

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

**EFEITOS DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS EM
EQUIPES DE VENDAS: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

FÁBIO DE OLIVEIRA BENTO

São Paulo - SP
2013

FÁBIO DE OLIVEIRA BENTO

**EFEITOS DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS EM
EQUIPES DE VENDAS: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Dra. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo - SP
2013

Bento, Fábio de Oliveira

Efeitos da adoção de tecnologias de informação móveis em equipes de vendas: Estudo em uma indústria farmacêutica

São Paulo: Uninove, 2013

123 fl.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, 2013.

**EFEITOS DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS EM
EQUIPES DE VENDAS: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Por

Fábio de Oliveira Bento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof.^a Dra. Cristina Dai Prá Martens – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Membro: Prof.^a Dr. Cristiane Drebes Pedron

São Paulo, 12/12/2013.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha esposa Maura e filha Luana que compartilharam em todos os momentos de dificuldade e ansiedade, e principalmente por serem a minha fonte de inspiração e dedicação.

Você vê coisas que existem e diz:

‘Por que?’

Mas eu sonho coisas que nunca existiram e digo:

‘Por que não?’

- George Bernard Shaw (1856 – 1950)

“Se eu vi mais longe, foi por estar de pé
sobre ombros de gigantes.”

- Isaac Newton (1642 – 1727)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nunca ter me dado o que pedi, mas sim o que merecia, e principalmente, por essa vida maravilhosa.

Maura e Luana, pelo apoio, compreensão e constante fonte de força e inspiração. Obrigado por estarem ao meu lado em todos os momentos.

Meus Pais, que apesar da distância, sei o quanto torceram por mim.

Prof.^a Cristina Martens, que sem a orientação, apoio, revisões e, principalmente, pela paciência e compreensão das minhas limitações como jovem pesquisador, foram fundamentais para a conclusão do presente trabalho. Os meus mais sinceros agradecimentos e meu muito obrigado.

Prof.^a Cristiane Pedron e ao Prof. Leonel Cezar Rodrigues, que fizeram importantes contribuições para a melhoria do meu projeto de dissertação.

Ao Prof. Dirceu Silva, que sempre esteve disponível a transferir seus conhecimentos estatísticos, e principalmente, pelas orientações que permitiram entender e analisar os dados coletados com uma maior facilidade, apesar das minhas limitações.

Aline e Ana Claudia, amigas e colegas de estudo, que me ajudaram durante essa pequena jornada, mas que foram de imensa importância para a confecção do questionário no Sphinx e como apoio nos momentos difíceis.

A todos os professores do programa de mestrado da UNINOVE, que de alguma forma contribuíram para o meu aprendizado profissional e pessoal: Prof.^a Nildes Pitombo, Prof. Reed Eliot Nelson, Prof. Edimilson Lima, Prof.^a Heidy Rodrigues Ramos; os meus mais profundos agradecimentos.

A todos os funcionários da Novartis Biociência, que participaram dessa pesquisa e que permitiram a conclusão desse trabalho gerando resultados para a academia como para a organização pesquisada. Agradeço em especial para: Maurício Grilli, Milena Baptista, Fernando Castelon, Cristiane Vaz, João Bastos; e finalmente, mas não menos importante Rafael Espindola que realizou contribuições extremamente importantes para a conclusão dessa dissertação.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE TABELAS	14
LISTA DE ABREVIATURAS	15
RESUMO	16
ABSTRACT	17
1. INTRODUÇÃO	18
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	23
1.3. JUSTIFICATIVA.....	24
1.4. ESTUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIMs).....	26
2.1.1. MOTIVOS PARA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIMs)	28
2.1.2. BENEFÍCIOS GERADOS PELO USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIMs) PELAS ORGANIZAÇÕES	30
2.2. AUTOMAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS.....	34
2.2.1. PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR	37
2.2.2. PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES	38
2.2.3. EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO	40
2.2.4. COMPETÊNCIAS DO VENDEDOR	41
2.2.5. QUALIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	43
2.3. ESTUDO SOBRE TIMs EM EQUIPES DE VENDAS: CONJUNTO DE ELEMENTOS PARA ANÁLISE.....	44
3. MÉTODO DE PESQUISA	47
3.1. INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	51
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	54
3.3. COLETA DE DADOS.....	55
3.4. ANÁLISE DE DADOS.....	57
3.4.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA	59
3.4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE 2ª ORDEM	59
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	64
4.1. ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE O USO DE TIMs NA EQUIPE DE VENDAS.....	67
4.1.1. ANÁLISE DA DIMENSÃO PRODUTIVIDADE	68
4.1.2. ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO	73

4.1.3. ANÁLISE DA DIMENSÃO EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO	75
4.1.4. ANÁLISE DA DIMENSÃO COMPETÊNCIA DO VENDEDOR	78
4.1.5. ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	82
4.2. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE 2ª ORDEM).....	88
4.3. EFEITOS DAS TIMs NA EQUIPE DE VENDAS DO CASO ESTUDADO.....	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
5.1. CONTRIBUIÇÕES	108
5.2. LIMITAÇÕES	107
5.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO	116
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO – EQUIPE DE VENDAS – Com dimensões.....	117
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO – EQUIPE DE VENDAS – Sem dimensões	120
ANEXO 1 - FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da pesquisa.....	50
Figura 2 - Idade dos respondentes.....	65
Figura 3 - Grau de instrução dos respondentes.....	66
Figura 4 - Percentual de carga de trabalho realizado fora da organização.....	66
Figura 5 - Locais onde são realizadas atividades fora da organização.....	67
Figura 6 - Desempenho individual/Cumprimento de metas.....	68
Figura 7 - Produtividade.....	69
Figura 8 - Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/promoção.....	69
Figura 9 - Redução de erros.....	70
Figura 10 - Taxa de sucesso em vendas/promoção.....	71
Figura 11 - Comunicação com a equipe interna.....	71
Figura 12 - Criação de valor para o cliente.....	72
Figura 13 - Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência.....	73
Figura 14 - Acesso a informações de clientes, produtos e promoções.....	74
Figura 15 - Identificação de clientes com melhores perspectivas de negócio.....	74
Figura 16 - Acesso a informações que contribuam para a geração de resultados positivos para a organização.....	75
Figura 17 - Capacidade de comunicar-se claramente.....	76
Figura 18 - Capacidade de comunicar-se rapidamente.....	77
Figura 19 - Relacionamento cooperativos e duradouros com os clientes.....	77
Figura 20 - Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente.....	78
Figura 21 - Nível de conhecimento dos produtos.....	79
Figura 22 - Nível de conhecimento das necessidades dos clientes.....	80
Figura 23 - Nível de conhecimento do mercado.....	80
Figura 24 - Nível da qualidade de argumentação.....	81
Figura 25 - Planejamento e organização do tempo.....	82
Figura 26 - Aumento dos valores vendidos/demandados.....	82
Figura 27 - Relacionamento cliente vendedor.....	83
Figura 28 - Nível de confiança entre cliente/vendedor.....	84

Figura 29 -	Nível de comprometimento entre cliente/vendedor.....	85
Figura 30 -	Qualidade de atendimento ao cliente.....	86
Figura 31 -	Modelo de Equações Estruturais (Análise Fatorial de 2ª Ordem)-Inicial...	89
Figura 32 -	Modelo de Equações Estruturais (Análise Fatorial de 2ª Ordem) – Não ajustado.....	91
Figura 33 -	Modelo da Análise Fatorial confirmatória do PLS – Ajustado.....	92
Figura 34 -	Análise dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R ²).....	94
Figura 35 -	Resultado do Teste t de Student.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições das Tecnologias de Informação.....	28
Quadro 2 - Níveis de Função da Interação Vendedor – Cliente.....	36
Quadro 3 - Elementos decorrentes da adoção de TIMs em equipes de vendas.....	45
Quadro 4 - Fontes de evidências a serem utilizadas no presente estudo.....	49
Quadro 5 - Alteração/Exclusão de questões após realização do Pré-Teste.....	52
Quadro 6 - Elementos excluídos da análise final do SmartPLS - Ajustado.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado Geral – Como o uso do <i>tablet</i> afetou a equipe de vendas.....	87
Tabela 2 - Quantidade de dados perdidos.....	88
Tabela 3 - Itens e códigos adotados no SmartPLS.....	90
Tabela 4 - Indicadores do modelo inicial – Ajustado.....	92
Tabela 5 - Correlação das Variáveis Latentes – AVE.....	93
Tabela 6 - Correlação Desatenuada.....	93
Tabela 7 - Valores dos Coeficientes de Caminho (Γ).....	95
Tabela 8 - Relação causa→Efeito entre variável independente e dependentes.....	96
Tabela 9 - Resultados – Constructo Produtividade.....	97
Tabela 10 - Resultados – Constructo Processamento de Informação.....	98
Tabela 11 - Resultados – Constructo Eficácia da Comunicação.....	99
Tabela 12 - Resultados – Constructo Competência do Vendedor.....	99
Tabela 13 - Resultados – Constructo Relacionamento com o cliente.....	100
Tabela 14 - Variáveis do modelo final adotado no SmartPLS - Ajustado.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS

MBA – Mestre em Administração de Negócios (*Master in Business Administration*)

PDA – Assistente Pessoal de Dados (*Personal Data Assitent*)

SFA – Automação da Força de Vendas (*Salesforce Automation*)

TI – Tecnologia de Informação

TIMs – Tecnologias de Informação Móveis

RESUMO

Os atuais níveis de competição têm conduzido empresas à inevitável utilização de Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), ferramenta esta, que permite maior mobilidade e interação das equipes de vendas internas e externas, fato este preponderante para o sucesso das organizações. Esta dissertação se propõe a analisar como a adoção de TIMs afeta o desempenho da equipe de vendas de uma organização, que constantemente busca com essa tecnologia uma maior integração e interface com a equipe, para obter conseqüentemente, uma melhoria de comunicação, melhor atendimento e aumento de desempenho, mas ainda pouco se sabe sobre seus efeitos e resultados positivos. A produção científica que aborda os efeitos das TIMs no contexto organizacional encontra-se em estágio embrionário, principalmente no Brasil, portanto, a presente dissertação busca trazer uma nova contribuição a respeito dos estudos das Tecnologias Móveis no Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de abordagem combinada, onde 147 respondentes que participam da força de vendas de uma organização farmacêutica responderam um questionário através de um site na WEB. Para obter um questionário bem adaptado a empresa em questão, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos gestores dessa força de vendas. Para a análise dos resultados foram utilizados dois métodos de análise de dados: A análise estatística descritiva e a análise fatorial confirmatória de 2ª ordem, onde se buscou demonstrar os efeitos da adoção dessas tecnologias na equipe de vendas na organização estudada. Pode-se concluir que a adoção de dispositivos móveis, pela organização pesquisada, afetou positivamente a equipe de vendas, pois todos os constructos analisados – produtividade do vendedor, processamento de informação, competência do vendedor e qualidade do relacionamento com o cliente – obtiveram confirmação, excetuando-se o constructo eficácia da comunicação. Resultado esse, que motiva a realização de outro estudo na mesma organização com o intuito de analisar com maior profundidade esse constructo em separado, de forma a fornecer informações para a academia, bem como para a organização.

Palavras Chave: Tecnologia de Informação Móvel, Mobilidade, Equipes de Vendas e Automação de Força de Vendas.

ABSTRACT

Current levels of competition have led businesses to the inevitable use of Mobile Information Technologies (MITs), a tool that allows greater mobility and interaction between internal sales team and external sales team, a fact leading to the success of any organization. This dissertation aims to analyze how the adoption of MITs affects the performance of the sales team in the organization that constantly seeks new technologies, further integration and interface with staff, to obtain an improved communication, better customer service and increased performance, but we have no much knowledge about its effects and positive results. The scientific literature that addresses the effects of MITs in the organizational context is an embryonic stage, mainly in Brazil, as a result, this dissertation seeks to bring a new contribution concerning the studies of Mobile Technologies in Brazil. To this end, a case study approach combined was performed where 147 respondents, participants of the sales force in a pharmaceutical organization, answered a questionnaire via a WEB site. To have a better questionnaire, with questions well adapted to the company was made one semi-structured interview with one of the managers of the sales force. To analyze the results two methods of data were used, the descriptive statistical analysis and confirmatory factor analysis of 2nd order. We seek to demonstrate the effects of the adoption of these technologies by the sales team in the studied organization. It can be concluded that the adoption of mobile devices affected positively in the company studied, in terms of the majority of the constructs analyzed – Seller’s productivity, information processing, seller’s competence and Quality Customer relationship – except for the construct “effective communication”. This result motivates to make another study in the same organization in order to better analyze this construct separately to provide further information to the academy and to the organization.

Keywords: Mobile Information Technology, Mobility, Sales Teams and Sales Force Automation.

1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade altamente globalizada, as organizações mais bem sucedidas serão aquelas capazes de converter informação em conhecimento e utilizar este conhecimento como um diferencial competitivo. Essas organizações buscam gerar um maior número de informações à suas equipes internas e externas, de forma a permitir um atendimento de qualidade superior aos seus clientes, e conseqüentemente uma maior geração de valor para a organização e para os acionistas (DAVENPORT, 2005). Além destes fatores a questão de inovação por parte das organizações pode gerar importante diferencial competitivo, tal como definido por Druker (1988), em que inovação é um processo em que empreendedores exploram as mudanças como uma oportunidade para geração de diferentes serviços e negócios.

Fatos esses são corroborados pela Gartner – consultoria especializada em Tecnologia de Informação (TI) – que realizou uma pesquisa intitulada Gartner-Forbes 2012, onde foram entrevistados 175 membros de organizações nos Estados Unidos e Reino Unido, apontando que sessenta e quatro por cento dos entrevistados devem aumentar os investimentos em TI no ano de 2012. Noventa por cento dos entrevistados acrescentaram que por considerarem a área de TI uma contribuição estratégica os investimentos seriam crescentes até o ano de 2014. A Gartner finaliza a pesquisa informando que cinquenta por cento dos entrevistados afirmam que a área de TI pode mudar as regras em seus setores, quando bem utilizada (IDG, 2012).

A crescente dependência das organizações com relação à tecnologia de informação passou a exigir um maior gerenciamento desses valores, bem como um melhor direcionamento dos investimentos em áreas mais estratégicas, como a de vendas, por exemplo, onde os resultados podem potencializar o crescimento da organização e a melhoria no de fluxo de informações entre organização e equipes de vendas externas. Nesse contexto, nos últimos anos tem ganhado destaque as Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), que propiciam a mobilidade.

Mobilidade está relacionada com portabilidade, que é a capacidade de se levar, para qualquer lugar, um dispositivo de Tecnologia de Informação (KALAKOTA e ROBINSON,

2002). Logo, um *laptop*, *Smartphone* ou um PDA (*Personal Data Assistants*) comum, mesmo que sem capacidade de acesso a redes sem fio, são tecnologias móveis. Segundo um relatório da consultoria Gartner (EXAME, 2012a) somente o mercado mundial de pagamentos por *smartphones* movimentou em 2011 US\$ 105 bilhões em transações e prevê que esse valor deve alcançar em 2016 a soma de US\$ 617 bilhões. O relatório da consultoria conclui que os usuários de *smartphones* estão transferindo tarefas para esses dispositivos que antes faziam nos PCs e que em breve os *smartphones* irão substituir os cartões de crédito numa velocidade muito maior que esses substituíram o papel moeda.

Segundo Sørensen (2011), em 2011 existiam mais de cinco bilhões de telefones móveis conectados globalmente, com forte tendência de crescimento nos anos seguintes. Há estimativas de que em 2013, trabalhadores móveis conectados globalmente representem 35% da força de trabalho global, com acesso a todo tipo de informação, seja empresarial ou pessoal. Atualmente é possível encontrar dispositivos móveis que permitem o acesso à redes sem fio em vários locais, e se tornaram tão normais que os usuários não dão mais importância à sua funcionalidade.

Entretanto, a existência desses dispositivos alterou a vida dos usuários, bem como a vida das organizações (SØRENSEN, 2011). Segundo o autor, esses dispositivos móveis são encontrados em todos os ambientes, como em táxis, nas viaturas de polícia, em caminhões de entrega de mercadorias, em equipes de apoio ao trânsito, operadores da bolsa de valores, mas especialmente, em equipes de vendas.

Para Welin-Berger (2004), apesar das TIMs estarem à disposição de todos os cidadãos e profissionais, foram as equipes de vendas que mais se beneficiaram, através de ganhos de eficiência. Alguns exemplos disso são o recebimento de pedidos realizados remotamente, a redução ou eliminação do trabalho na emissão de pedidos ou notas fiscais, o acesso a informações dos clientes em qualquer momento e lugar, a informação sobre quantidade de estoque em tempo real, a informações sobre o produto, sem falar na melhoria do fluxo de caixa, bem como na diminuição de erros, e finalmente, uma melhor gestão de estoques e compras (WELIN-BERGER, 2004).

Embora a literatura sinalize a existência de benefícios decorrentes da adoção de TIMs, Brans e Basole (2008) apontam que as organizações que estão implantando as TIMs devem estar atentas aos novos paradigmas computacionais, pois cada vez mais funcionários estarão expostos a novos tipos de tecnologia a qual eles não estavam acostumados. Novas preocupação e precauções devem fazer parte do dia-a-dia dessas organizações.

Consequentemente, são necessários estudos empíricos que contribuam para uma mais adequada compreensão a respeito dos impactos da adoção de TIMs no contexto organizacional. Estudos empíricos sobre tal natureza apresentam-se em estágio embrionário, conforme salientado por Saccol e Reinhard (2007) e Jayachandran et al. (2005). Esta dissertação se propôs a trazer contribuições a esse contexto.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho móvel, segundo Sørensen (2011), é considerado a mais radical de todas as transformações na flexibilidade de trabalho, pois gera uma mobilidade geográfica, onde os trabalhadores podem se locomover sem restrição, trabalhando remotamente. Adicionalmente, a mobilidade também irá contribuir para a transformação do trabalho como se conhece hoje, criando novas oportunidades para o trabalho remoto, seja ele individual ou em equipe.

Por meio da mobilidade, propiciada pelo trabalho móvel, as barreiras físicas das empresas estão paulatinamente sendo transpostas e a ideia de que o trabalho se restringe a um espaço físico fechado, caiu por terra. A adoção de tecnologias móveis permite eliminar as barreiras de tempo e lugar (BESSEYRE DES HORTS, 2008), afetando o trabalho de equipes gestoras e comerciais, e a interação entre as equipes internas e externas. Fato este preponderante para o sucesso das organizações, especialmente das que atuam com equipes externas de vendas.

Estudos apontam que a utilização de telefones celulares ou outros dispositivos móveis, que permitam acesso à internet, reduziram em oito semanas o tempo de conclusão de projetos,

do que anteriormente previsto, pois o contato entre funcionários de subsidiárias espalhadas pelo mundo ficou mais dinâmico após a utilização de tecnologias móveis (EXAME, 2012b). No mesmo sentido, Mahmood e Mann (1993) apontam que gestores responsáveis pela tomada de decisão de investimentos na área de tecnologias de informação (TI) perceberam que investimentos nessa área melhoram de forma relevante o desempenho das equipes que passam a utilizar essas tecnologias.

Santos e Barbosa (2011) verificaram que organizações brasileiras públicas e privadas realizaram maiores investimentos nos últimos anos nas implantações de TIMs visando melhorias em processos de mobilidade corporativa. Machado e Freitas (2007), por sua vez, salientam que as TIMs promovem profundos impactos tanto na organização como no indivíduo que a utilizam como, por exemplo, na produtividade e na colaboração das equipes internas e externas.

Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Krotov e Junglas (2006) e Conz (2008) as organizações não podem implantar TIMs somente nas áreas de gestão de tecnologia, mas em todas as áreas capazes de se beneficiar com a utilização dessas tecnologias. Tal como as equipes de vendas e de pós-vendas, buscando tecnologias que permitam interagir com seus diferentes públicos alvo, como clientes internos e externos, além dos fornecedores. Portanto, as organizações devem tirar proveito da popularização de tecnologias como o *smartphone*, PDAs e *Tablets*.

Para Buttle, Ang e Iriana (2006) a automação das equipes de vendas com intuito de oferecer suporte tecnológico e de gerenciamento de vendas começou a ser implantado nas organizações na década de 1980, apresentando uma série de benefícios, como uma melhor previsão de vendas futuras e aumento do contato entre vendedores e compradores, além de uma maior integração entre equipes internas e externas.

Para Welin-Berger (2004), a automação de equipes de vendas propicia ganhos de eficiência, tais como o recebimento de pedidos realizados remotamente, redução ou eliminação do trabalho na emissão de pedidos ou notas fiscais, acesso a informações dos clientes em qualquer momento e lugar, entre outros.

Segundo Boujena, Johnston e Merunka (2009), equipes de vendas automatizadas estão buscando uma maior interação com seus clientes. Gerando, dessa forma, um maior impacto no aumento da produtividade canalizado por meio do aumento da interação e consequente satisfação do cliente. Tais medidas permitem ao vendedor fornecer respostas mais rápidas e precisas frente às necessidades do cliente. Para os autores, a automação dessas equipes pode afetar cinco níveis de relação vendedor-cliente: produtividade do vendedor, processamento de informação, eficácia da comunicação, competência do vendedor e qualidade de relacionamento com o cliente.

Tais evidências sugerem que o uso de TIMs, que vão além da simples automação, mas favorecem o trabalho móvel dessas equipes, também tem grande potencial de contribuição para o crescimento e sobrevivência das organizações. Saccol e Camarotto (2012) salienta que a utilização de TIMs pela equipe de vendas de uma organização, pode gerar uma enorme vantagem competitiva.

