorrências tanto positivas quanto negativas (SACCOL e REINHARD, 2006), as quais precisam ser discutidas e trabalhadas pelos setores de TI, da área de negócios afetada e também com a participação ativa da área de gestão de pessoas da organização.

Verificou-se que o uso das TIMS afetou o perfil, as atribuições, as responsabilidades e as competências dos profissionais de vendas. O resultado é um perfil profissional mais complexo, que precisa ser melhor capacitado para, entre outras atividades, gerenciar o fluxo de informações e processos que executa em seu dia a dia, que são tanto de linha de frente (*FrontOffice*) quanto alguns processos de retaguarda (*BackOffice*), sendo estes últimos incorporados às suas funções devido ao acesso a informações antes indisponíveis em campo (ex: dados financeiros dos clientes, informações sobre cobrança).

Diante deste contexto, para que a adoção das TIMS tenha êxito, as empresas devem cuidar do tempo de implantação do sistema, da promoção de uma capacitação que seja suficiente para que o profissional entenda não só como usar as novas TIMS, mas também as decorrências das mudanças em seu trabalho, as novas habilidades e as exigências de competências comportamentais e técnicas para desempenhar o seu papel com o apoio da tecnologia.

Este estudo também aponta a falta de integração existente entre os processos de adoção de TIMS e os processos de gestão de pessoas, pois, conforme os casos demonstraram, não houve participação da área de RH no processo de adoção e capacitação para o uso da tecnologia nas duas empresas pesquisadas. Também não houve nenhuma análise das decorrências para o perfil do profissional e necessidades de capacitação derivadas dessas mudanças. Cada vez mais percebe-se a necessidade da atuação estratégica da gestão de pessoas (Dutra, 2002). Acredita-se que nessa atuação também estejam incluídas as atribuições de um olhar mais atento e crítico sobre o processo de adoção de novas tecnologias para apoio ao trabalho e as suas decorrências para os profissionais.

Com relação à contribuição acadêmica deste estudo, considerando que há poucos trabalhos que abordam a questão das TIMS e os impactos nas competências dos profissionais da área comercial, de forma geral, no Estado de Goiás ou na indústria farmacêutica, especificamente, se oferece uma referência que verifica alguns dos reflexos da utilização das TIMS para as empresas que as adotam. Além disso, a pesquisa possibilitou a análise de aspectos do processo da adoção das TIMS nas empresas pesquisadas, os desafios, as vantagens e as facilidades encontradas pelos gestores das empresas, as principais habilidades e conhecimentos demandados dos profissionais pesquisados.

A discussão sobre a forma como o uso das TIMS afeta as competências dos

profissionais pode ser pertinente a outras organizações que queiram adotar as tecnologias móveis em processos da área comercial. No entanto, devido ao caráter dessa pesquisa ser qualitativo e da quantidade de pessoas entrevistadas ser baixa, os resultados não podem ser generalizados estatisticamente. Eles podem, porém, gerar *insights* pertinentes a outras empresas semelhantes.

Para trabalhos futuros, sugere-se que haja pesquisas sobre o uso das TIMS por outros profissionais da área comercial em diferentes indústrias e em diferentes locais e estudar o quanto a incorporação dos serviços do *BackOffice* influencia a mudança do perfil do profissional da área comercial.

Também caberiam estudos correlacionados à importância da área de Gestão de Pessoas no processo de adoção das TIMS e de outras TICs e estudos em outras empresas farmacêuticas que adotem TIMS e que realizem visitação médica. Por fim, propõe-se que futuramente estudos semelhantes utilizem uma abordagem quantitativa para que se possa obter generaliza o estatística de resultados encontrados.