Por outro lado, decorrências negativas também podem ser manifestadas. Sandi e Saccol (2010), em estudo que buscou analisar a sobrecarga de informação gerada pelo uso das TIMs nas equipes de vendas, verificaram que ela pode influenciar negativamente o desempenho dessas equipes, pois os dispositivos móveis utilizados geram constantemente alertas de *e-mail*, agindo de forma invasiva na vida desses profissionais.

Embora a literatura indique a importância das TIMs no contexto organizacional, poucos estudos empíricos buscaram avaliar os benefícios associados ou decorrentes da adoção dessas tecnologias (NETO, VIANA e ANEZ, 2008). O uso de TIMs tem crescido consideravelmente nas organizações brasileiras, independente de seu porte ou segmento, contudo estudos relacionados a este tema são relativamente escassos no Brasil (SACCOL e REINHARD, 2007).

Esses fatores motivaram o desenvolvimento deste estudo, que visa contribuir para o entendimento das decorrências geradas pela adoção de TIMs nas organizações, mais especificamente nas equipes de vendas. Desta forma, a presente pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: **Como a adoção de Tecnologias de Informação Móveis (TIMs) pode afetar o desempenho da equipe de vendas?**

Para isso, realizou-se estudo em uma indústria farmacêutica que recentemente implantou *tablets* para toda a sua equipe de vendas, no intuito de fornecer um maior número de informações aos representantes de vendas, bem como uma maior velocidade de acesso a essas informações. Buscou-se, com essa dissertação, identificar os aspectos positivos dos efeitos das TIMs no desempenho da equipe de vendas, com base no que a literatura tem apontado a esse respeito, considerando os níveis de relação vendedor-cliente propostos por Boujena, Johnston e Merunka (2009).

1.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar como a adoção de TIMs afeta o desempenho da equipe de vendas de uma organização. Portanto, serão considerados os seguintes objetivos específicos a serem abordado pelo presente estudo:

- a) Identificar o tipo de TIMs utilizada pela equipe de vendas da organização;
- b) Analisar se a adoção de TIMs gerou aumento de produtividade da equipe de vendas;
- c) Analisar se após a adoção de TIMs ocorreram melhorias no processamento de informações pela equipe de vendas e pela organização;
- d) Analisar se a adoção de TIMs melhorou a eficácia da comunicação entre organização, vendedor e cliente;
- e) Analisar se após a adoção de TIMs a percepção da competência do vendedor foi afetada;
- f) Analisar se após a adoção de TIMs ocorreu melhoria na qualidade de relacionamento entre cliente e vendedor.

1.3. JUSTIFICATIVA

Os dispositivos de tecnologias de informação fazem parte, cada vez mais, do dia-a-dia das organizações, e têm como premissa básica o conhecimento que passa a agregar valor aos bens e serviços dessa organização, seja no desenvolvimento ou comercialização de produtos, seja gerando maior percepção de valor agregado para seus clientes. Esta inovação tecnológica tem o potencial de influenciar profundamente as organizações, rompendo mercados, modificando a importância de vários recursos e alterando a natureza da competição, criando incertezas e riscos para organizações já estabelecidas, sendo, portanto, uma força que não pode ser desprezada.

A implantação das TIMs nas organizações tem alterado radicalmente a forma de trabalhar, pois os colaboradores passam a ter acesso a informações, independente do local onde se encontram, o que também tem potencial de subsidiar decisões com maior agilidade e assertividade. As TIMs favorecem o trabalho móvel, em deslocamento e fora do escritório.

Esse dissertação se justifica uma vez que se propõe a auxiliar na compreensão dessa realidade, ao estudar os efeitos do uso de TIMs por equipes de vendas que atuam a maior parte do tempo junto a clientes. Adicionalmente, justifica-se pela existência de poucos estudos sobre o tema que retratem a realidade brasileira (MANICA e SACCOL, 2009), propondo contribuições para os meios acadêmico e prático, de gestão de organizações.

1.4. ESTUTURA DA DISSERTAÇÃO

Na sequência desta introdução, a presente dissertação encontra-se estruturada em mais 7 capítulos. No capítulo 2 é feita a fundamentação teórica do estudo. São abordados a contextualização do problema, os objetivos gerais e específicos, e finalmente a justificativa.

No capítulo 3 é apresentado o método de pesquisa. Trata-se do caso escolhido para desenvolvimento do estudo, onde são apresentados o instrumento de pesquisa, o universo e amostra da pesquisa, a coleta de dados, a caracterização da amostra e finalmente a análise de dados.

O capítulo 4 apresenta a análise dos resultados do estudo, sendo organizado em duas grandes seções: a primeira (4.1) análise descritiva sobre o uso das TIMs na equipe de vendas; a segunda (4.2) análise fatorial confirmatória de 2ª ordem.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais, dando destaque ao alcance dos objetivos do estudo. Também são abordados os limites desta pesquisa e são propostas sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como principal objetivo realizar uma fundamentação teórica para embasar a pesquisa empírica da dissertação. Para atingir este objetivo o presente capítulo será dividido em três tópicos: (2.1) Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), (2.2) Automação das Equipes de vendas; (2.3) Estudo sobre TIMs em equipes de vendas: conjunto de elementos para análise.

2.1. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIMs)

Inicialmente, deve-se entender que existem vários termos que são utilizados na literatura para definir todos os tipos de tecnologias relacionados às TIMs. Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas são alguns deles.

Segundo Weilenmann (2003), Tecnologia de Informação Móvel é qualquer tecnologia que permita a portabilidade, ou seja, é a tecnologia que foi criada para ser usada por pessoas enquanto se está em movimento. Portanto, *Smartphones*, PDAs (*Personal Data Assistants* ou Assistente Pessoal de Dados), *laptops*, *tablets*; e que podem ser conectados a internet através de uma rede sem fio, são considerados dispositivos de Tecnologia de Informação Móvel.

Para Kalakota e Robinson (2002) existem diferenças entre dispositivos móveis *on-line* e *off-line*. Portanto, para os autores, dispositivos móveis *on-line* são aqueles que possuem uma conexão a uma rede sem fio, (*wireless*), onde pode ocorrer a troca de mensagens instantâneas; e os dispositivos móveis *off-line* são aqueles que não estão ligados a uma rede *wireless*, por exemplo, um PDA, onde se podem acessar informações de clientes, mas não está conectado a uma rede wireless.

Faz-se necessário salientar, que muitos autores utilizam o termo *mobile* quando se referem ao uso de dispositivos de TIMs e sem fio, isto é, qualquer tipo de aparelho de telefone

celular, *smartphones*, *tablets* ou PDA, que podem ser conectados a uma rede sem fio, especialmente à internet.

Outro termo utilizado é a Tecnologia de Informação Sem Fio. Essas tecnologias de informação envolvem dispositivos conectados a uma rede de comunicação sem fio ou a outro aparelho, tal como um link, através de diversas tecnologias, tais como, *Bluetooth* ou infravermelho. Um erro comum é associar o termo Sem Fio à mobilidade. Um computador de mesa pode estar ligado a uma rede sem fio e apesar de não ser um equipamento móvel, pois acessa uma rede sem fio através de um modem ou roteador, que por sua vez envolvem tecnologias sem fio, não torna esse tipo de dispositivo num dispositivo móvel (SACCOL e REINHARD, 2007).

Mobilidade está relacionada com portabilidade, que é a capacidade de se levar, para qualquer lugar, um dispositivo de Tecnologia de Informação (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). Logo, um *laptop*, um *smartphone*, um *tablet* ou um PDA comum (mesmo que sem capacidade de acesso a redes sem fio) são tecnologias móveis. Desta forma, as barreiras físicas das empresas estão paulatinamente sendo transpostas e a ideia de que o trabalho se restringia a um espaço físico fechado, caiu por terra. A adoção de tecnologias móveis permite eliminar as barreiras de tempo e lugar (BESSEYRE DES HORTS, 2008).

Tecnologia de Informação Ubíqua foi definida inicialmente em um artigo de Weiser (1991). Segundo o autor estamos caminhando para um momento em que a computação irá fazer parte de nossas vidas de uma forma tão natural que se tornará invisível, pois a utilizaremos sem perceber o seu uso. Desta forma, por computação Ubíqua podemos entender como a existência de diversos equipamentos interconectados por redes sem fio, onde poderemos transitar utilizando diferentes protocolos sem fio que se espalham por carros, ruas, prédios e outros locais ou meios de transporte.

Para um melhor entendimento das tecnologias descritas acima, são utilizadas as definições apresentadas por Saccol e Reinhard (2007), conforme resumido no Quadro 1.

TIPO DE TECNOLOGIA	DEFINIÇÃO
Tecnologia de Informação Móvel	Está relacionada com portabilidade de um dispositivo, capacidade de locomoção e operar, conectado ou não, a uma rede sem fio. Ex.: <i>Smartphones, tablets, PDA, laptops.</i>
Tecnologia de Informação sem Fio	Envolve dispositivos ligados a uma rede de comunicação sem fio ou a outro aparelho através de um link que permita comunicação sem fio. Ex.: <i>Bluetooth, infravermelho, wireless, redes de telefonia móvel.</i>
Tecnologia de Informação Ubíqua	Existência de diversos aparelhos interconectados por redes sem fio, transitando por diversos protocolos, em qualquer lugar a qualquer tempo.

Quadro 1 – Definições das Tecnologias de Informação

Fonte: Saccol e Reinhard (2007)

Na presente dissertação é adotado o conceito de TIMs, podendo, também, ser denominado de tecnologias móveis.

2.1.1. MOTIVOS PARA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIMs).

Segundo Davenport (2005), um novo tipo de trabalhador está nascendo, o trabalhador do conhecimento. Essa nova categoria de trabalhadores nasceu da decorrência da adoção de TIMs pelas organizações. Atualmente, as organizações buscam, ao mesmo tempo, crescimento e redução de custos, forçando esses trabalhadores a serem mais produtivos e mais efetivos. A adoção das TIMs pelas organizações tem gerado, segundo o autor, redução de custos com viagens, pois reuniões entre a força de trabalho geograficamente distante, têm sido realizadas através de *conference calls*. Davenport (2005) conclui dizendo que os trabalhadores usuários das TIMs, serão provavelmente a maior categoria de trabalhadores jamais vista.

Em pesquisa realizada por Lima (2007), ficou demonstrado que o aumento do uso destes equipamentos por parte das organizações nacionais e estrangeiras, está restrito,

principalmente, a funções administrativas e operacionais, relegando sobremaneira as atividades estratégicas.

Segundo Hitt e Brynjolfsson (1996), executivos de todos os tipos de organizações perceberam o quanto as organizações conseguem obter e sustentarem vantagem competitiva com a utilização da TI. Essa melhoria pode advir tanto do aumento de produtividade, maiores vendas, redução de custos operacionais, maior qualidade das decisões, maior lucratividade e o adicionamento de valor aos clientes (HU e PLANT, 2001).

Quando esses benefícios ocorrem, afetam o desempenho da organização, principalmente, por estarem diretamente associados à melhoria da eficiência e melhoria de atendimento ao cliente, pois possibilita geração de respostas mais rápidas em um mundo cada vez mais competitivo (MELVILLE, KRAEMER e GURBAXANI, 2004).

No mesmo sentido, Davis (2002) salienta que o acesso ilimitado a redes de comunicação altera todos os processos e dinâmicas das atividades do trabalho móvel, desde a comunicação, como o compartilhamento de documentos e a troca de conhecimentos e o compartilhamento entre equipes remotas, visando uma melhoria de produtividade e desempenho.

Davis (2002) observa que é difícil prever os resultados decorrentes da implantação das TIMs, pois organizações e indivíduos fornecem respostas distintas ao se adaptarem a utilização de novas tecnologias. Esse fenômeno ocorre principalmente nos dias atuais, pois estamos entrando na era do trabalho do conhecimento onde os resultados desse trabalho se referem a análises, avaliações, planos de ação, raciocínios e decisões. Portanto, segundo observa Davis (2002), o trabalhador do conhecimento tem mais valor na sociedade do conhecimento, pois ele terá de estruturar e gerenciar suas atividades, cada dia mais isoladamente.

Conforme pudemos identificar em Brans e Basole (2008), as organizações que estão implantando as TIMs devem estar atentas aos novos paradigmas computacionais, pois cada vez mais funcionários estarão expostos a novos tipos de tecnologia a qual eles não estavam acostumados. Novas preocupações e precauções devem fazer parte do dia-a-dia dessas

organizações, pois como citam os autores, tais dispositivos móveis podem ser perdidos, ou até mesmo, roubados, perdendo, dessa forma, uma preciosa fonte de informação a respeito da organização e seus clientes, que caso caia em mãos erradas poderá prejudicar a organização demasiadamente.

Uma saída encontrada e sugerida pelos autores foi a de criptografar os dados no dispositivo móvel, além de gerar um acesso restrito dos usuários dependendo do tipo de departamento a que ele se refere. Outra possibilidade abordada pelos autores foi a de apagar os dados do dispositivo em caso de perda ou furto, bem como a constante sincronização dos dados contidos de dispositivo, para que o sistema principal na organização esteja constantemente atualizado.

2.1.2. BENEFÍCIOS GERADOS PELO USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIMs) PELAS ORGANIZAÇÕES

Autores como Venkatraman (1994) relacionam o grau de transformação e os potenciais benefícios que podem ser gerados nas organizações pela adoção de Tecnologias de Informação. Segundo esse autor, o benefício e a transformação organizacional estão diretamente relacionados, mas, conforme alerta, a simples adoção desta tecnologia não pode ser vista pela organização como um estágio evolutivo final, pois estratégias organizacionais não seguem modelos pré-estabelecidos ou pré-definidos.

Satyanarayanan (1995) e Slywotzky (1995) verificam que a computação móvel (CM) tornou-se realidade devido à convergência dos computadores móveis e das redes de comunicação sem fio, gerando soluções de negócios que permitiram o trabalho fora do ambiente das organizações. Satyanarayanan (1995) complementa que as TIMs, permitem a qualquer usuário, desde que munido de um dispositivo móvel (*Smartphone*, PDA, *Laptop*, etc.), comunicar-se, independente da localização, com outros dispositivos móveis ou fixos.

Slywotzky (1995) concluiu que um exemplo de alta mobilidade nas organizações são as equipes de vendas externas, pois dispõem da possibilidade de acessar a base de dados das empresas a qualquer hora e lugar executando diversas operações por meio de dispositivos portáteis – TIMs – disponibilizando um grande número de informações, diminuindo, sobremaneira, o tempo para tomada de decisão e agregando valor percebido aos serviços prestados para este cliente, devido à concentração das organizações na velocidade do fluxo de informações, tais como: tempo de espera próximo de zero, resposta real em vez de estimativas, sincronização com as demandas dos clientes e diminuição do tempo de entrega.

No mesmo sentido Yuan et al. (2010) concluíram que os dispositivos móveis são extremamente funcionais e permitem o aumento da eficiência dos trabalhadores, pois passam a realizar multitarefas sem a interrupção de outras, podendo, tanto responder mensagens de *e-mail*, como a liberdade de trabalhar em qualquer lugar.

Davis (2002) identificou quatro efeitos benéficos da adoção do acesso ilimitado ao trabalho: (1) remoção dos limites de tempo e espaço para a comunicação, (2) remoção dos limites do tempo e espaço para as realizações do trabalho do conhecimento, (3) melhorar acesso aos tomadores de decisão e (4) aumentar habilidade para receber e processar um rico fluxo de sinais a respeito da organização e do ambiente.

Portanto, a possibilidade do usuário poder acessar remotamente dados e informações trará uma melhoria da capacidade de comunicação e integração entre equipes – notadamente dos gerentes – e conseqüentemente, uma melhoria de fluxo de informações para os usuários e para a organização, aprimorando as capacidades de coordenação, colaboração e troca de conhecimentos, pois o trabalho restrito a um escritório tende a limitar o desempenho dessas equipes de trabalho (DAVIS, 2002).

Sørensen (2011), portanto, confirma o trabalho de Davis (2002), ao dizer que num breve futuro ocorrerá à “morte da distância”, onde as organizações que adotarem as TIMs conseguirão reduzir a distância entre pessoas, cidades e países, permitindo uma rápida comunicação entre as equipes da organização.

A possibilidade de acessar computadores em qualquer lugar e a qualquer momento pode tornar os trabalhadores atuais mais produtivos, pois tiram vantagens dos momentos em que estão distantes dos limites do escritório tradicional, realizando conexões, enviando e recebendo mensagens de texto e acessando dados e relatórios. Davis (2002) exemplifica ao citar um analista ou pesquisador que tem uma ideia quando acorda no meio da noite e que devido às TIMs poderá trabalhar nesse mesmo momento, enquanto o trabalhador normal não teria essa possibilidade.

Davis (2002) também salienta que algumas tomadas de decisão são adiadas, pois os tomadores de decisão não estão no escritório e dependem, necessariamente, de informações disponíveis nos escritórios e que a computação móvel poderia facilitar o acesso a essas informações no momento em que os tomadores de decisão necessitassem delas. Um telefone celular pode fornecer não somente acesso a informações por voz, mas também, dados, contidos em planilhas eletrônicas, relatórios e análises, facilitando a tomada de decisão.

Entende-se que todos estes fatores só são possíveis quando uma das aplicações mais importantes da computação móvel (CM) é realizada: a automação da equipe de vendas. Tal medida consiste em fornecer dispositivos móveis sem fio com acesso às redes de comunicação para vendedores que atuam fora da empresa. Desta forma, os pedidos de vendas seguem *on-line* para as organizações que aceleram todo o processo de emissão de documentos fiscais, diminuição ou extinção do retrabalho e a posterior entrega do pedido ao cliente final; gerando confiabilidade e fidelizando o cliente através do aumento do valor agregado percebido, pois os pedidos são emitidos diretamente do cliente para o sistema da empresa (GESER, 2004).

Este raciocínio pode ser complementado por Geser (2004), que verificou que o uso das TIMs aumenta a capacidade colaborativa e de integração das equipes de vendas que trabalham geograficamente distantes, tornando toda a estrutura organizacional mais flexível com relação às rápidas mudanças de mercado e das formas dos clientes trabalharem.

As organizações, ao adotarem o uso de TIMs, obtêm ganhos qualitativos como: melhor planejamento e utilização da força de vendas, redução de erros, agilidade na comunicação e informação mais rápida e precisa, com um melhor controle de inventário

(WELIN-BERGER, 2004). Elas também alcançam ganhos quantitativos como: redução dos custos administrativos, aumento da eficiência dos colaboradores que atuam em campo, redução do tempo de entrega, redução dos custos de entrega e aumento das vendas (WELIN-BERGER, 2004).

Outro importante elemento é trazido por Brans e Basole (2008) é o Escritório de Campo (*Field-Office*). Na visão dos autores, em decorrência do surgimento de dispositivos móveis com maiores capacidades de armazenamento e a disseminação de redes sem fio, o surgimento de tecnologias que permitem o acesso a informações e arquivos de dados cada vez maiores, qualquer lugar que um colaborador de uma organização se encontrar poderá ser seu escritório, ou seja, um consultório médico, um *shopping center*, sua casa, ou até mesmo um parque, poderá facilmente se transformar em um escritório de campo, criando assim uma lista de necessidades para dar suporte a essas equipes, com base em suas atribuições, tal como:

Vendedores: Ao realizarem suas tarefas diárias, necessitam de informação sobre as características do produto, preço e descontos, bem como, nova lista de preços, alterações na política comercial, informações de compras do cliente e o histórico do cliente, conseguindo, até mesmo, finalizar um pedido.

Consultores: Esses trabalhadores podem necessitar de conhecimento em outras áreas de atuação, precisando assim, manter contato com outros consultores para fazer perguntas e tirar dúvidas.

Equipes de Manutenção: O colaborador poderá acessar um catálogo com dados técnicos de uma máquina ou equipamento, mesmo estando fora da organização, poderá efetuar a venda ao cliente de uma peça e passar o pedido de venda diretamente para a organização, podendo até emitir o boleto de pagamento referente a essa venda.

Motorista de Entrega: Esse colaborador poderá ter, a qualquer momento, todo tipo de informação a respeito da carga transportada, qual a rota mais rápida e econômica, manter contato com a organização, clientes, e em caso de problema com o veículo, encontrar uma oficina de manutenção mais próxima ao local que se encontra.

Segundo Brans e Basole (2008), essas novas aplicações aos dispositivos móveis farão com que toda a estrutura da organização ligada à área de Tecnologia da Informação (TI) seja reestruturada, principalmente no que se refere aos dispositivos móveis. Apesar dos dispositivos estarem nos *fields-offices*, os responsáveis precisarão controlar os acessos, os dados devem ser constantemente atualizados sem a intervenção dos usuários de campo. Pois caso esse dispositivo seja perdido ou danificado devido ao um uso indevido o departamento de TI deverá fornecer um dispositivo novo e com os dados atualizados de acordo com o dispositivo anterior.

Além desses cuidados, Brans e Basole (2008), salientam sobre o cuidado com a segurança desses dispositivos, que carregam, na grande maioria dos casos, uma grande quantidade de informações das organizações e que, portanto, devem possuir senhas criptografadas que bloqueiem o acesso ao dispositivo em caso de perda ou até mesmo de roubo.

O ambiente de vendas está passando por um processo de mudança e irá obrigar as organizações a olhar de forma diferente para a função do vendedor, fazendo com que ele passe a criar mais valor e gerar vantagens competitivas para as organizações, conforme destacado por Boujena, Johnston e Merunka (2009). Para os autores, tais mudanças não ocorrem somente devido a reuniões de vendas e troca de informações, mas sim por meio do desenvolvimento de habilidades e o comportamento de uma força de vendas automatizada, o que a torna mais preparada para os desafios impostos pelo mercado e pela concorrência.

2.2. AUTOMAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS

As tecnologias disponíveis atualmente auxiliam as equipes de vendas, mas é necessário que o vendedor seja orientado ao cliente, enfatizando os benefícios do produto, fornecendo soluções aos problemas dos clientes e principalmente, estando disponível quando necessário. As TIMs podem auxiliar o vendedor, através do acesso de bancos de dados, recuperação de informações a respeito do cliente e resolver dificuldades e limitações dos

clientes; abordando e resolvendo essas limitações mais rapidamente, aumentando assim a confiança e a credibilidade no vendedor (BOUJENA, JOHNSTON, MERUNKA, 2009).

Schillewaert e Ahearne (2001) salientam que o vendedor, com o auxílio de TIMs, podem comunicar melhor os benefícios dos produtos aos clientes com maior efetividade, colocando assim o produto dentro de um contexto ou situação mais apropriada à tomada de decisão do comprador. A capacidade do vendedor em resolver com agilidade os problemas, bem como responder as indagações do comprador, pode aumentar consideravelmente a confiança no vendedor. Outro ponto interessante foi abordado por Jones, Stevens e Chonko (2006), onde verificaram que a confiança depositada pelo comprador no vendedor aumenta na proporção que o vendedor utiliza TIMs, como *smartphones* e *notebooks* que permitem respostas mais rápidas às necessidades dos clientes.

Além disso, Davis (2002) lembra que com o novo modelo de trabalho móvel, as fronteiras organizacionais podem mais facilmente serem cruzadas, onde os escritórios como conhecemos atualmente serão modificados, qualquer dado da organização poderá ser acessado a qualquer momento independente da hierarquia, transformando as atuais estruturas rígidas das organizações em fronteiras mais permeáveis com acesso ilimitados a dados e informações com apoio à autogestão, dessa forma, gerando um aumento da produtividade, maiores inovações e diminuição de atrito dentro das organizações.

Davis (2002) destaca que as possibilidades de acesso remoto têm melhorado constantemente, bem como a melhoria da produtividade, porém os efeitos de melhoria da qualidade de vida no trabalho ainda são bastante incertos. Esses novos trabalhadores terão que se adaptar às novas necessidades e possibilidades geradas dentro das organizações onde a autogestão irá modificar a forma de trabalhar e os trabalhadores serão obrigados a se tornarem mais inovadores.

Sørensen (2008) ressalta que apesar da literatura dar pouca atenção à questão da mobilidade corporativa, os níveis de melhoria de eficiência pelas organizações serão elevados pelo uso das tecnologias móveis, que irá propiciar cada vez mais trabalhos colaborativos e novas formas de gerenciar equipes de trabalho. Welin-Berger (2004) aponta que quando as organizações aplicam as TIMs aos seus processos, são obtidos ganhos internos e externos de

eficiência como: recebimento de pedidos gerados remotamente, redução do trabalho de retaguarda, acesso imediato da posição do estoque, tempo de processamento de pedidos, informações sobre produtos, manuais e documentação técnica, entre outros. Por outro lado, o cliente pode ter outros tipos de ganho, tal como, fácil acesso às informações sobre produto, entrega e emissão de documentos.

Boujena, Johnston e Merunka (2009) salientam que a força de trabalho que faz uso das TIMs apresenta melhoria de desempenho, gerando aumento na eficiência e produtividade, afetando diretamente a função das equipes de vendas em cinco níveis de relação vendedor-cliente. As dimensões das funções de interação vendedor-cliente descritos por Boujena, Johnston e Merunka (2009) estão resumidos no Quadro 2.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Produtividade do Vendedor	Tecnologias que têm como objetivo principal auxiliar o vendedor na realização das suas atividades diárias, conquistando melhor produtividade através de um melhor desempenho individual.
Processamento de Informações	Tecnologias projetadas para a automação das equipes de vendas visam melhorar as capacidades dos vendedores em fornecer e analisar informações sobre clientes e concorrentes.
Eficácia da Comunicação	Capacidade de o vendedor comunicar-se mais claramente e eficazmente com seus clientes devido à aplicação de tecnologias de informações móveis pelas equipes de vendas.
Competência do Vendedor	A competência do vendedor esta relacionada à percepção que o cliente/comprador tem em relação ao conhecimento dos produtos e qualidade de informações disponíveis.
Qualidade de Relacionamento com o Cliente	Está relacionada com a interação vendedor-cliente e está ligada à confiança gerada nesses relacionamentos bem sucedidos decorrentes da utilização de tecnologias de informação móveis.

Quadro 2 – Níveis de função da interação Vendedor-Cliente

Fonte: Boujena, Johnston e Merunka (2009).

Dessa forma, os presentes níveis propostos por Boujena, Johnston e Merunka (2009), serão explorados a seguir:

2.2.1. PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR

Para Boujena, Johnston e Merunka (2009), as tecnologias que geram automação das equipes de vendas são implantadas com o intuito de melhorar a produtividade da equipe de vendas, tendo como principal objetivo auxiliar os vendedores a realizarem suas atividades diárias de uma forma melhor, conquistando assim, a melhoria de produtividade através de um melhor desempenho individual de cada membro da equipe, bem como o gerenciamento das atividades ligadas a vendas.

Quando a eficiência é alcançada vários benefícios são verificados, tais como a redução de erros que ocorrem no processo manual de vendas, redução dos custos do suporte de vendas, aumento das taxas de fechamento de vendas, aumento do preço médio de vendas como resultados de informações mais rápidas e precisas. Esses benefícios são alcançados ao permitir ao vendedor acessar melhores informações – oportunas e precisas – que permitirão melhor atender as necessidades dos clientes, fornecer alternativas e desenvolver um relacionamento mais valioso com o cliente, que poderá gerar o aumento de produtividade da equipe de vendas (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

As conclusões de Boujena, Johnston e Merunka (2009) são corroboradas por outros autores como Hitt e Brynjolfsson (1996), que concluíram que a utilização de ferramentas de tecnologia de Informação (TI) é capaz de aumentar a produtividade da equipe de vendas e criar substancial valor para o cliente, além de gerar considerável aumento da lucratividade da organização.

Hunter e Perreault (2006), por sua vez, em um estudo com grandes empresas de bens de consumo, concluíram que a adoção de TIMs pelas equipes de vendas gera impacto direto na melhoria do desempenho nos vendedores e que a influência dos gerentes de vendas, ao gerarem suporte tecnológico, é de demasiada importância para os resultados encontrados.

Para Moriarty e Swartz (1989), a adoção de TIMs apesar de ter gerado, inicialmente, um aumento de investimentos na casa de 10% a 30%, a implantação dessas tecnologias, gerou, no curto prazo, redução de custos e aumento da produtividade, o que acabou resultando

em retornos superiores a 100% do valor investido. Entretanto, Moriarty e Swartz (1989), salientam que tal resultado não foi obtido somente com os investimentos diretos, mas, sim, com ações em conjunto como treinamento e suporte das equipes de vendas.

Wedell e Hempeck (1987) sustentam que a automação da força de vendas podem auxiliar os vendedores na realização de suas tarefas, permitindo que os vendedores despendam mais tempo com atividades relacionadas a vendas, além de melhorar a qualidade e a velocidade de respostas à gerência. Ainda segundo os mesmos autores, melhoria do relacionamento com o cliente, relatórios mais precisos e oportunos, velocidade de acesso às informações e melhoria da produtividade da força de vendas são comumente relatadas pelas empresas que implantaram um sistema computadorizado de vendas. O estudo de Barnes e Engle (1995) demonstra que a utilização de TI por gerentes de vendas facilitou as atividades de gerenciamento bem com o desempenho dos vendedores.

2.2.2. PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES

As tecnologias que permitirão a automação das equipes de vendas são projetadas com o intuito de melhorar a capacidade do vendedor em reunir e analisar as informações dos clientes e da concorrência. A utilização dessas tecnologias permite um acesso rápido a uma quantidade enorme de informações sobre registros de clientes, ofertas de produtos e informações sobre a concorrência; fornecendo, dessa forma, informações mais precisas e atualizadas atendendo, assim, as necessidades dos clientes, possibilitando à organização uma melhoria de produtos e serviços por meio de uma melhor análise das informações fornecidas pelos clientes (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

Taylor (1994) acrescenta que os vendedores que utilizaram essa tecnologia obtiveram acesso mais rápido as informações dos clientes, reduzindo, dessa forma, o tempo para apresentação para reuniões, número de acompanhamentos quando os clientes buscam informações adicionais, filtrar dados dos clientes, identificar contas com melhor perspectivas de negócio e, conseqüentemente, gerar ganhos mais duradouros para a organização.

Jayachandran et al. (2005) apontam que os vendedores utilizam as TIMs para acompanhar os registros dos clientes e buscam identificar boas oportunidades de negócios futuros por meio de vendas cruzadas, obtendo assim, lucros mais prolongados para suas organizações. Segundo Jayachandran et al. (2005) essa oportunidade de aumento da lucratividade da organização por meio do processamento de informações, poderia ser gerado através da transformação de clientes não lucrativos em lucrativos, com o auxílio de ferramentas que possibilitariam fornecer serviços personalizados aos clientes, obtendo assim uma maior retenção desses clientes.

Jayachandran et al. (2005) lembram que em muitas organizações os resultados iniciais das utilizações das TIMs foram desanimadores, pois os retornos, em sua grande maioria, foram supervalorizados, pois estavam gerando um processo de informações inapropriadas, que visavam somente trazer a tecnologia para dentro das organizações. Posteriormente, quando rotinas foram bem definidas, as organizações passaram a obter resultados mais consistentes, possibilitando assim um melhor gerenciamento das informações e, conseqüentemente, estabelecendo um relacionamento duradouro com os clientes (JAYACHANDRAN et al., 2005).

O sucesso gerado com a implantação das TIMs nas organizações, em sua grande maioria está relacionado à redução de ineficiência interna, portanto, somente a implantação de ferramentas que possibilitem a melhor comunicação das equipes não será suficiente para a obtenção e posterior retenção de cliente pela organização. Torna-se necessária uma boa adaptação entre a disponibilidade de TIMs para a equipe de vendas e melhoria dos procedimentos internos da organização (PREMKUMAR; RAMAMURTHY e SAUNDERS, 2005).

Muitas organizações atualmente observam seus rivais utilizando TIMs para obter vantagens competitivas, porém muitas dessas organizações, bem como seus gestores, não sabem que tipo de tecnologia ou dispositivo utilizar, muitas vezes devido a constantes alterações de tecnologias, Porter e Millar (1985) observam que, para essas organizações obterem sucesso, elas devem olhar para essas tecnologias, não somente como um dispositivo, mas sim, utilizando essas tecnologias com o intuito de aumentar a convergência entre equipe

de vendas e clientes, transformando o processo de venda e de atendimento ao cliente em informações pertinentes à organização e como resultado irão gerar aumento de lucratividade (PORTER e MILLAR, 1985).

2.2.3. EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

Boujena, Johnston e Merunka (2009) identificaram que devido à aplicação de tecnologias pelas equipes de vendas foi gerado um aumento da capacidade do vendedor em se comunicar claramente e rapidamente com seus clientes, o que possibilitou uma melhor capacidade de resposta às necessidades dos clientes. Essas tecnologias permitiram aos vendedores, por exemplo, realizarem comparações entre seus produtos e da concorrência, fornecer soluções orientadas às necessidades dos clientes, a manutenção do relacionamento com os clientes e o aumento da comunicação entre vendedores da mesma força de vendas distantes geograficamente.

Do ponto de vista das organizações, os maiores benefícios advindo da implantação das TIMs estão na maior coordenação entre as funções da empresa que dão suporte a vendas e aos clientes e melhoria da qualidade de informação das necessidades dos clientes. Com essas melhorias as organizações aumentam a sua capacidade de ligação e orientação dos processos internos, possibilitando uma maior geração de valor para os clientes, pois uma comunicação de melhor qualidade possibilita à organização conhecer melhor as necessidades dos seus clientes, gerando, como resultado final, uma força de venda mais experiente e competente (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

Schillewaert e Ahearne (2001) citam como exemplo de que determinadas ferramentas de apresentação interativa permitem que equipes de vendas se comuniquem de forma mais clara e mais rapidamente com seus clientes atuais e em potencial, expondo-lhes seus produtos e dos concorrentes, de forma a demonstrar um conteúdo mais personalizado e fornecendo soluções orientadas as necessidades dos clientes.

Para Pullig, Maxham e Hair (2002), as organizações que possuem uma equipe de vendas que utiliza qualquer tecnologia de informação (TI) conseguem gerenciar melhor a ligação entre clientes e vendedores, informando e orientando processos internos com a finalidade de gerar mais valor para os clientes e tem como resultado final uma força de vendas com alto grau de competência, bem como o pessoal de apoio a essa equipe.

As organizações, atualmente, estão investindo milhões com o intuito de fornecer tecnologias visando à melhoria do desempenho das equipes de vendas. Poucas, entretanto, buscam preservar a finalidade básica das equipes de vendas de estabelecer, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com os clientes. Essas organizações são colocadas hoje frente a desafios mais abrangentes e complexos, ou seja, aprofundar relacionamentos e aumentar a cooperação entre vendedor/comprador (HUNTER e PERREAULT, 2007).

Para esse novo desafio as ferramentas disponibilizadas pelas TIMs geraram importantes diferenciais ao transformar dados em informações de fácil e rápido acesso pelas equipes de vendas, melhorando, indiscutivelmente, suas competências e habilidades, de forma a gerar e fornecer respostas mais rápidas e precisas aos clientes, tornando a comunicações mais efetiva entre as partes e gerando um relacionamento cooperativo e contínuo, indispensável para os objetivos das organizações (HUNTER e PERREAULT, 2007).

2.2.4. COMPETÊNCIAS DO VENDEDOR

Boujena, Johnston e Merunka (2009) verificaram que a competência do vendedor está relacionada diretamente à percepção que o comprador tem em relação ao nível de conhecimento dos produtos, necessidades dos clientes, volume e qualidade de informação que os vendedores possuem do mercado.

De acordo com Boujena, Johnston e Merunka (2009), devido à utilização de tecnologias de informação pela força de vendas, os vendedores passaram a dispor de um maior número de informações sobre os clientes, permitindo um melhor entendimento sobre as necessidades presentes e futuras desses clientes, possibilitando, dessa forma ao vendedor,

construir um relacionamento de compromisso e confiança por um maior período de tempo. Segundo os autores, isso também pode afastar possíveis concorrentes.

Wedell e Hempeck (1987) realizaram um estudo piloto com 100 representantes comerciais da Hewlett-Packard, que dependendo dos resultados apresentados, justificaria o investimento em equipamentos para 2.000 representantes comerciais em todo o território americano. Esse estudo visava medir, inicialmente, a melhoria na produtividade do vendedor após a automação da força de vendas, pois a organização acreditava que o contato face-a-face aumentaria o percentual de vendas.

Inicialmente, a HP projetava que o aumento do contato entre vendedores e clientes seria na ordem de 25% e o retorno do investimento – estimado em US\$ 6 milhões – ocorreria em menos de um ano. Após cinco meses da data do início do projeto, iniciou-se a coleta de dados para análise e verificou-se que os resultados foram melhores do que o esperado, pois superaram em 35% as previsões iniciais. Wedell e Hempeck (1987) concluíram que a automação da força de vendas pode gerar resultados positivos com a implantação dessas ferramentas, ao ganhar competência na visão dos clientes.

Huber (1990) concluiu em seu estudo que ao aumentar a quantidade e a qualidade de informações fornecidas e, conseqüentemente, acessadas pelos vendedores, há um aumento da percepção de competência da equipe de vendas. As pesquisas indicaram que os gerentes de vendas acreditam que a tecnologia de informação influencia o comprador em relação a competência do vendedor, portanto nesse estudo cerca de 90% dos gerentes de vendas tomaram decisão de automatizar as forças de vendas para que os vendedores parecessem profissionais mais bem preparados.

Schillewaert e Ahearne (2001) encontraram correlações positivas entre o uso de tecnologias e mercado consumidor. Além disso, quando o vendedor possui maior acesso aos bancos de dados de informações dos clientes pode acessar informações cruciais que irão auxiliar o vendedor a construir um círculo de confiança e compromisso com o comprador.

2.2.5. QUALIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Apesar das demais categorias estarem relacionadas aos vendedores, essa categoria deve ser considerada como uma reação dos clientes ao efeito gerado pela utilização das TIMs pelas equipes de vendas. Para Boujena, Johnston e Merunka (2009) a Qualidade de Relacionamento com os Clientes está ligada aos valores intangíveis do relacionamento entre compradores e vendedores e é definido pelos autores como a confiança gerada pelo relacionamento bem sucedido, caracterizado pelos altos níveis de confiança mútua e compromisso entre as partes.

Hitt e Brynjolfsson (1996) comprovaram em seus estudos que o aumento do valor comprado pelo cliente é proporcional aos investimentos globais de TI pela organização, o que necessariamente não gera aumento da lucratividade da organização, mas que indiscutivelmente geram aumento de produtividade e que, portanto, as organizações investem em TI para se manterem competitivas e que, dessa forma, o lucro vem a ser uma consequência e não o objetivo principal.

Em um estudo publicado por Hawes, Mastro e Swan (1989), os autores concluíram que existem até cinco fatores que podem contribuir para o aumento da confiança na relação comprador/vendedor, que incluem a ação do vendedor em orientar e solucionar necessidades dos clientes, competência, honestidade, confiabilidade e carisma. Dessa forma, a automação da equipe de vendas (SFA) em conjunto com as Tecnologias de Informações Móveis (TIMs) pode ajudar a equipe de vendas a desenvolver a confiança do cliente.

Como ficou comprovado no estudo de Hawes, Mastro e Swan (1989), se os níveis de risco relacionados à falta de confiança são elevados, a confiança ou falta dela, passa a ser uma pré-condição para trocar de vendedor. Para os autores a confiança entre vendedor e comprador é um relacionamento recíproco, pois cada um deve confiar no outro. Dessa forma, quanto maior o nível de confiança entre ambos, menor o nível de estresse relacionado à tomada de decisão no momento da compra. Portanto, é papel do vendedor elevar o nível de

confiança do cliente, com o intuito de fortalecer esse relacionamento (HAWES, MASTRO e SWAN, 1989).

Sørensen (2011) também salienta a importância da confiança, mas em um nível organizacional, entre colaborador e organização, quando a segunda utiliza a tecnologia móvel com a finalidade de monitoramento do trabalhador móvel, demonstra um menor nível de confiança. Pois as tecnologias móveis permitem um constante monitoramento das equipes de vendas, possibilitando as organizações localizarem seus colaboradores em qualquer lugar e a qualquer tempo. Portanto, deve haver uma confiança mútua entre o trabalhador móvel, seus colegas e a organização que irão utilizar os dados fornecidos pelo trabalhador móvel.

Segundo Boujena, Johnston, Merunka (2009) as TIMs que permitem a automação da força de vendas (SFA) podem melhorar a eficiência e a produtividade, quando a quantidade e a qualidade da comunicação entre vendedor, compradores de uma organização e a empresa que esta vendendo é mais efetiva. Dessa forma, a automação da força de vendas com a utilização em conjunto das TIMs afetam as equipes de vendas em cinco diferentes níveis, que serão estudados a seguir.

2.3. ESTUDO SOBRE TIMs EM EQUIPES DE VENDAS: CONJUNTO DE ELEMENTOS PARA ANÁLISE

A literatura analisada possibilitou identificar que as TIMs causam impactos positivos nas equipes de vendas. O Quadro 3, resume os principais elementos identificados na literatura que decorrem da adoção dessa tecnologia nesse contexto. Para sua elaboração, foram considerados as dimensões das funções da interação vendedor-cliente (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009) e para cada dimensão são propostos elementos, identificados na bibliografia analisada.

DIMENSÕES	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Produtividade do Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria de desempenho individual - Produtividade - Redução de erros - Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção - Aumento da taxa de fechamento de pedidos/vendas - Melhoria da comunicação com equipe interna - Criação de valor para o cliente
Processamento de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade do vendedor em reunir e processar informações dos clientes e da concorrência - Acessar informações dos clientes, produtos e promoções. - Identificação de contas/clientes com melhores perspectivas de negócio. - Uso de informações para gerar resultados positivos e duradouros para a organização
Eficácia da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade do vendedor entender as necessidades do cliente - Capacidade de o vendedor comunicar-se claramente - Capacidade de o vendedor comunicar-se rapidamente - Obtenção de respostas claras e rápidas dos clientes - Construção de relacionamentos cooperativos e contínuos - Construção de uma força de vendas mais experiente e competente
Competência do Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de conhecimento do produto - Nível de conhecimento das necessidades do cliente - Nível de conhecimento do mercado - Nível da qualidade da argumentação - Planejamento e organização do tempo
Qualidade de Relacionamento com o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos valores vendidos/Demandados - Relacionamento com cliente/vendedor - Nível de confiança entre vendedor e cliente - Nível de comprometimento entre cliente e vendedor - Qualidade do atendimento ao cliente

Quadro 3 – Elementos decorrentes da adoção de TIMs em equipes de vendas

Fonte: Boujena, Johnston e Merunka (2009), Hunter e Perreault (2006 e 2007), Moriarty e Swartz (1989), Wedell e Hempeck (1987), Jayachandran *et al.* (2005).

O Quadro 3, portanto, constitui referencial que pode ser adotado como base para estudar os efeitos do uso de TIMs no contexto organizacional, de modo específico com relação ao desempenho de equipes de vendas.