## 6 - REFERÊNCIAS

- BASOLE, R. C. Enterprise mobility: Researching a new paradigm. 2008. **Information Knowledge Systems Management**, 2008, p. 1–7.
- BARROS, J. A. C. Estratégias mercadológicas da indústria farmacêutica e o consumo de medicamentos. **Revista Saúde Pública**, v. 17, p. 377-386, 1983.
- BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed. 2003.
- BOUJENA, O.; JOHNSTON, W. J; MERUNKA, D. R. The Benefits of Sales Force Automation: A Customer’s Perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXIX, no. 2 (spring 2009), pp. 137–150.
- CASTRO, S. ; BRITO, L.. **Sistemas Produtivos Locais no Estado de Goiás: o caso da indústria farmacêutica do eixo Goiânia – Anápolis**. Disponível em: <[www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj5/07](http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj5/07)>. Acesso em: 01 dez. 2008.
- CLARK, P.; ROCCO, R. A; BUSH, A. J. Sales Force Automation Systems and Sales Force Productivity: Critical Issues and Research Agenda. **Journal of Relationship Marketing**, v. 6 (2), 2007.
- CORSO, K. B.; FREITAS, H. M. R.; BEHR, A. O Contexto no Trabalho Móvel: uma discussão   luz do Paradigma da Ubiquidade. In: **8  CONTECSI**, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas - modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e forma o de competências – um Quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FROLICK, M. N.; CHEN, L. Assessing M-Commerce Opportunities. **Information Systems Management**, Spring, 2004, p.53-61.
- GEBAUER, J.; SHAW, M. J. Success Factors and Impacts of Mobile Business Applications: Results from a Mobile e-Procurement Study. **International Journal of Electronic Commerce**. Spring 2004, Vol. 8, No. 3, pp. 19 – 41.
- GEIGER, S.; TURLEY, D.. The Perceived Impact of Information Technology on Salespeople’s Relational Competencies. **Journal of Marketing Management**, 2006, 22, p.827-851.
- HUNTER, G. K.; PERREAULT, W. D. Jr. Sales Technology Orientation, Information

- Effectiveness, and Sales Performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXVI, no. 2 (spring 2006), pp. 95–113.
- KALAKOTA, R; ROBINSON, M. **M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KATZ, J. E. Social and organizational consequences of wireless communications: a selective analysis of residential and business sectors in the United States. **Telematics and Informatics**. v. 14, n. 03, p 233-256, 1997.
- LEFFLER, K. B. Persuasion or information? The economics of prescription drug advertising. **Journal of Law and Economics**, v. 24, n. 1, p. 45-74, abr. 1981.
- LILIEN, G. L.; RAO, A. G.; KALISH, S.. Bayesian estimation and control of detailing effort in a repeat purchase diffusion environment. **Management Science**, v. 27, n. 5, p. 493-506, mai. 1981.
- LYYTINEN, K.; YOO, Y.. Research Commentary: The Next Wave of *Nomadic* Computing. **Information Systems Research**, 2002, v. 13, n. 4, December 2002, p. 377-388.
- MANCHANDA, P.; XIE, Y.; YOUN, N.. The role of targeting communication and contagion in product. (Forthcoming).
- NAH, F.; SIAU, K.; HONG, S.. The value of mobile applications: a utility company study. **Communications of the acm**. v. 48, n. 2, p.85-90, february 2005.
- RANGONE, A., F. RENGA, *et al.* **Mobile & Wireless Business Applications in the Italian Utility Market: an Empirical Study and a Decision Model**. Management of Mobile Business, 2007. ICMB 2007. International Conference on the, 2007. p.
- SACCOL, A.; REINHARD, N. Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, 2006.
- SORENSEN, C. **Enterprise mobility: tiny technology with global impact on work**. 1 ed. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- SORENSEN, C. et al. Exploring enterprise mobility: Lessons from the Field. **Information Knowledge Systems Management**, 2008, p.243–271
- SWINYARD, W. R.; RAY, M. L. Advertising-Selling Interactions: an attribution theory experiment. **Journal of Marketing Research**, v. 14, p. 509-516, nov. 1977.
- TAMARU, E., K. HASUIKE, et al. Cellular Phone as a Collaboration Tool that Empowers and Changes the Way of Mobile Work: Focus on Three Fields of Work. ECSCW 2005: **Proceedings of the Ninth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work**, 2005, p.247-266.
- TAURION, C.. **Cenários das aplicações móveis para os próximos anos**. Mobile Corporate Fórum.IBM.2003 transparência.
- VICENTE, S. A.; MARTUCCI JUNIOR, M. Aplicação dos Padrões ODP e TMN no Gerenciamento de Sistemas Corporativos Distribuídos: sistemas de CRM. **Revista de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais**. n.1, 21-31, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo: competência**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZIV, N.. Exploring Convergence and Innovation on the Mobile Platform: Mobile Social Media Services as a Case in Point. Polytechnic University, New York, 2008.
- WRIGHT, G.; DONALDSON, B. Sales information systems in the UK financial services industry: an analysis of sophistication of use and perceived barriers to adoption. **International Journal of Information Management**, 2004, vol. 4, p.251–263.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.