Conforme demonstrado pela literatura, as organizações que implantaram TIMs nas equipes de vendas obtiveram inúmeros benefícios, tais como a independência dos usuários, pois passaram a acessar qualquer tipo de informação à qualquer momento e em qualquer lugar, diminuição do tempo para tomada de decisão, aumento da eficiência das equipes de

vendas devido as funcionalidades dos dispositivos utilizados (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

Segundo Boujena, Johnston e Merunka (2009), outros benefícios encontrados foram a remoção dos limites de tempo e espaço para a comunicação, bem como para a realização de tarefas ligadas a função de vendas, melhoria na capacidade de comunicação entre equipes internas e externas, gerando, como decorrência a agilidade na comunicação, diminuição de erros, informações rápidas e precisas, melhor controle de inventário, redução de custos administrativos, redução no tempo de entrega e aumento de vendas.

Com a automação da força de vendas (SFA), os vendedores passaram a estar mais orientados aos clientes, gerando assim uma melhor tomada de decisão por parte dos compradores, pois passaram a ter acesso a informações mais rápidas e precisas, fruto de uma equipe de vendas mais preparada e eficiente.

Jarvenppa e Lang (2005), por sua vez, buscaram explicar o processo de interação das tecnologias móveis de comunicação e seus respectivos usuários, e procuraram mostrar os conceitos principais que nasceram da interação entre usuários e seus dispositivos e, principalmente, quais efeitos positivos e negativos, essa tecnologia causaram em suas vidas pessoais e organizacionais.

Além dos fatores apontados por Jarvenpaa e Lang (2005), Sandi e Saccol (2010) salientam que as TIMs trouxeram benefícios para as equipes de vendas, mas por outro lado estão gerando uma sobrecarga de informação para essa equipe. Tal sobrecarga provoca uma perda do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das equipes de vendas, impactando diretamente no desempenho profissional, ocasionando *stress* e como consequência, dias de trabalho perdido, queda de desempenho e a dificuldade na tomada de decisão como decorrência do excesso de informação disponível, gerando insegurança devido à possibilidade de não ter acessado a quantidade de informação necessária.

3. MÉTODO DE PESQUISA

As pesquisas científicas iniciam-se, de uma forma geral, pela escolha de um assunto-problema, entretanto não existe uma regra básica para tal tarefa. No entanto, o assunto-problema deve atender aos princípios da viabilidade, da originalidade e da importância. Dessa forma, Castro (1978) afirma que, de fato, a pesquisa só será científica quando: (a) quando é passível de observação em relação ao aparato teórico e técnico, às condições de prazo, custo e competências dos pesquisadores (viabilidade); (b) quando possui a capacidade de surpreender, de trazer elementos novos, de possibilitar novos entendimentos em relação aos fenômenos observados (originalidade); e (c) for ligada a uma questão que afeta um segmento substancial da sociedade ou se vincula com uma questão teórica que merece atenção (importância).

Na visão de Martins e Theóphilo (2007, p.7) extremos devem ser evitados: a escolha de temas inéditos e de temas com muitos estudos, pois ambos irão apresentar riscos. O primeiro o risco das especulações, enquanto o segundo o da repetição. Caso a opção seja por um tema muito inovador, o pesquisador precisará fazer reflexões cuidadosas sobre suas potencialidades e condições, da mesma forma, se a opção recair por um tema muito explorado, o pesquisador precisará ser criativo de forma a compor resultados não previsíveis.

Dessa forma, Kerlinger (1980) salienta que assim como nos problemas usuais cotidianos, os problemas de pesquisa também são resolvidos por um processo que se inicia na busca por soluções alternativas e meios diferentes de se chegar ao núcleo deste problema.

O presente estudo tem como método de pesquisa o estudo de caso único, com coleta de dados qualitativa e quantitativa, que, conforme proposto por Eisenhardt (1989), busca-se compreender a dinâmica dos acontecimentos em cenários independentes, podendo envolver casos múltiplos ou únicos, e ainda conter vários níveis de análise. Faz-se uso de abordagem qualitativa e quantitativa, ou seja, será utilizada uma abordagem combinada, que possibilita um melhor entendimento do problema de pesquisa que cada uma das abordagens permitiria individualmente (CRESWELL e CLARK, 2007).

Para Yin (2005), o estudo de caso é bastante recomendado para estudos onde a pergunta de pesquisa se inicia com “como” ou “por que” e nos quais o pesquisador necessitará descrever ou explicar um fenômeno sobre o qual se possui pouco ou nenhum controle. Ele salienta que o método de estudo de caso é o mais apropriado quando aplicados em estudos de um ou mais de um caso e quando o foco da pesquisa é a análise de relações entre variáveis qualitativas.

Segundo Yin (2005) há três tipos de estudo de caso, o exploratório, explanatório e o descritivo. Esta pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso explanatório. Conforme o mesmo autor o estudo de caso explanatório pode ser considerado o mais ambicioso dos três, pois tem como principal objetivo, não apenas descrever as realidades dos fatos, mas também, explicar as suas relações de causa e efeito, bem como a confirmação e/ou a generalização de determinadas proposições teóricas.

Cabe salientar que, de acordo com Yin (2005), o estudo de caso sofre certos preconceitos de alguns pesquisadores devido a sua dificuldade de generalização. O autor argumenta que o estudo de caso permite a generalização analítica, ou seja, os estudos de casos podem apresentar resultados que não podem ser generalizados, mas o pesquisador não procura casos que pretende generalizar, mas a partir de um conjunto de resultados encontrados gerarem proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos. Stake (1988) salienta que a generalização não deve ser a ênfase de todas as pesquisas, e que o estudo de caso pode contribuir para o melhor entendimento do fenômeno a ser estudado.

Os critérios para escolha de uma organização para a realização da presente dissertação foram os seguintes: (1) ser uma empresa que atue no segmento B-2-B (*business to business*), que são organizações que atuam no setor de vendas entre empresas, portanto, não realizam transações comerciais com consumidores finais e também por apresentarem um elevado número de elementos em sua força de vendas; (2) ter uma quantidade entre 140 e 160 representantes de vendas em sua equipe de vendas, pois segundo Hair et al. (2009), devemos considerar a quantidade mínima entre 4 e 5 respondentes por assertiva, excluindo-se as questões referentes a sexo, idade, faixa de renda e nível cultural; (3) que esses representantes de vendas utilizem dispositivos móveis para o desempenho da sua função profissional, tais como um *Smartphone*, *Tablet* ou PDA. Desta forma, buscou-se assegurar a relevância e a pertinência das informações coletadas em consonância com o objetivo central desse estudo.

Tais critérios restringiram a escolha de uma organização nos segmentos industriais, tal como, alimentício, farmacêutico, tabaco, entre outras. A indústria farmacêutica Novartis, além de apresentar os critérios acima adotados, foi a única dentre as procuradas que permitiu a realização do presente estudo.

Na presente dissertação os sujeitos sociais analisados são representantes de vendas de uma indústria farmacêutica, que possui uma equipe de vendas de aproximadamente 600 representantes de vendas e que disponibilizou para sua equipe dispositivos móveis com acesso a redes sem fio (*tablets*). A pesquisa será aplicada em 236 representantes de vendas, abrangendo, portanto aproximadamente 40% da equipe de vendas.

Yin (2005) ressalta que nenhuma fonte possui qualquer tipo de vantagem indiscutível sobre as outras, mas que na realidade são complementares. Um bom estudo faz uso de várias fontes de forma complementar, onde a carência de uma será complementada da qualidade das demais. O Quadro 4, ilustra as fontes de evidência que foram utilizadas no presente estudo.

FONTE DE EVIDÊNCIA	CARACTERÍSTICAS
Questionário	Qualitativo: Foi aplicado nos funcionários que compõem a equipe de vendas da organização pesquisada.
Entrevista	Qualitativo: Será realizada uma entrevista com o gerente/gestor da equipe de vendas da organização pesquisada.

Quadro 4 – Fontes de evidências a serem utilizadas no presente estudo

Fonte: Yin (2005); Miles e Huberman (1994)

A Figura 1 procura explicitar o desenvolvimento da pesquisa pondo em destaque o processo de estudo, onde se buscou focar o tema do presente estudo e a pergunta de pesquisa, que foram amparadas pelos elementos da revisão de literatura e da justificativa do estudo da presente dissertação.

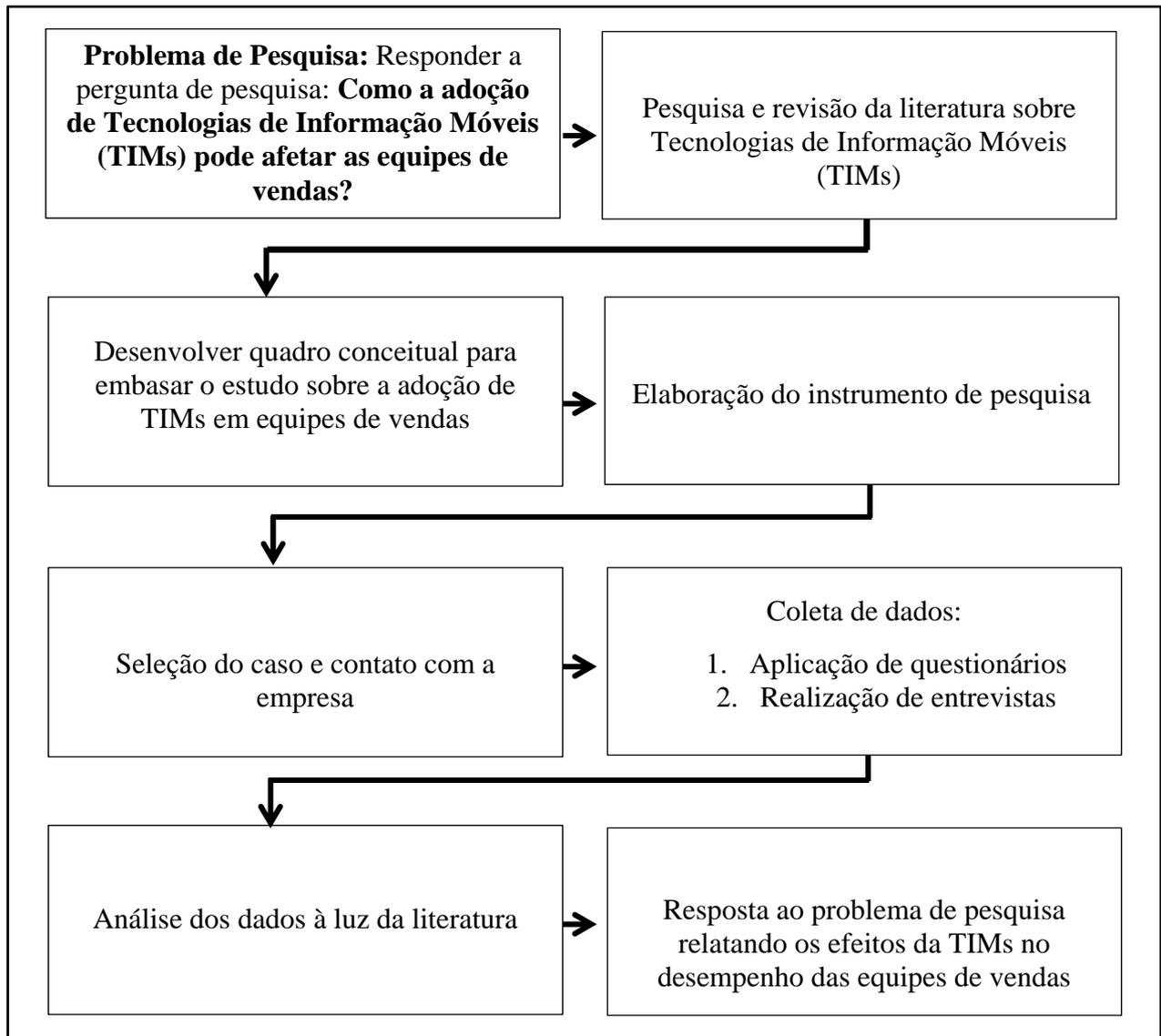


Figura 1 – Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Boujena, Johnston e Merunka (2009) a implantação das TIMs nas equipes de vendas gera impactos na produtividade, no processo de fluxos de informações dentro da organização, na efetividade da comunicação entre vendedor e cliente, aumento da percepção de competência percebida por parte do comprador e, finalmente, o aumento na qualidade do relacionamento com o cliente.

Para a realização dessa dissertação adota-se com base na literatura de Boujena, Johnston e Merunka (2009), os elementos produtividade do vendedor, aumento da competência do vendedor, processamento de informações, eficácia da comunicação e

qualidade de relacionamento do cliente, como base para a análise dos efeitos do uso das TIMs em equipes de vendas.

3.1. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de coletas de dados para a presente dissertação foi utilizado um questionário estruturado (em apêndice) dividido em três partes, sendo a primeira parte, composta por cinco questões, que buscaram identificar os respondentes através de cargo, idade e sexo, além de nível de instrução e tempo de experiência na área. Na segunda parte, composta por seis questões, que buscam identificar o grau de utilização dos dispositivos móveis pelos respondentes.

Tais questões buscam identificar o percentual da carga de trabalho realizado com esses dispositivos, local onde são realizadas tarefas com os dispositivos móveis, que tipos de dispositivos móveis os respondentes utilizam, quais funcionalidades que os respondentes utilizam no dispositivo móvel e qual o grau de utilização do dispositivo móvel em relação à carga de trabalho. Na terceira e última parte, composta por vinte e cinco questões fechadas, onde foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos.

Os dois primeiros blocos de questões foram baseados no estudo de Sandi e Saccol (2010), o qual buscou analisar a sobrecarga de informações gerada pela utilização das Tecnologias de Informações Móveis (TIMs) sobre a atividade e o desempenho de profissionais de vendas.

Na terceira e última parte, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, que variam desde piorou muito até melhorou muito. Inicialmente, as questões foram divididas em cinco grupos. Esse terceiro bloco de questões foi fortemente baseado nos estudos de Boujena, Johnston e Merunka (2009) que buscou examinar os benefícios da automação da força de vendas pela perspectiva do cliente, além de analisar o nível de interação cliente/vendedor e como o cliente da organização identifica os benefícios do uso das TIMs pelas equipes de vendas.

Inicialmente as questões estavam estruturadas em blocos relativos às dimensões, produtividade, processamento de informação, eficácia da comunicação, competência e relacionamento com o cliente. Entretanto, optamos por modificar esse bloco de questões e uni-las em apenas um bloco, de modo a não permitir que os respondentes identificassem essas dimensões, e possibilitando de alguma forma dar um viés as respostas.

Com o objetivo da validação do questionário, bem como para verificar possíveis ambiguidades ou redundâncias, foram realizadas duas entrevistas, com um dos gestores da organização que ocupa a função de Coordenador de Vendas. Para esse coordenador de vendas reportam os gerentes regionais e distritais, e uma força de vendas de 600 representantes de vendas estão subordinados a esses gerentes.

Durante a entrevista, algumas questões foram modificadas e outras retiradas, por sugestão do gestor, pois em algumas questões os representantes de vendas não teriam como respondê-las por falta de acesso a algum tipo de informação. Algumas questões alteradas e excluídas seguem no Quadro 5.

ANTES	DEPOIS
Desempenho individual	Desempenho individual /Cumprimento de Metas
Gerenciamento das atividades ligadas a vendas	Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção
Taxa de sucesso em vendas	Taxa de sucesso em vendas/Promoção
Lucratividade da organização	RETIRADA
Filtragem de dados dos clientes	RETIRADA
Obtenção de respostas mais claras e rápidas dos clientes	RETIRADA
Realização de tarefas relacionadas a vendas	RETIRADA
Aumento dos valores vendidos	Aumento dos valores vendidos/Demandados

Quadro 5 – Alteração/exclusão de questões após pré-teste

Fonte: Elaborada pelo autor

A primeira questão do Quadro 5, “Desempenho individual”, foi alterada, pois segundo o entrevistado manifestou, seria mais interessante acrescentar a frase “cumprimento de metas”, devido ao fato da força de vendas estar mais habituada a esse termo, então associaria mais rapidamente e facilmente o seu desempenho individual ao cumprimento de meta. Essa sugestão foi aceita e posteriormente o questionário foi alterado, pois segundo o entrevistado: *“Porque eles têm objetivos de vendas então ele pode saber se isso afetou e ele pode tentar dimensionar se isso afetou ou não o desempenho dele em vendas e, além disso, agente tem uma parte de KPIs de visitação, que são os indicadores de visitação”*. A sigla KPI refere-se aos indicadores de visitação dos representantes de vendas.

Nas questões “Gerenciamento das atividades ligadas a vendas” e “Taxa de sucesso em vendas”, também, por sugestão do entrevistado, foram incluídas em ambas, a palavra “promoção”. Na indústria farmacêutica, a sua forçá de vendas não efetua vendas, mas sim a promoção do produto, ou seja, visa   geração de demanda de receitas, do médico para o paciente, conforme palavras do entrevistado: *“Talvez eu colocasse vendas/promoção. Porque não são todas as nossas equipes que fazem vendas. Na verdade a maioria da nossa equipe não faz vendas, eles não tiram pedidos, eles não fazem efetivamente vendas, eles fazem promoção [...] Eles sabem que eles demandaram, mas eles não têm como saber quanto, pois o foco dele é fazer promoção para gerar demanda. Fazer promoção para gerar demanda, ele depende do médico prescrever para o paciente e do paciente efetivamente comprar na farmácia. O cargo deles é representante da forçá promocional”*. Portanto, a questão ficou assim redigida, após a sua alteração: “Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/promoção” e “Taxa de sucesso em vendas/promoção”.

A questão “Lucratividade da organização” foi retirada, pois conforme relatou o entrevistado: *“Acho que eles não têm como fazer essa relação.”* E completou dizendo: *“  que eles vão responder aleatoriamente, acho que sim, acho que não”*. Tal alegação decorre do fato da forçá de vendas não ter acesso a esses números, o que impossibilitaria respostas precisas.

Outra questão que foi retirada foi a “Filtragem de dados dos clientes”, pois segundo a visão do entrevistado essa seria uma pergunta redundante, conforme segue: *“Acho que é redundante. Filtragem para mim   acesso.”* E, portanto essa questão seria uma redundância

da questão “Acesso a informações que contribuíram para a geração de resultados positivos para a organização”.

A questão “Realização de tarefas relacionadas a vendas” foi retirada, conforme o ponto de vista do entrevistado, “... *qual é a diferença de gerenciamento e realização? Para mim é a mesma coisa.*”, ou seja, seria outra questão redundante com a questão “Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção”.

Finalmente, na questão “Aumento dos valores vendidos” foi acrescentado a palavra “demandados”, pois segundo acrescentou o entrevistado: “*Aqui poderia ser, vendidos/demandados. Porque como eu falei eles, não vendem. Eles têm muito esse conceito de demanda, gerar demanda.*”. Portanto, a questão, com a alteração proposta ficou “Aumento dos valores vendidos/demandados”.

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra da presente dissertação foram os 236 representantes de vendas de um universo total de 600 funcionários da força de vendas da empresa pesquisada. Segundo Gil (1999) amostra é um subconjunto de uma população, por meio da qual o pesquisador busca as características gerais dessa população.

A determinação do tamanho da amostra ocorreu por dois fatores. O primeiro, devido ao tamanho da força de vendas da organização pesquisada, o segundo por exigências ou como pré-requisito para a aprovação da pesquisa por parte da diretoria da organização. Tais fatos corroboram Marconi e Lakatos (1999), onde o problema de uma amostra é conseguir escolher a parte de um grupo, de forma a ser a parte mais representativa possível do todo. Podendo dessa forma, a partir dos resultados obtidos, abranger para a população total caso essa fosse verificada.

A escolha e o tamanho da amostra, segundo Hair et al. (2009), como em qualquer modelo estatístico fornece uma base para o pesquisador estimar o erro amostral. A questão, portanto recai sobre o tamanho dessa amostra, ou seja, o quão grande ela se faz necessária. Os autores justificam que apesar de não haver um critério único para ditar o tamanho da amostra, devem-se utilizar quatro a cinco respondentes por questão, excetuando-se as demográficas.

Tal relação se faz presente na amostra da presente pesquisa, onde há trinta e duas questões, excluindo-se as demográficas, que se referem à idade, sexo e nível de instrução. Portanto o tamanho da amostra segundo Hair et al. (2009) deveria variar entre 140 e 160 respondentes, portanto, na presente pesquisa tal quesito foi preenchido, pois o questionário teve 147 respondentes, ou 62,29% do total de representantes de vendas selecionados para a presente pesquisa.

3.3. COLETA DE DADOS

A estratégia adotada para coleta de dados foi o questionário, que foi respondido de forma não presencial, durando aproximadamente vinte minutos, disponibilizado em um site da WEB, onde os respondentes, no período de 03 de outubro de 2013 a 24 de outubro de 2013, pudessem respondê-lo independente da sua localização geográfica dentro do todo território nacional. Optou-se pelo questionário devido a elevada quantidade de elementos respondentes e pela dificuldade de agendamento com cada um dos respondentes, pois muitos deles encontram-se fora da cidade de São Paulo. Esses representantes de vendas foram escolhidos por serem os principais usuários das TIMs na organização estudada.

O questionário foi acessado pelos respondentes através de um *link* na WEB, enviado para 236 representantes de vendas via *e-mail* e adotou a escala Likert de cinco pontos, como forma de avaliar o nível de concordância dos respondentes, permitindo realizar uma análise quantitativa dos dados fornecidos pelos respondentes, bem como verificar níveis de opinião e conseqüentemente um melhor entendimento do tema abordado, permitindo avaliar, a

fidedignidade das repostas fornecidas e uma melhor compreensão detalhada de um comportamento (TURNER et al., 2003).

Antes da aplicação do questionário na organização a ser pesquisada, foi realizado um pré-teste, com o coordenador de Produtividade da força de vendas (conforme relatado na seção 3.1). O pré-teste teve a finalidade de evidenciar possíveis falhas de redação e de interpretação por parte do respondente, tais como: questões desnecessárias, constrangimento do respondente, redação imprecisa e questões desnecessariamente complexas. Segundo Gil (1999) o pré-teste tem como finalidade assegurar que o questionário a ser aplicado esteja bem elaborado, expressando clareza e precisão dos termos nele utilizados.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), a entrevista semiestruturada permite ao entrevistador seguir um roteiro previamente estabelecido, tendo, porém, o entrevistador a liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção, essa flexibilidade permite ao entrevistado esclarecer perguntas de forma a garantir a sua compreensão.

Foram realizadas três entrevistas com o Gestor de Vendas, que tiveram duração de aproximadamente uma hora cada uma delas. Todas as entrevistas foram gravadas, com conhecimento e permissão do entrevistado e posteriormente foram transcritas. As duas primeiras entrevistas tiveram o intuito de verificar se os respondentes teriam possibilidade de responder todas as questões, tanto no que se refere à linguagem, como a acesso a algum tipo de informação necessária para que a resposta fosse o mais correta possível. O entrevistado, em todas as entrevistas manifestou interesse no resultado da pesquisa de forma a beneficiar a organização através das respostas fornecidas pelos representantes de vendas.

O instrumento de pesquisa foi apresentado ao entrevistado. O entrevistador apresentou a pesquisa e seus objetivos, tanto para a organização como para a academia. O entrevistador fazia as perguntas, enquanto o entrevistado acompanhava a leitura e manifestava a sua posição quanto à possibilidade dos respondentes (representantes de vendas) entenderem ou não a pergunta, bem como manifestando a impossibilidade do mesmo em respondê-la, devido ao fato de não ter acesso a determinadas informações que permitissem a sua correta resposta.

A terceira e última entrevista teve como finalidade identificar a percepção do gestor em relação às questões, de forma a poder comparar com as respostas fornecidas pelos representantes de vendas. Tal entrevista possibilitou ao entrevistado tirar algumas dúvidas, na sua fase inicial, que não foram sanadas nas duas entrevistas anteriores.

3.4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados decorrentes do questionário serão analisados de duas formas. Inicialmente será feita uma análise estatística descritiva, onde serão analisadas as respostas fornecidas pela força de venda, que será comparada, caso a caso, com a entrevista realizada com o gestor dessa equipe. Em uma segunda fase realizou-se uma análise fatorial confirmatória de 2ª ordem, que busca resumir o conjunto dos dados recolhidos em uma determinada investigação, proporcionando relatórios que representem informações sobre tendências e dispersão dos dados (BUSSAB e MORETTIN, 2003). As entrevistas serão analisadas considerando-se os elementos da literatura e será realizado um cruzamento com os dados quantitativos obtido nos questionários.

Miles e Huberman (1994), por sua vez, recomendam que os pesquisadores, ao realizar a análise dos dados de várias fontes (organizações), devem se concentrar na análise em profundidade dos dados relativos a cada empresa (análise intracaso) e na análise comparativo dos casos (análise intercasos) e das constatações que irão emergir dos diferentes casos.

Lima (2005) salienta que o objetivo principal da análise intracaso é o de tornar cada caso uma amostra separada e colocar em destaque conteúdos conceituais que se mostram importantes para descrever e explicar o fenômeno estudado, possibilitando a elaboração de modelos que, por sua vez, irão gerar bases que permitirão responder a pergunta de pesquisa pela identificação de fatos similares em cada um dos casos estudados.

Segundo Creswell (1998) quando o pesquisador opta por escolher caso único, deve-se optar inicialmente pela análise intracaso, possibilitando assim uma melhor interpretação e

análise dos dados coletados, bem como o significado do caso. Miles e Huberman (1994), por sua vez, recomendam que os pesquisadores, ao realizar a análise dos dados, devem se concentrar na análise em profundidade dos dados relativos a cada empresa (análise intracaso).

Eisenhardt (1989) destaca que durante o processo de pesquisa de um estudo de caso é corriqueiro o surgimento de uma grande quantidade de dados a serem analisados pelo pesquisador, correndo-se o risco de “morrer sufocado por dados”. Eisenhardt (1989) cita o artigo de Mintzberg e McHugh (1985), em que os autores analisaram mais de 2.500 filmes, que representaram apenas parte das evidências. Eisenhardt (1989) lembra que a quantidade de dados gerados pode assustar o pesquisador, pois o problema de pesquisa não tem como limitar a quantidade de dados a serem estudados. Portanto, a análise intracaso poderá ajudar o pesquisador a lidar com essa quantidade enorme de dados coletados.

Eisenhardt (1989) conclui que, a análise intracaso gera um maior detalhamento do estudo de caso através de relatórios, que por sua vez são simples detalhamentos e descrições, porém, fundamentais para a geração de ideias e entendimentos do problema de pesquisa, pois auxiliam o pesquisador a lidar com grande quantidade de dados no início da pesquisa de campo, durante o processo de análise desses dados. Eisenhardt (1989) sinaliza que há tantas possibilidades de abordagens quanto de pesquisadores que se utilizam da análise intracaso, porém a principal intenção é familiarizar-se o máximo possível com o caso analisado.

3.4.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Para realizar a análise estatística descritiva, foi utilizado o software Sphinx, que auxilia na análise de dados, análise textual, análise uni-bi-multivariada, informação gerencial, estatística, permitindo dessa forma uma melhor análise dos dados e informações coletadas. Segundo Silvestre (2007, p. 07), o principal objetivo da análise estatística é “tirar conclusões a partir dos dados de forma a enriquecer o nosso conhecimento da realidade”. Dentre os seis objetivos da análise estatística propostos pelo autor, o que será mais utilizado na presente pesquisa será o de identificação de relação entre os conjuntos de dados. O aspecto mais importante, de acordo com Silvestre (2007) é saber se as características de um conjunto de dados permite ao pesquisador predizer as características de outro.

Pois, segundo o mesmo autor, a simples existência de uma relação de causalidade não permite tirar conclusões seguras. Entretanto, as relações experimentais permitem afirmar a existência de um nexos de causalidade entre determinadas características, como por exemplo, a alteração das vendas de um determinado produto em função das ações de promoção de uma loja.

3.4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE 2ª ORDEM

As respostas obtidas a partir dos questionários respondidos foram analisados através de análise fatorial confirmatória de 2ª ordem, que segundo Hair et al. (2009), é um caso especial de uma técnica mais ampla, a modelagem de equações estruturais. Nela, busca-se descrever o relacionamento existente entre as variáveis latentes (não diretamente observáveis), que são representadas pelas variáveis mensuráveis e observáveis, e que, portanto são mais significativos entre as variáveis apresentadas, e as variáveis indicadoras, que consistem em valores observados e que são usados como medidas de um constructo.

Cabe salientar que a modelagem de equações estruturais possui três características, segundo Hair et al. (2009), a primeira é que possibilita a estimação de relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas; a segunda é a habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração no processo de estimação; e a terceira, possibilita a definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

Conforme destacado por Mueller (1996), a análise fatorial confirmatória baseia-se na premissa de que as variáveis observadas podem ser consideradas indicadores imperfeitos de certos constructos e que, portanto, se mais de um indicador é usado para medir determinados constructos específicos. A análise fatorial confirmatória possibilitará ao pesquisador agrupar esses indicadores, com a finalidade de avaliar qual a extensão que determinados conjuntos de dados confirmam, ou não, a estrutura prevista (MUELLER, 1996).

Segundo Hair et al. (2009) a definição do relacionamento entre essas variáveis é importante para a melhor utilização da análise fatorial confirmatória, pois enfatiza a função de cada uma delas, ou seja, qual será a variável dependente e qual será a independente (que geram relações entre os constructos), possibilitando assim, testar múltiplos relacionamentos ao mesmo tempo.

O tipo de instrumento a ser utilizado na coleta de dados, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) é demasiadamente importante para uma pesquisa consistente. Os autores salientam que o questionário possui vários aspectos a seu favor, um deles seria a sua capacidade de registrar uma grande quantidade de dados de um grande número de respondente.

Nunnally e Berstein (1994) salientam que a utilização de escalas – como a Likert – permite ao pesquisador melhor conduzir uma investigação de natureza quantitativa. De acordo com os mesmos autores, as escalas ordinais estão em um patamar mais alto de mensuração, já que conseguimos medir grandezas que poderão, posteriormente, ser traduzidos em termos quantitativos.

Mas antes da aplicação de qualquer técnica, Hair et al. (2009) salientam que é necessário que o pesquisador conheça profundamente os dados que foram coletados, de forma a descrever perfeitamente o perfil da amostra e identificar possíveis e eventuais falhas de tabulação dos dados, reduzindo o risco de erros de análise.

Para a apresentação dos resultados, bem como para os ajustes dos modelos foram adotadas as recomendações segundo Hair et al. (2009), conforme segue:

1ª Etapa. Validade Convergente – Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted*) (AVE).

A Variância Média Extraída (AVE) segundo Hair et al. (2009) é a porção dos dados que é explicada por cada um dos constructos, com relação aos seus conjuntos de suas variáveis ou quanto as variáveis estão correlacionadas positivamente com seus respectivos constructos. Dessa forma, podemos admitir que o modelo converge a um resultado satisfatório quando as AVE são maiores que 0,50.

2ª Etapa. Consistência interna (Alfa de Cronbach) e Confiabilidade Composta (CC) (ρ - rho de Dillon-Goldstein).

O Alfa de Cronbach (AC) é o indicador tradicional que está baseado em intercorrelações das variáveis. A Confiabilidade Composta (CC) esta mais adequada ao PLS, pois as variáveis (dependentes e independentes) são priorizadas de acordo com sua confiabilidade, enquanto o Alfa de Cronbach é mais sensível ao número de variáveis em cada constructo. Entretanto, em ambos os casos, AC e CC são utilizados para avaliar se as amostras estão livres de vieses, bem como, se as respostas, com relação aos seus conjuntos, são confiáveis. Dessa forma, segundo Hair et al. (2009), os valores do Alfa de Cronbach que estiverem entre 0,60 e 0,70 serão considerados adequados, enquanto os valores da Confiabilidade Composta entre 0,70 e 0,90 serão considerados satisfatório. No presente estudo, ambos indicadores foram adotados pelo fato de haver um considerável número de variáveis em cada um dos constructos.

3ª Etapa. **Validade Discriminante (VD)**

Segundo Hair et al. (2009), a Validade Discriminante (VD) indica até que ponto as variáveis latentes e os constructos são independentes um dos outros. Quando adotado o critério de Fornell-Larcker (1981) deve-se comparar as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com a correlação (de Pearson) entre os constructos. Dessa forma, as raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos.

As variáveis latentes são comumente empregadas quando há interesse em medir fatores não observáveis, que possuem significado intuitivo para todos, porém não podem ser medidos diretamente na maioria das vezes. Embora esses fatores possam ser facilmente listados e descritos, como desempenho e acessibilidade, eles não podem ser diretamente medidos ou observáveis como, por exemplo, altura, peso e comprimento (LOEHLIN, 1998).

Uma vantagem da utilização de variáveis latentes é que ela reduz a dimensão dos dados, ou seja, um grande número de variáveis observáveis pode ser agregado em um modelo para representar o conceito subjacente, tornando mais fácil a compreensão dos dados (BORSBOOM; MELLEBERGH e VAN HEERDEN, 2003).

4ª Etapa. **Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2)**

A Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (r^2), segundo Hair et al. (2009) avaliam a porção das variáveis que explicam os constructos, dessa forma, a qualidade do modelo ajustado. Os valores 0,70 é considerado “Substancial”, 0,50 é considerado “moderado” e 0,25 é considerado fraco. Por outro lado, para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2=0,02$ seja classificado como pequeno, $R^2=0,1$ como médio e $R^2=0,26$ como efeito grande.

5ª Etapa. Valores e significância dos Coeficientes de Caminho (Γ)

Os coeficientes de caminho, segundo Hair et al. (2009) indicam o quanto um constructo se relaciona com os outros. Os valores variam de -1,0 até +1,0. Quanto mais próximos de +1,0 esses valores estiverem, maior será a relação positiva entre os dois constructos, o mesmo ocorrendo para valores próximos de -1,0, entretanto, os valores, indicaram relações fracas, quando estiverem próximo de zero.

Para que um Γ seja aceito o pesquisador deverá testar se existe uma relação significativa ou não. Dessa forma, será utilizado um teste t de Student, onde os valores maiores ou iguais a 1,96 ($\geq 1,96$) são considerados significantes ($\leq 5,0\%$ ou 0,05) e que, portanto, há relação entre os constructos existentes, mas os mesmos são independentes.

Para auxiliar na análise dos dados, utilizou-se o programa SmartPLS, versão 2.0. Segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), SmartPLS tem sido utilizado por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento. Os autores salientam que uma das principais motivações dos pesquisadores para a adoção deste método, decorre do fato que o PLS é recomendado para validar modelos exploratórios, principalmente em estágios iniciais do desenvolvimento de uma teoria. O artigo de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) ressaltou algumas características do SmartPLS que geraram grande relevância para os pesquisadores, tal como, pode ser adotado em amostras pequenas e o seu método modelos com variáveis latentes mensuradas por muitos ou poucos indicadores.

Outros fatos que levaram a adoção do SmartPLS é o de poder ser adotado para amostras de tamanho menor e o de permitir trabalhar com dados que não apresentam uma distribuição normal.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os dados coletados junto aos respondentes, conforme os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior. Inicialmente, será apresentada a caracterização da amostra. Em um segundo momento, no item 4.1, contextualização do caso, onde será descrita a organização pesquisada; no item 4.2, a análise estatística descritiva sobre o uso das TIMs em equipes de vendas, apresentado a análise de cada uma das questões respondidas pela força de vendas da organização pesquisa. Finalmente, no item 4.3, a análise fatorial confirmatória, sobre o uso das TIMs em equipes de vendas.

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

A presente dissertação foi realizada na indústria farmacêutica Novartis do Brasil, que é resultado da fusão entre a Ciba-Geigy e a Sandoz em 1996, tornando-se desde então líder mundial em cuidados com a saúde. A Novartis oferece um portfólio de produtos que abrangem medicamentos protegidos por patentes, medicamentos genéricos e biossimilares, vacinas para o combate de doenças virais e bacterianas e medicamentos isentos de prescrição.

Anualmente a empresa investe 21% da sua receita em pesquisa e desenvolvimento para a descoberta de novos medicamentos, consolidando, dessa forma, como a empresa farmacêutica com o melhor portfólio de produtos em desenvolvimento. Com sede na Basiléia, na Suíça, a Novartis emprega mais de 127 mil colaboradores em 140 países, passou atuar no Brasil a partir de 03 de dezembro de 1934, como o nome de Produtos Químicos Ciba do Brasil.

Há aproximadamente dois anos a organização disponibilizou para cada um dos seus 600 representantes de vendas um *tablet* iPad, da Apple, com a finalidade de auxiliar no desempenho de suas atividades profissionais. Cabe salientar que anteriormente a esse novo

dispositivo, a organização já havia disponibilizado outro dispositivo do fabricante HP, o que pode indicar a preocupação e a cultura da organização estudada em manter a sua força de vendas aparelhada com dispositivos de comunicação móvel.

Juntamente com os *tablets*, a Novartis disponibilizou, também, um novo software – o Salesforce – permitindo ao representante de vendas ter “na ponta do dedo” a maior quantidade possível de informações a respeito do seus clientes – médicos e farmácias. O Salesforce é um sistema para a gestão do relacionamento com o cliente, gerando informações relevantes, tal como o relatório de receita gerada por conta ou cliente, permitindo dessa forma uma tomada de decisão mais rápida e com maior efetividade.

Os 136 respondentes que participaram da presente dissertação pertencem à divisão de medicamentos cardíacos, e atuam tanto na divulgação desses medicamentos junto a médicos, e a rede de farmácias, utilizando sempre um dispositivo móvel para essa divulgação.

Do total respondentes, 75,9% são do sexo masculino e, portanto, 24,1% são do sexo feminino. Pode-se observar dessa forma uma predominância do sexo masculino na força de vendas da organização estudada. Com relação à faixa etária da amostra pesquisada, observou-se uma alta concentração dos respondentes entre os 32 e 39 anos de idade, de 31,7%; e em contrapartida, apenas 9,7% da amostra pertencem à faixa etária acima de 56 anos. Esses dados podem ser observados na Figura 2.

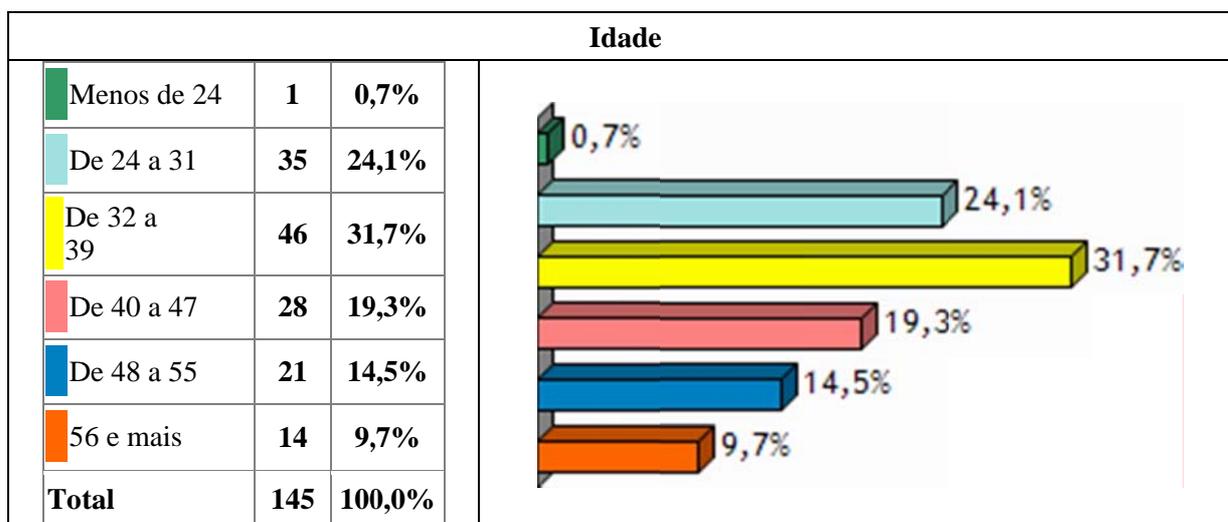


Figura 2 – Idade dos respondentes

Fonte – Elaborada pelo autor

Outro ponto a ser destacado é que em torno de 91% dos respondentes possuem elevado grau de instrução – superior completo (45,6%) e MBA ou especialização (45,6%) – em relação ao restante da equipe, conforme demonstrado na Figura 3.

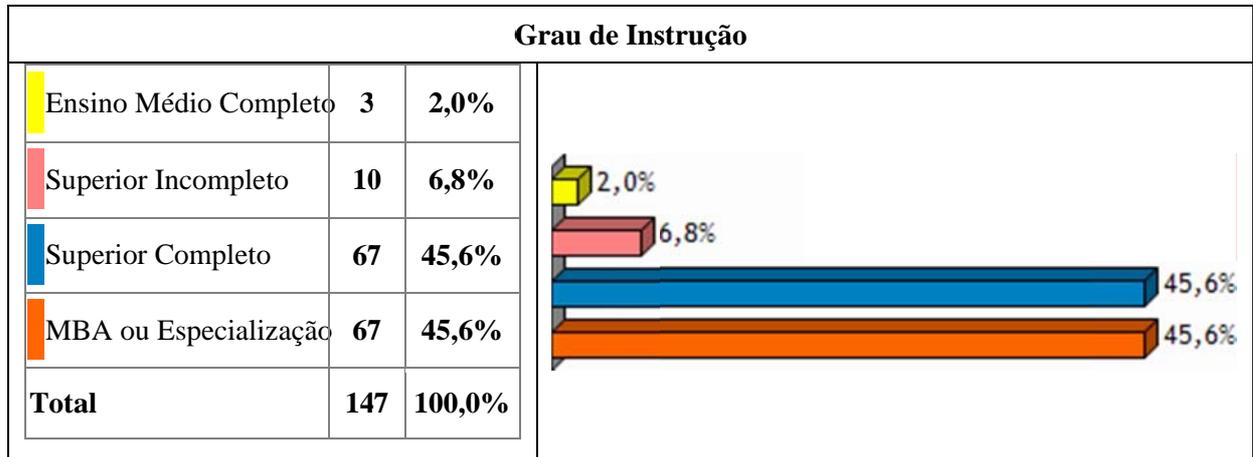


Figura 3 – Grau de Instrução dos respondentes

Fonte – Elaborada pelo autor

Analisando o percentual de carga de trabalho que os respondentes realizam fora do escritório, percebe-se que esse percentual é bastante elevado, pois 66,0% dos respondentes informam que realizam atividades fora do escritório na maior parte do tempo, ou seja, em mais de 75% do tempo da carga total de trabalho diária, conforme pode ser observado na Figura 4.

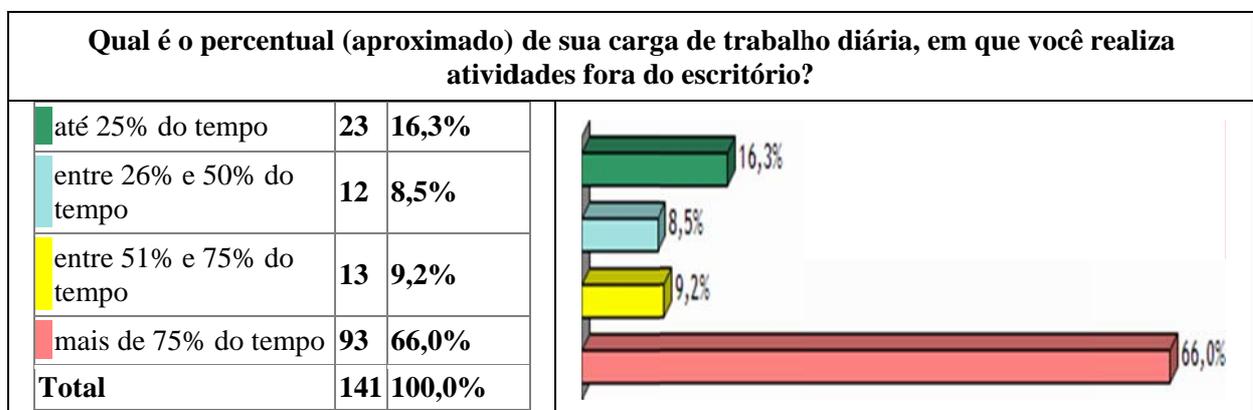


Figura 4 – Percentual de carga de trabalho realizada fora do escritório

Fonte – Elaborada pelo autor.

Segundo Brans e Basole (2008), o *Field Office* vem ganhando espaço nas organizações a cada dia. Esse fato se faz presente na organização estudada, como pode ser verificado Figura 5, pois 42,1% dos respondentes declaram que realizam atividade em clientes, ou seja, em consultórios médicos, hospitais e farmácias, 21,6% em *Home Office*, 19,3% em deslocamento e 14,7% em locais públicos. Portanto, pode-se concluir que mais de 76% da força de venda realizam atividades, como a pré-visita ou a realização de relatórios de visitas, fora da empresa, demonstrando que utilizam frequentemente suas ferramentas de informações móveis, em locais fora da organização.

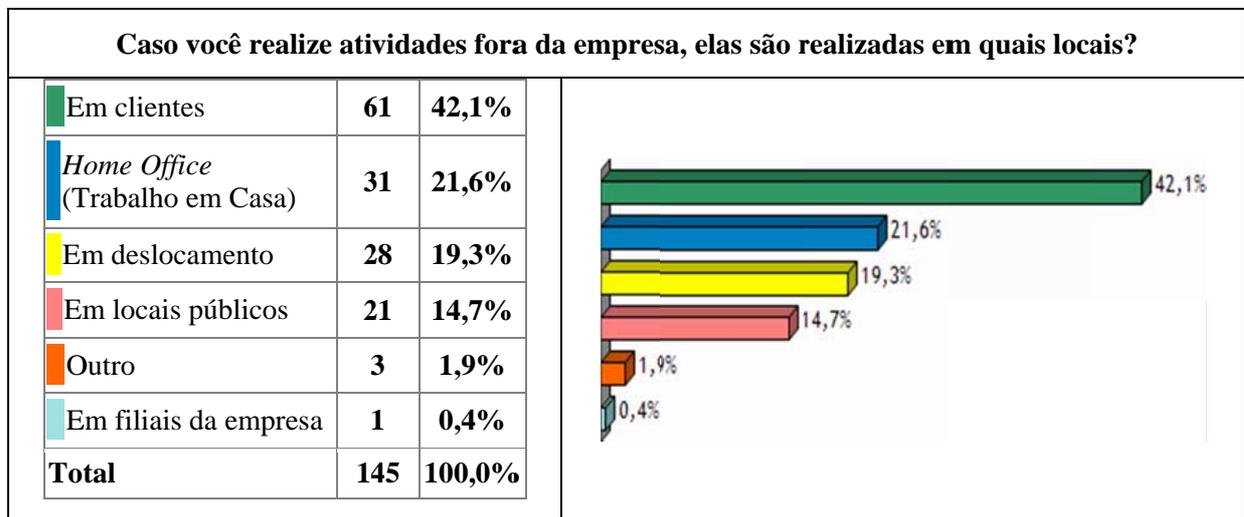


Figura 5 – Locais onde são realizadas atividades fora da organização

Fonte – Elaborada pelo autor

4.2. ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE O USO DE TIMs NA EQUIPE DE VENDAS

O presente capítulo tem por objetivo analisar o terceiro bloco de questões, composto por 25 questões que permitam analisar e entender o efeito da adoção do dispositivo móvel na equipe de vendas. O capítulo está dividido em blocos, de acordo com as dimensões “Produtividade”, “Processamento de Informação”, “Eficácia da Comunicação”, “Competência do Vendedor” e “Relacionamento com o cliente”.

4.2.1. ANÁLISE DA DIMENSÃO PRODUTIVIDADE

A primeira assertiva refere-se ao “Desempenho individual/cumprimento de metas”, onde 53,5% dos respondentes apontaram que após a utilização do dispositivo móvel melhorou o desempenho individual, bem como o cumprimento de metas, conforme pode ser verificado na Figura 6. Na percepção do gestor, é apontado o mesmo resultado, pois antes da utilização do *tablet*, e apesar da utilização de outro dispositivo móvel, o representante de vendas perdia muito tempo em suas visitas. Os medicamentos deveriam ser apresentados através de material impresso, o que demandava certo tempo, após a adoção desse novo dispositivo, a visita ficou mais ágil, dinâmica.

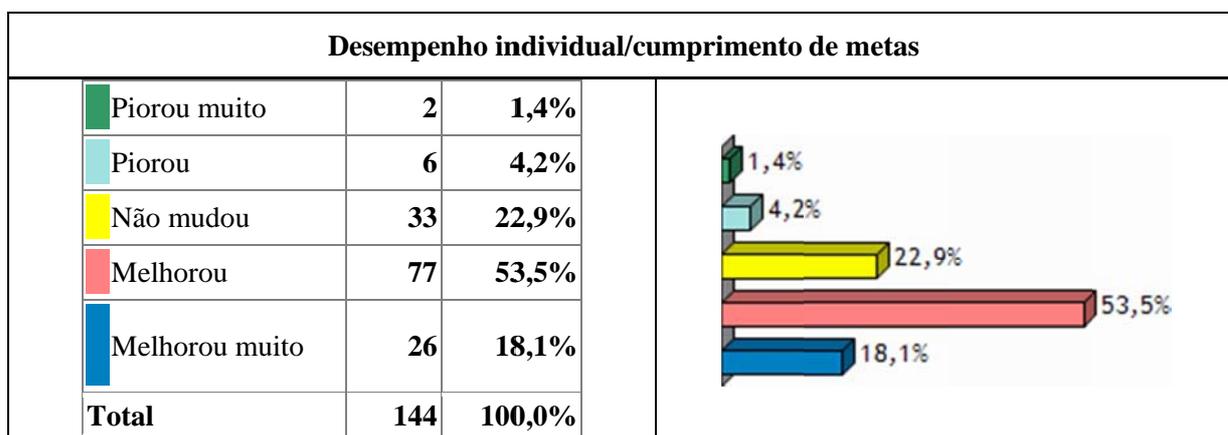


Figura 6 – Desempenho Individual/Cumprimento de metas

Fonte – Elaborada pelo autor

Quando indagados sobre produtividade, 56,3% dos respondentes apontaram que a utilização do dispositivo móvel gerou melhoria em sua produtividade individual e 18,1% que melhorou muito. Na percepção do gestor, também ocorreu uma melhoria, pois segundo suas palavras: “[...] *principalmente pela agilidade que eles ganharam com a promoção de ter todos os materiais acessíveis no dispositivo, além de ter as folhas de divulgação dos produtos, possibilitou que agente conseguisse colocar conteúdo interativo, com vídeos, antigamente ele tinha que carregar um DVD player onde ele colocava para o médico assistir o material de divulgação, agora ele tem tudo em um lugar só, tornando a apresentação muito mais ágil*”. Tal afirmação pode ser verificada na Figura 7.

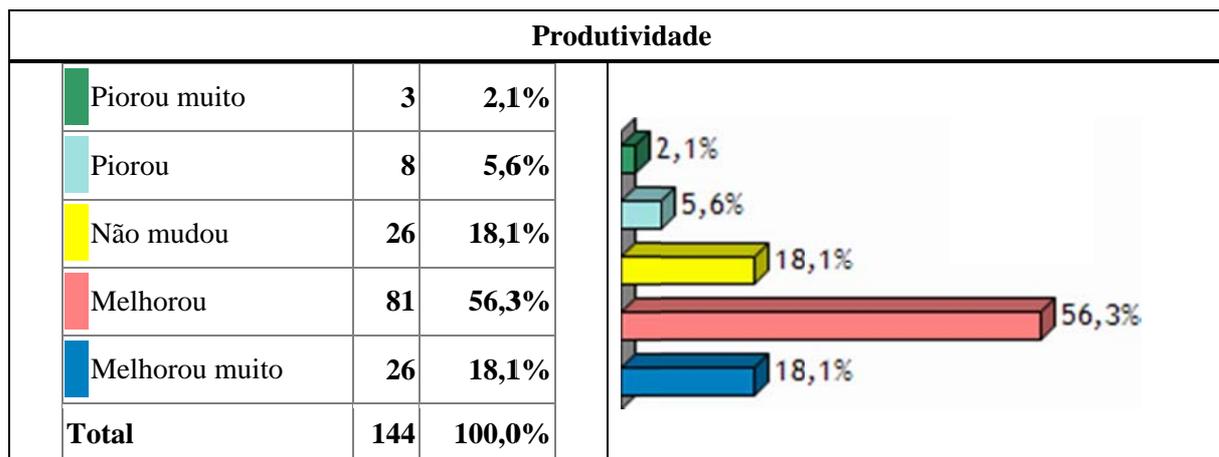


Figura 7 – Produtividade

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva referente ao “Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/promoção”, 55,6% dos respondentes apontaram melhorias após o uso do *tablet*, conforme pode ser verificado na Figura 8. A percepção do gestor da força de vendas é a mesma que a dos respondentes, pois segundo ele, a resposta dessa questão seria muito próxima da anterior. O ganho de agilidade e praticidade após a adoção do *tablet* foi muito grande, permitindo a equipe de vendas terem maior tempo, por exemplo, de fazer a pré-visita.

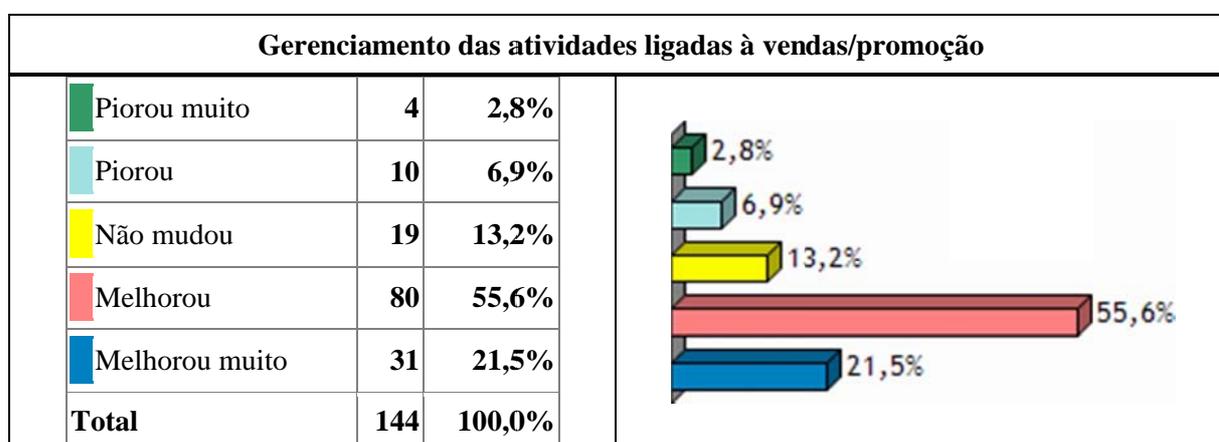


Figura 8 – Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/promoção

Fonte – Elaborada pelo autor

A assertiva “Redução de erros”, 46,5% dos respondentes acreditam que a utilização do *tablet* contribuiu de alguma forma para a redução de erros cometidos pela força de vendas. Quando se soma a esse resultado os 8,3% dos respondentes que dizem que a utilização do *tablet* melhorou muito, tem-se um percentual elevado (54,5%), conforme Figura 9. O gestor da força de vendas demonstrou grande preocupação com essa questão devido a dois fatores. O

primeiro refere-se à migração para um novo *software*, pois a equipe de vendas já trabalhava há algum tempo com o *software* antigo, portanto já estavam habituados com ele. No momento que a força de vendas migrou para um sistema totalmente novo, eles tiveram que aprender a utilizar o novo *software*, conforme palavras do gestor: “[...] *Está tendo uma curva de aprendizagem, mas o atual muda um pouco do conceito que a agente tinha antes, que era que cada representante via o seu médico como um cliente individual e esse sistema ele passa a trabalhar por conta [...]*”.

A segunda preocupação decorre do fato que o *software* utilizado pela força de vendas, segundo palavras do gestor, é bem aberto, permitindo o *garbage in/garbage out*, ou seja, a entrada de informações desnecessária, obrigando a organização a ter uma equipe para revisar esse tipo de informação. A organização, segundo palavras do gestor, tem consciência que esse problema só será sanado com treinamento.

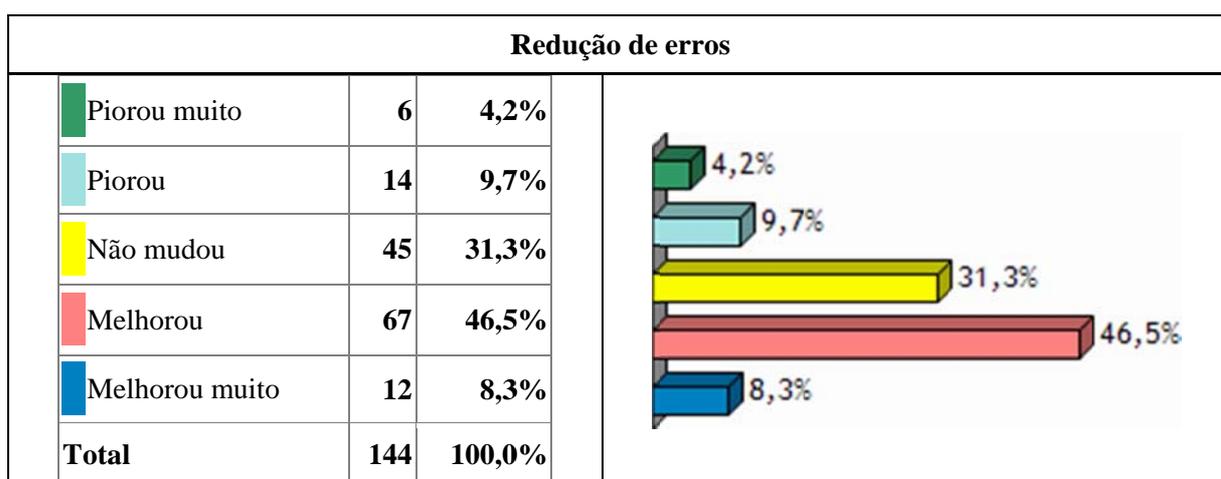


Figura 9 – Redução de erros

Fonte – Elaborada pelo autor

Na Figura 10, que trata da assertiva “Taxa de Sucesso em vendas/promoção”, os respondentes demonstraram um pequeno equilíbrio, pois 42,0% dos representantes de vendas, responderam que ocorreram melhorias, outros 37,8% responderam que não mudou, ou seja, uma diferença de 4,2%. Na visão do gestor da força de vendas, não ocorreu alteração, principalmente pela dificuldade de mensuração dessas informações, conforme suas palavras: “[...] *Eu vou falar que não mudou porque eu não tenho como mensurar se o uso do tablet impactou em termos de vendas [...]*”.

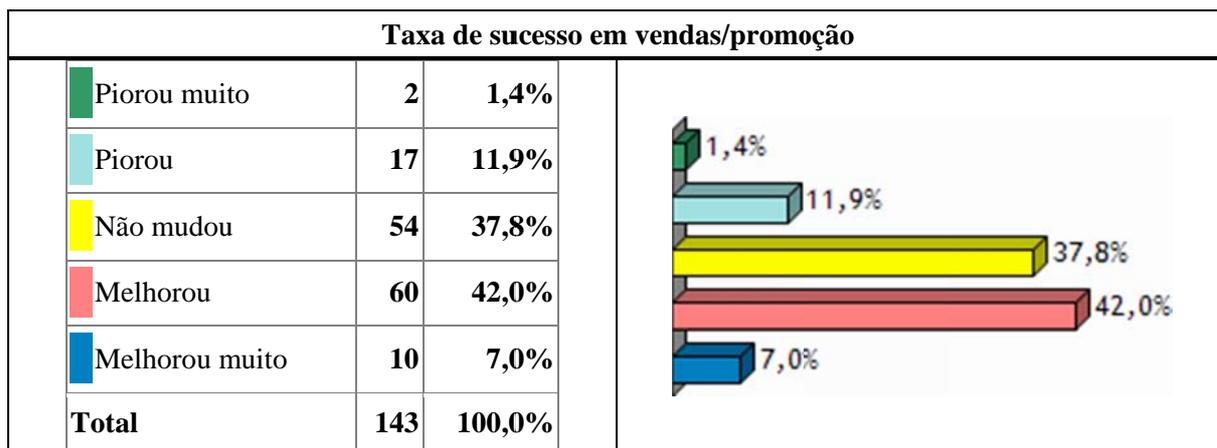


Figura 10 – Taxa de sucesso em vendas/promoção

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva que buscou avaliar a “Comunicação com a equipe interna”, pode-se ressaltar dois pontos que se destacam em relação às demais questões. O primeiro é que nenhum respondente apontou que a comunicação piorou muito, fato que não ocorreu em nenhuma outra questão. O segundo ponto é que quase 50%, mais precisamente 47,6%, responderam que melhorou muito, um número bastante elevado para essa resposta. Esse fato, também não ocorreu em nenhuma outra questão, conforme se pode verificar na Figura 11.

Na visão do gestor da força de vendas, esse fator decorre do seguinte fato: “[...] *melhorou muito, porque antigamente os representantes não tinham o e-mail integrado ao dispositivo, tanto que a conta era pessoal. Junto com o tablet veio à integração, agora o e-mail dos representantes é @novartis.com. Ficando muito mais fluido mais ágil [...]*”.

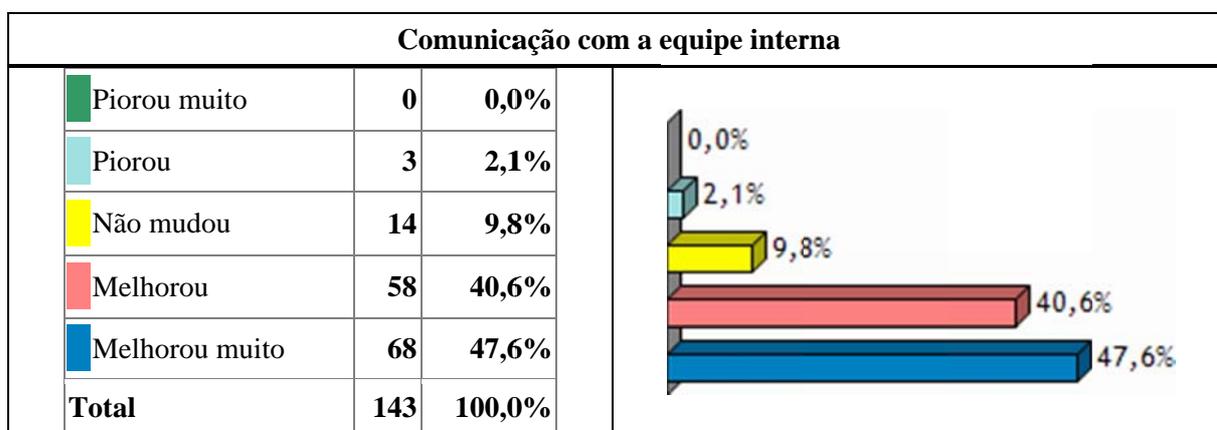


Figura 11 – Comunicação com a equipe interna

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva “Criação de Valor para o cliente”, conforme se pode verificar na Figura 12, tal como na questão “Redução de erros”, ocorreu um equilíbrio entre os respondentes, pois 40,3% apontaram que melhorou, enquanto 37,5% responderam que não mudou. O gestor da força de vendas acredita que melhorou muito, conforme segue: “[...] Melhorou muito. Principalmente pela facilidade de ter acesso a todos os tipos de mídias em um único dispositivo, além do próprio dispositivo, que por ser um iPad (Apple) em primeiro momento ele causa um impacto muito, muito forte, maior [...]”.

Talvez esse equilíbrio seja decorrente do entendimento do que seja geração de valor para o cliente. Segundo Kotler e Keller (2006), geração de valor para o cliente é gerar benefícios para o cliente – sob o ponto de vista do cliente – utilizando de competências da organização, dessa forma, os colaboradores da organização devem em primeiro momento entender as necessidades, desejos e preocupações dos seus clientes.

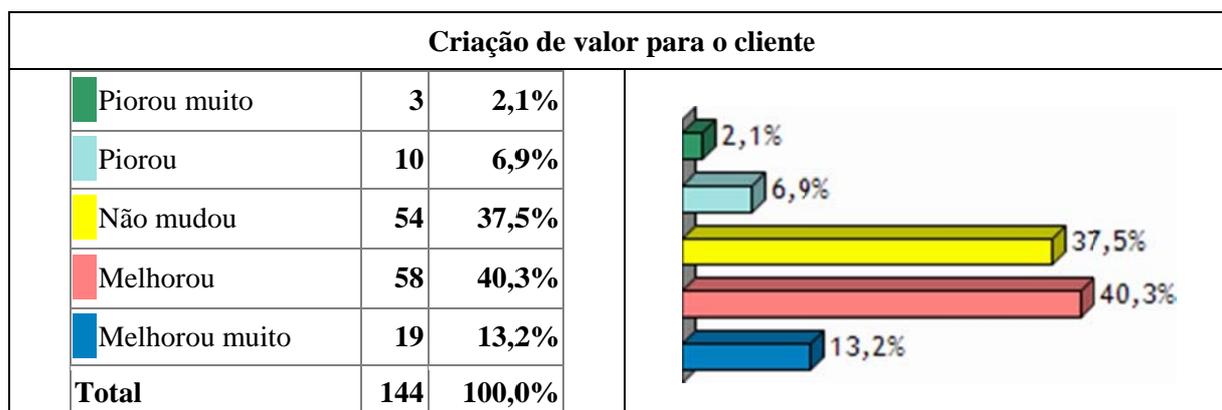


Figura 12 – Criação de valor para o cliente

Fonte – Elaborada pelo autor

4.2.2. ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO

Na assertiva “Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência”, 52,1% dos representantes de vendas responderam que melhorou e 25,0% que melhorou muito, conforme Figura 13. Segundo a percepção do gestor da força de vendas, isso ocorreu devido um conjunto de eventos, pois junto com o novo dispositivo móvel, foi disponibilizado um novo *software*, que passou a fornecer uma grande quantidade de informações que antes não era disponibilizado para a força de vendas.

O gestor ressalta que a organização ainda não tem informações sobre a concorrência disponíveis para a força de vendas: “[...] *as informações dos clientes estão concentradas, mas nem tanto da concorrência porque ainda não temos uma plataforma robusta de inteligência competitiva, que onde agente coleta informações da concorrência, joga tudo num repositório e isso fica disponível. Agente está estruturando essa inteligência de mercado. Há um projeto estruturando isso dentro dessa plataforma à parte de inteligência competitiva [...]*”. Tal resposta demonstra a preocupação da organização em fornecer esse tipo de informação para a força de vendas.

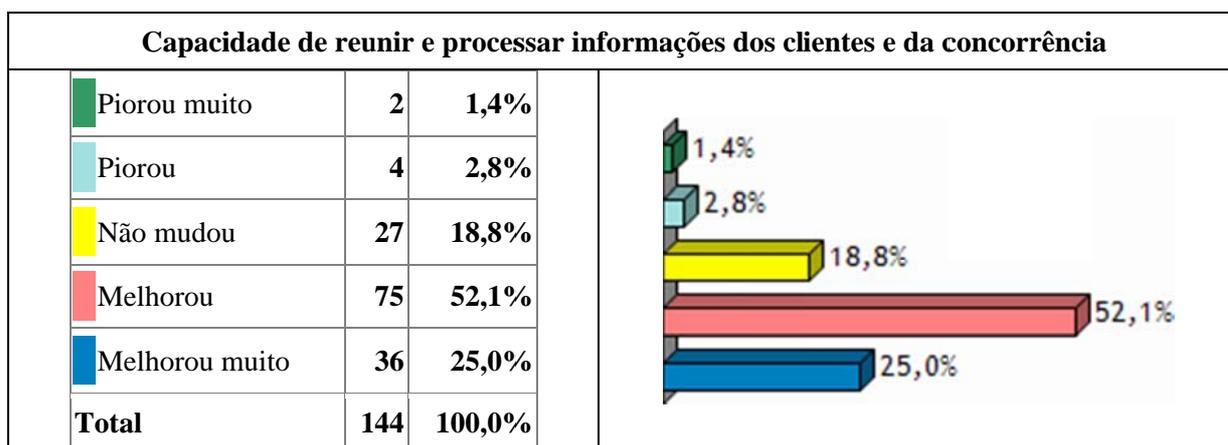


Figura 13 – Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva “Acesso às informações de clientes, produtos e promoções”, tanto o gestor, como a equipe de vendas tem a mesma percepção, pois 56,3% dos respondentes, conforme Figura 14, apontaram que após o uso do dispositivo móvel o acesso a essa

informações melhoraram, e o mesmo ocorre para o gestor, pois como manifestado anteriormente, uma vantagem da adoção do *tablet* pela organização foi possibilitar a força de vendas que atende as farmácias, ter acesso a grande quantidade de informações sobre os clientes, a produtos novos e a promoções que possam potencializar as vendas.

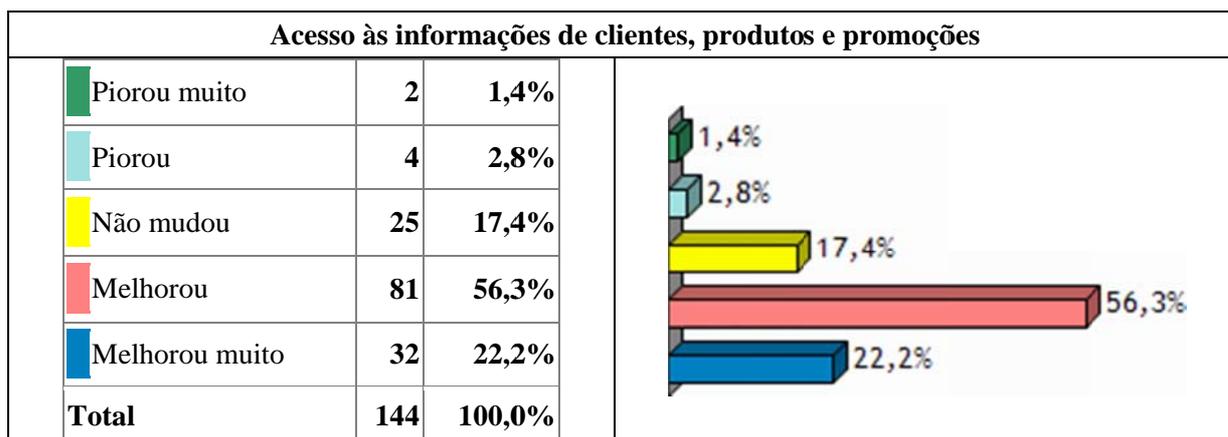


Figura 14 – Acesso às informações de clientes, produtos e promoções

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva “identificação de clientes com melhores perspectivas de negócio”, na Figura 15, 47,9% dos respondentes apontaram que ocorreu uma melhora após o uso do *tablet*. A percepção do gestor da força de venda é a mesma, ou seja, que ocorreu melhoria após a adoção desse dispositivo. Mas, conforme ressaltou, esses clientes são as farmácias, pois os representantes de vendas não tem acesso a nenhum tipo de informação da geração de demanda por parte dos médicos.

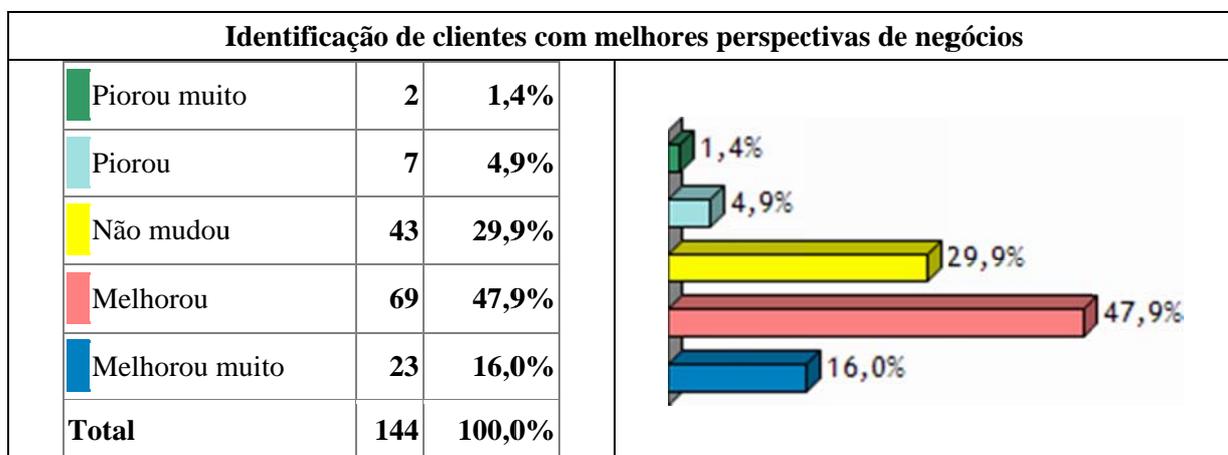


Figura 15 – Identificação de clientes com melhores perspectivas de negócios

Fonte – Elaborada pelo autor

Na visão do gestor da força de vendas essa assertiva é bem parecida com a que trata sobre o acesso de informação de clientes. Após a implantação do *tablet*, a força de vendas passou a ter acesso a informações que não tinham antes, o que possibilitou um maior acesso a dados e informações dos clientes. Tal afirmação do gestor pode ser comprovada, pois 56,3% dos respondentes apontaram que houve melhoria e um número elevado de respondentes – 18,8% - apontaram que melhorou muito, em contrapartida, um número bastante baixo, 0,7% responderam que piorou muito, conforme Figura 16.

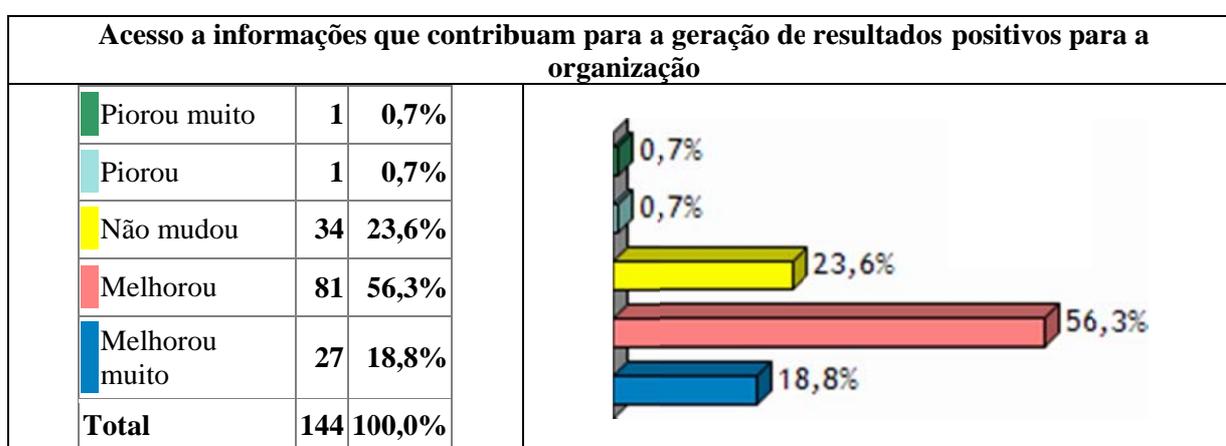


Figura 16 – Acesso a informações que contribuem para resultados positivos para a organização

Fonte – Elaborada pelo autor

4.2.3. ANÁLISE DA DIMENSÃO EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

Os respondentes, quando indagados se com a utilização do *tablet* ocorreu alguma alteração na capacidade de comunicar-se mais claramente, seja com os clientes, seja com a equipe interna, um número bastante reduzido – 0,7% - apontou que piorou muito e 2,1% apontou que piorou. Entretanto, aproximadamente 50% dos respondentes – 49,7% – responderam que melhorou e 22,4% que melhorou muito. Conforme pode ser verificado na Figura 17.

Um fato que chamou atenção foi que o gestor da força de vendas não conseguiu responder essa questão com precisão, pois na sua visão ele diz: “[...] sabemos que a

comunicação melhorou, mas se os representantes conseguiram se comunicar mais claramente eu não consigo avaliar. Acredito que isso vai variar de acordo com cada usuário. Com a capacidade de cada um se comunicar. A ferramenta facilita por meio do e-mail, integrando, mas se comunicou claramente eu não tenho como medir”.

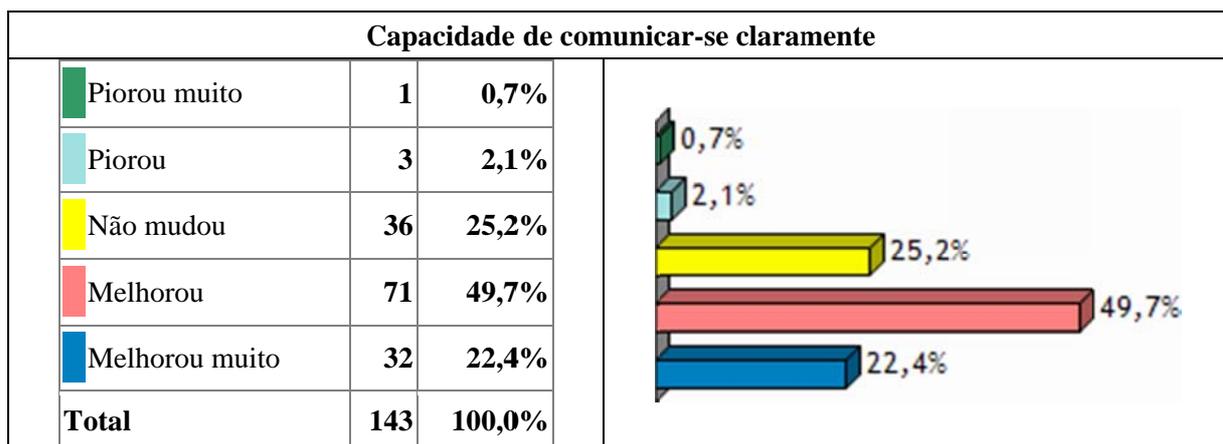


Figura 17 – Capacidade de comunicar-se claramente

Fonte – Elaborada pelo autor

Quando a força de vendas foi questionada quanto à capacidade de comunicar-se rapidamente após a adoção do *tablet*, uma quantidade de 50,7% dos respondentes apontaram que melhorou muito e 43,7% responderam que melhorou, portanto, mais de 90% dos respondentes concordam que ocorreu melhoria. Conforme pode ser verificado na Figura 18.

Nessa questão, a opinião do gestor da força de vendas, vai ao encontro da opinião dos representantes de vendas, pois segundo suas palavras: “*Sim, melhorou muito [...] antes ela tinha que acessar o seu e-mail indo para casa ou em uma lan house, pois ele não tinha como acessar o seu e-mail ali, na hora*”.

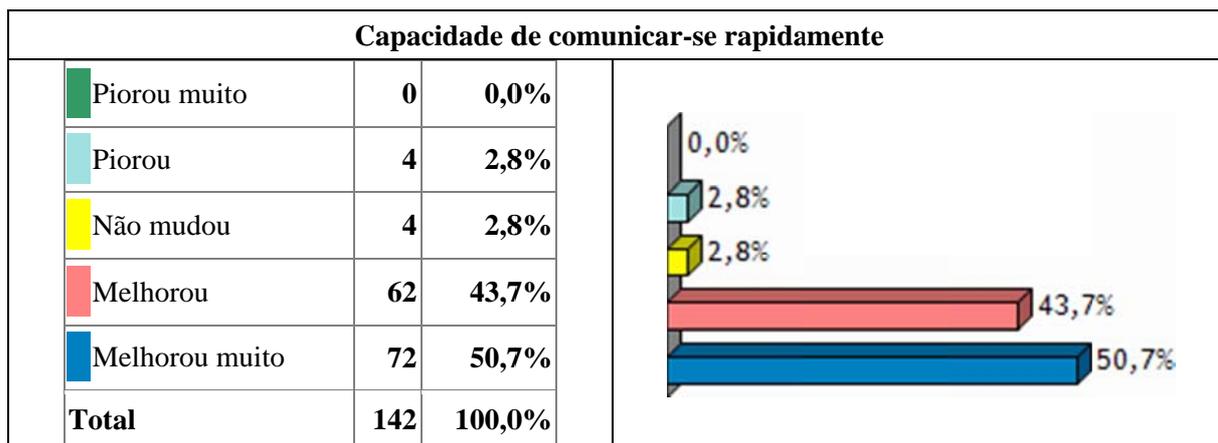


Figura 18 – Capacidade de comunicar-se rapidamente

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva “Relacionamentos cooperativos e duradouros com os clientes”, 46,2% dos respondentes disseram que não mudou, entretanto 38,5% dos respondentes acreditam que houve uma melhora após o uso do dispositivo móvel. Conforme Figura 19.

Na percepção do gestor da força de vendas, ocorreu uma melhora, conforme suas palavras: “Melhorou, até por conta do número de informação que hoje está disponível, com toda a história daquela conta. Não fica uma visita ou um contato desconectado com o passado, pois se o representante faz o dever de casa, que é lançar no sistema os comentários, já deixar o que ele fez para quando ele for fazer uma nova visita, na pré-visita ele olhar e ver, bem se eu fiz isso e abordei isso, então eu tenho esse assunto e amarro essa visita com a visita anterior [...]”.

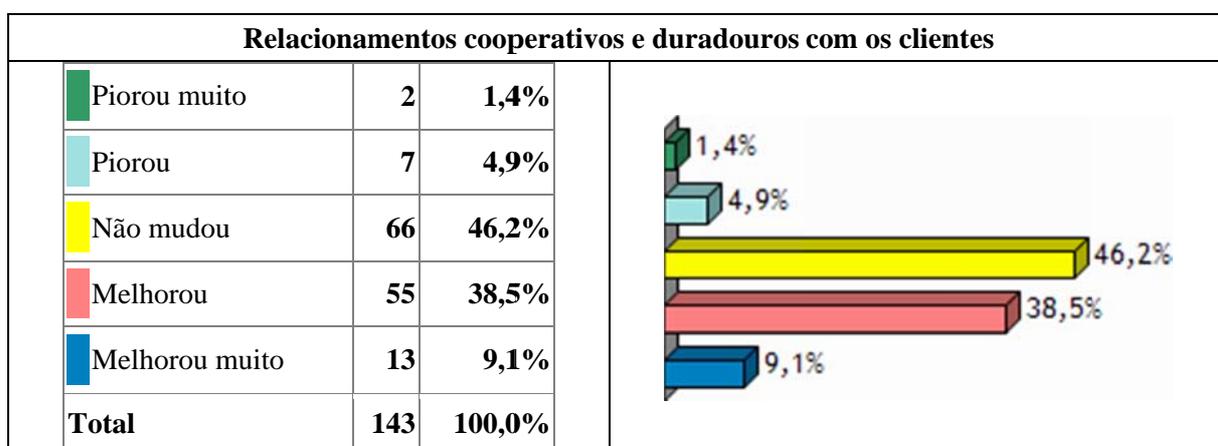


Figura 19 – Relacionamentos cooperativos e duradouros com os clientes

Fonte – Elaborada pelo autor

Como se pode observar, na Figura 20, quando os representantes de vendas responderam a assertiva “Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente”, 41,3% dos respondentes acreditam que não houve melhoria após a utilização do dispositivo móvel. Entretanto, 40,6% responderam que ocorreu algum tipo de melhoria após a utilização do dispositivo móvel. Outro fato que se destaca nessa questão é o equilíbrio entre os respondentes que dizem que ocorreram melhorias e os que dizem que não ocorreu, uma diferença de 0,7%.

Na visão do gestor, conforme sua resposta: “*Melhorou muito. Acho que devido ao uso de um dispositivo mais atualizado e melhor, facilita muito*”. Tal resposta corrobora o estudo de Boujena, Johnston e Merunka (2009), onde os autores verificaram que percepção de competência por parte do cliente, está diretamente ligada a simples utilização de um dispositivo móvel.

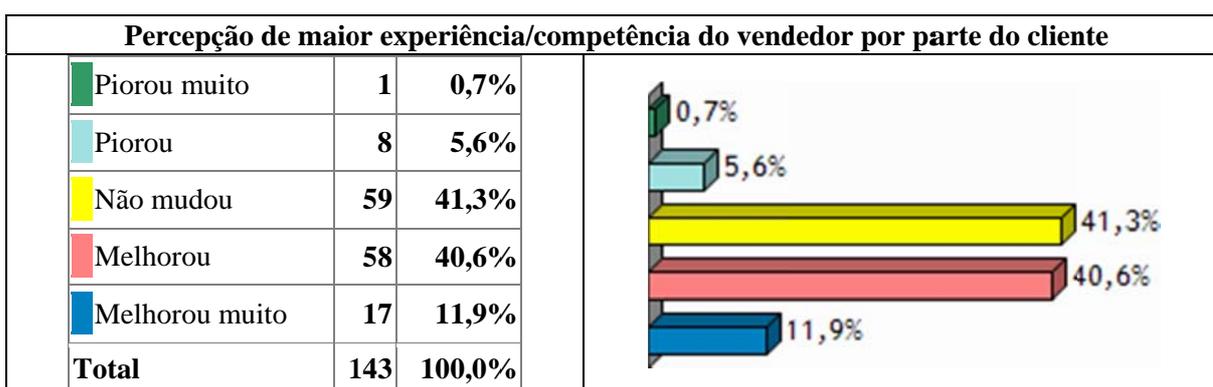


Figura 20 – Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente

Fonte – Elaborada pelo autor

4.2.4. ANÁLISE DA DIMENSÃO COMPETÊNCIA DO VENDEDOR

Na assertiva “nível de conhecimento dos produtos”, o gestor da força de vendas não conseguiu responder, pois segundo suas palavras: “[...] *Essa também eu não consigo avaliar porque a ferramenta faz parte de promoção final [...] todo esse nível de conhecimento faz parte de um treinamento. Que não tem necessariamente a ver com o dispositivo. Ou seja,*

depende de ele ir bem nesses treinamentos e desenvolver as suas capacidades [...]. Dependendo, portanto, do interesse pessoal de cada um e da efetividade dos treinamentos”.

Entretanto, na visão dos representantes de vendas, 40,6% responderam que ocorreu uma melhoria e 25,2%, que melhorou muito. Portanto, 65,8% responderam que melhorou ou melhorou muito, conforme pode-se verificar na Figura 21.

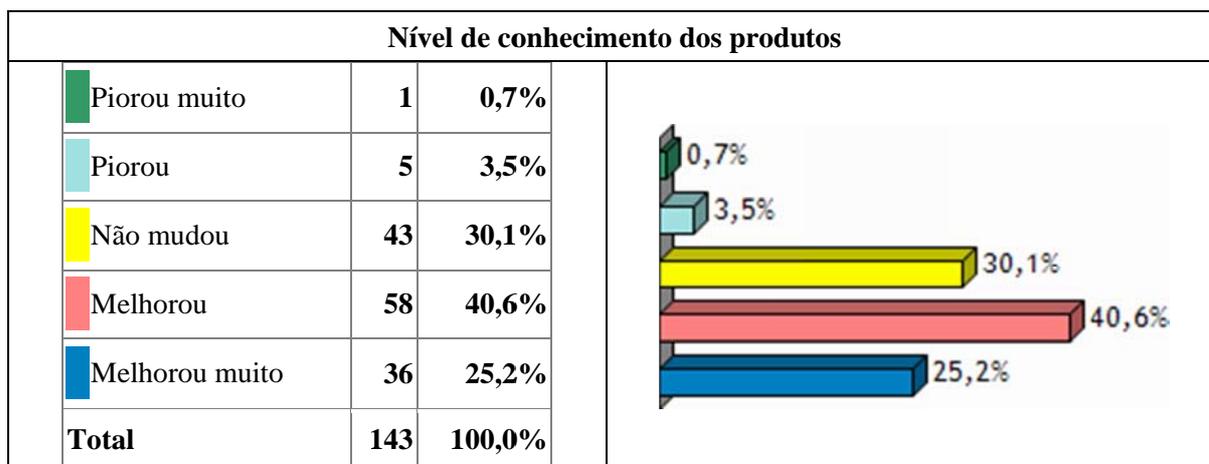


Figura 21 – Nível de conhecimento dos produtos

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva “Nível de conhecimento das necessidades dos clientes”, 45,8% dos respondentes acreditam que não houve alteração, conforme pode ser verificado na Figura 22. Entretanto a percepção do gestor da força de vendas é que ocorreram melhorias, conforme 36,6% dos representantes de vendas. Segundo o gestor: “[...] *Acho que melhorou, até porque pode ver o que outro representante lançou e ele pensa: posso pegar um gancho aqui em algo que já foi discutido com outro representante*”. Ou seja, na visão do gestor, como algumas contas são atendidas por mais de um representante, o comentário de um representante pode acabar gerando argumentos de vendas para outro.

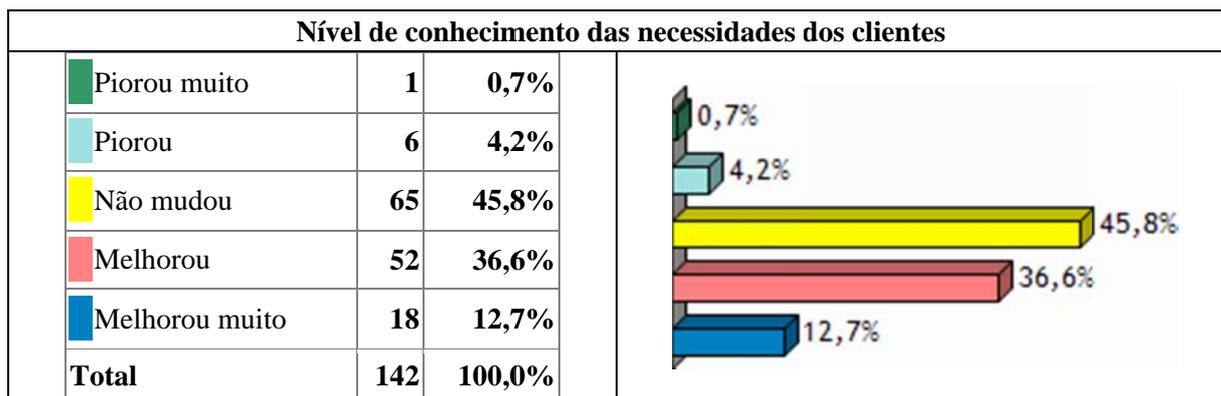


Figura 22 – Nível de conhecimento das necessidades dos clientes

Fonte – Elaborada pelo autor

Quando a assertiva abordou o “Nível de conhecimento do mercado”, 50,7% dos representantes da organização pesquisada responderam que ocorreu melhoria após a implantação do dispositivo móvel, conforme Figura 23. Essa melhoria foi mais presente na equipe que atende as farmácias do que as que atende médicos, pois o *tablet* trouxe informações que não eram disponíveis no dispositivo móvel anterior, conforme manifestado pelo gestor da força de vendas: *“Eu acho que melhorou, porque junto com o tablet, veio uma ferramenta que eles não tinham no HP, ela veio em uma versão resumida para dentro do tablet, então ele consegue ver o desempenho dele versus diversos concorrentes, então ele consegue ter isso na mão”*.

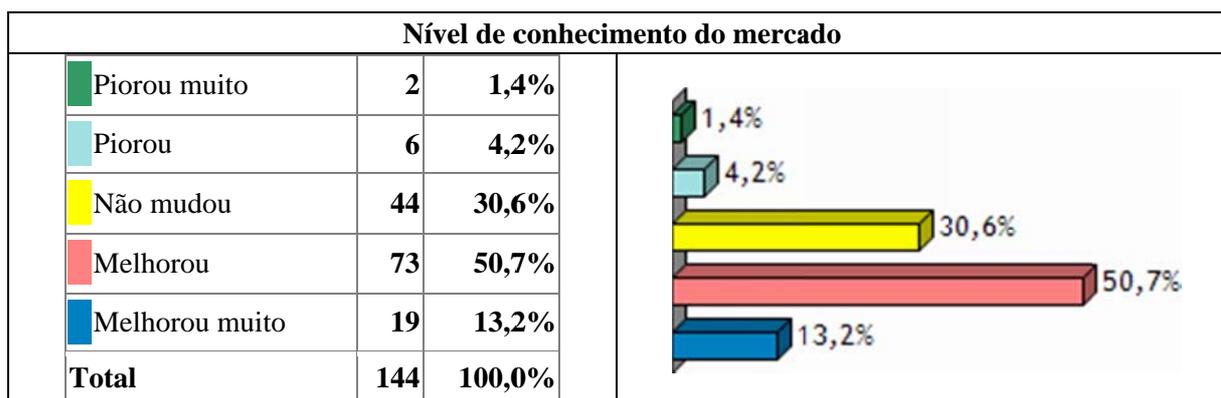


Figura 23 – Nível de conhecimento do mercado

Fonte – Elaborada pelo autor

Na questão “Nível de qualidade de argumentação”, 45,8% dos respondentes afirmaram que ocorreu melhoria após a adoção do novo dispositivo móvel, conforme pode ser verificado na Figura 24. Essa é a mesma opinião do gestor: *“Também acho que melhorou, justamente,*

por conta dessas duas coisas, ele tem as informações das auditorias, ele tem os comentários ou a informação histórica daquela conta, o que foi tratado naquele cliente. Então ele chega com muito mais capacidade de argumentar junto a esse cliente”.

O gestor ainda completa a importância da adoção do novo dispositivo: “[...] no dispositivo anterior existia uma forma bem resumida não tão completa, e aí, junto com o novo equipamento veio uma série de aplicativos e de ferramentas que só foram possíveis de viabilizar por conta desse novo dispositivo. Por conta do tablet”.

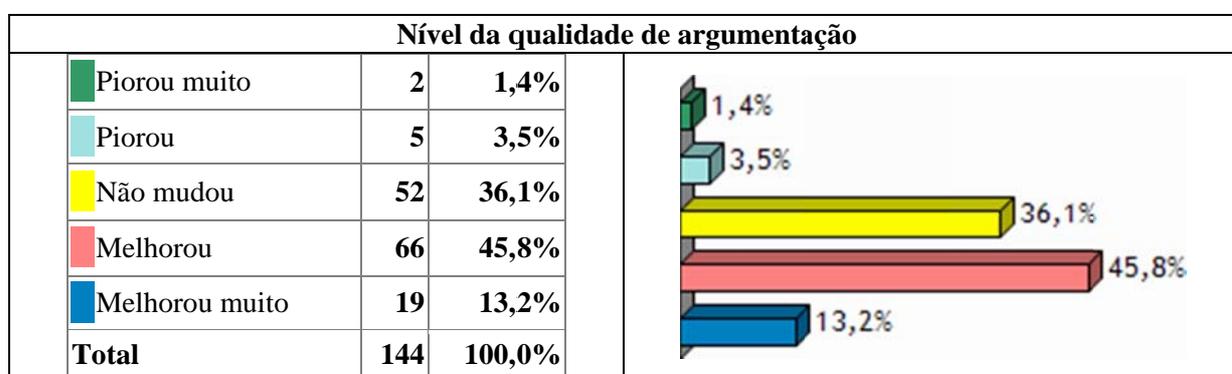


Figura 24 – Nível da qualidade de argumentação

Fonte – Elaborada pelo autor

Na percepção do gestor ocorreu melhoria do planejamento e organização do tempo por parte dos representantes de vendas: *“Eu acho que melhorou. Até por conta de funções que existem no tablet, como agenda, o calendário em uma ferramenta do tablet, onde ele pode se planejar, colocar os alarmes, enfim, mais uma vez, a ferramenta está lá disponível, ela facilita, mas depende de tudo como o usuário irá interagir ou utilizar ela. Mas na minha percepção sim, porque muitos, não sabendo estimar quantos, fazem uso dessas ferramentas para poderem se organizar”.*

Na visão da força de vendas, um percentual relativamente alto, 56,9% responderam que ocorreu melhoria após a adoção dos *tablets* pela organização, confirmando a percepção do gestor da força de vendas, conforme pode ser verificado na Figura 25.

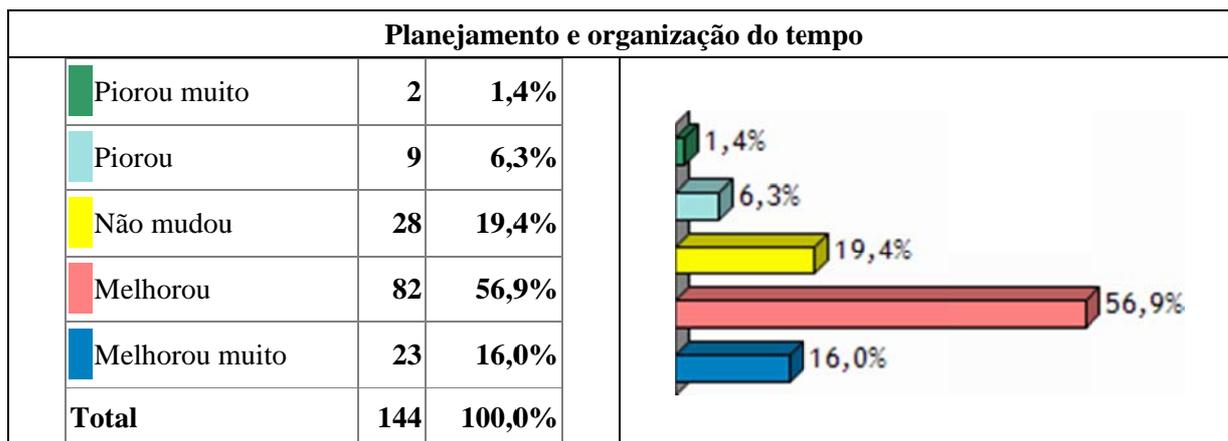


Figura 25 – Planejamento e organização do tempo

Fonte – Elaborada pelo autor

4.2.5. ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Na assertiva “Aumento dos valores vendidos/demandados”, o gestor da força de vendas não teve como atribuir qualquer tipo de melhora ou piora, pois esse tipo de informação não é disponibilizada para ele, somente para os gerentes regionais ou distritais. Entretanto, para 51,4% dos representantes de vendas, não ocorreu alteração conforme pode ser verificada na Figura 26.

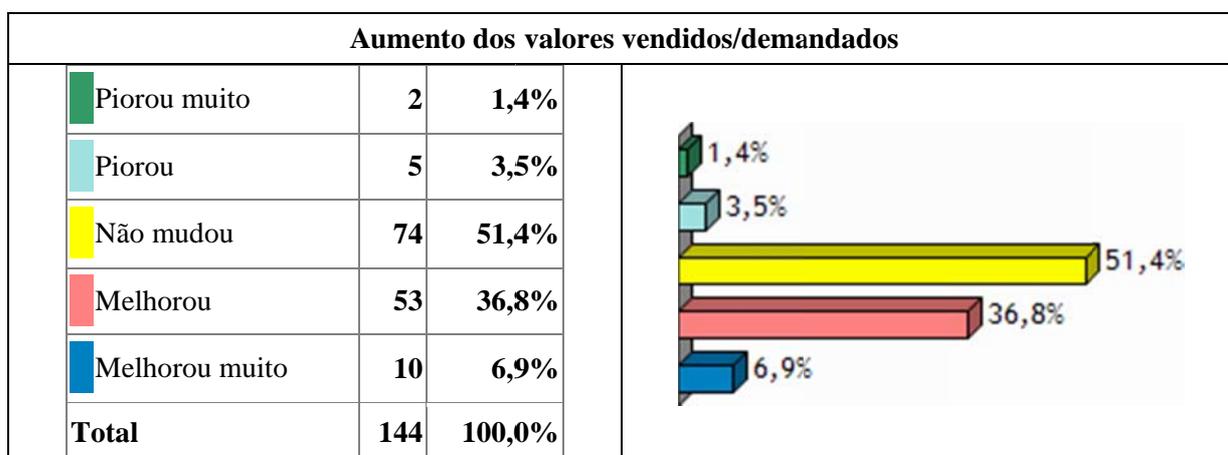


Figura 26 – Aumento dos valores vendidos/demandados

Fonte – Elaborada pelo autor

Por outro lado, na percepção do gestor, com as novas ferramentas disponibilizadas no *tablet* os representantes de vendas podem gerar aumento de demanda através do aumento de competição entre farmácias de uma determinada região, conforme segue: “[...] *a sua demanda esta caindo, mas a minha demanda não esta caindo, então quer dizer que o seu concorrente esta tirando cliente de você, ele está pegando a sua demanda. Entendeu? Então ele estimula a competição. Ele visita três farmácias em uma mesma rua, então você pode com um argumento desses ir a uma delas e em outra com o mesmo argumento. Você estimula a concorrência entre eles e gera resultado para você. Ai, eles vão brigar entre eles e aumenta a sua demanda, entendeu?*”.

Na questão que buscava identificar se ocorreu algum tipo de alteração no relacionamento entre cliente/vendedor, 51,4% dos representantes de vendas avaliaram que não ocorreu nenhum tipo de alteração após a adoção desse dispositivo móvel, conforme Figura 27, indicando, possivelmente, que o relacionamento entre cliente vendedor não depende da utilização de um dispositivo móvel, mas sim de outros atributos. O gestor da força de vendas, por sua vez, tem a percepção de que melhorou, mas sem poder afirmar com convicção, pois ele não tem nenhum tipo de indicador que mede esse relacionamento.

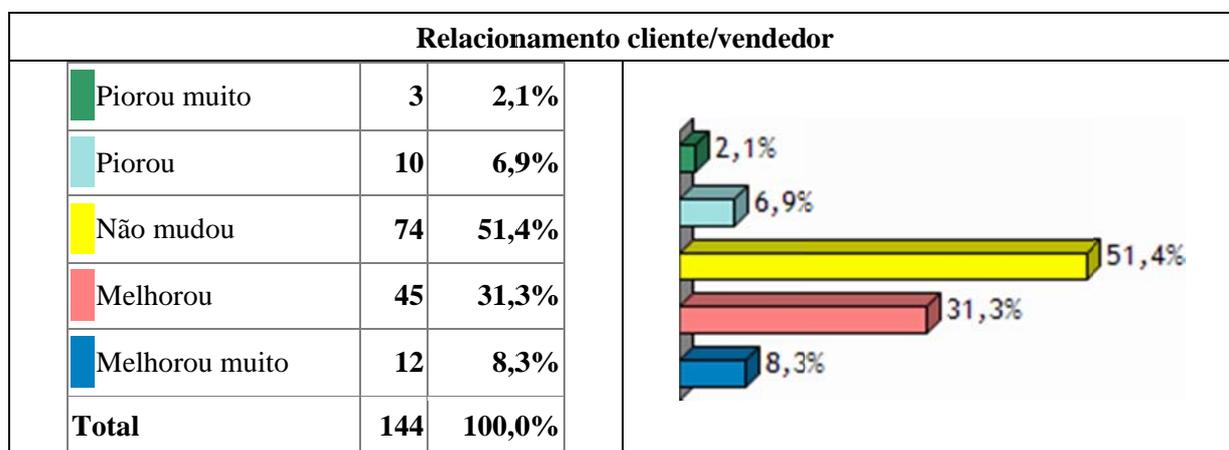


Figura 27– Relacionamento cliente/vendedor

Fonte – Elaborada pelo autor

Para a questão “Nível de confiança vendedor/cliente”, o gestor não tem como avaliar com base em dados. Porém sua percepção é que sim, ocorreu uma melhoria, conforme segue: “[...] *se eu fosse avaliar friamente, eu diria que sim, até porque o cliente vê que há uma continuidade no atendimento, vê que o representante amarra com as visitas anteriores, ele*

chega lá e diz: Lembra que agente discutiu aquilo e aquilo? Ai o médico se pergunta, como o cara lembra que nós falamos sobre isso. Dentro de um universo enorme de médicos que ele visita como ele se lembrou de mim e do que nós conversamos? Isso ocorreu porque o cara olhou lá, fez a pré-visita e colheu essas informações”.

Na visão do gestor, o mesmo ocorre com relação aos representantes de vendas que visitam farmácias, conforme segue: “[...] *O mesmo ocorre em uma farmácia onde nós temos uma abertura maior do que com um médico, e com essas ferramentas e mostrar os resultados. Olha aqui, você quer saber quanto você está vendendo do nosso produto, você tem ideia de quanto é o volume. Ai o cara pensa, nem eu sei quanto que é e você chega de fora e me traz essa informação! [...] Então nesse sentido acho que acho que aumenta porque o cara vê que o nosso representante chega com uma ferramenta e com uma quantidade de informação que acaba, em certas situação, atuando como um consultor, não somente como um representante”.*

Entretanto, na visão de uma grande parcela dos representantes de vendas, 58,7%, a adoção do *tablet* não alterou o nível de confiança entre cliente/vendedor, conforme Figura 28. O que inicialmente demonstra uma discordância entre o gestor e a força de vendas. Tal fato pode decorrer, segundo palavras do gestor, da forma que cada representante de vendas aproveita e coloca em prática os treinamentos que ele faz dentro da organização.

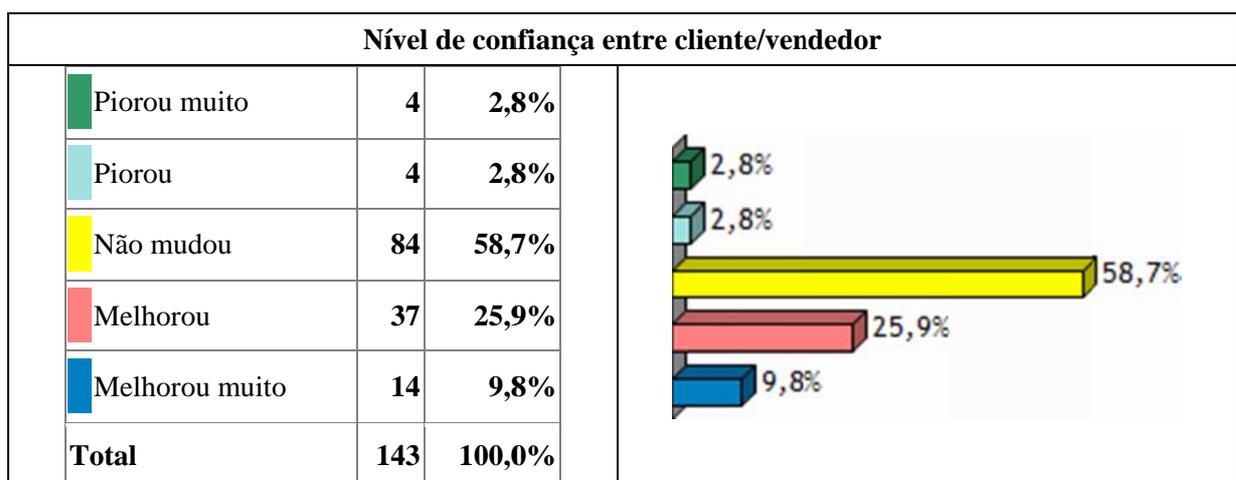


Figura 28 – Nível de confiança entre cliente/vendedor

Fonte – Elaborada pelo autor

Na assertiva “Nível de comprometimento entre cliente/vendedor”, a percepção do gestor é de que ocorreu melhoria, mas essa melhoria é mais presente e mais fácil de verificar junto à força de vendas que visita farmácia. O mesmo não ocorre com a força de vendas de visita aos médicos, pois conforme sua fala: *“Acho que melhorou [...] porque na parte de visita ao médico existem regras complexas, apesar de ter algumas captações de informações dos médicos, agente não pode chegar para ele e mostrar e dizer: ‘sabe doutor o Senhor está gerando pouca receita, ou está colocando poucos pacientes em nosso programa’. Esse tipo de informação relativa ao médico, nem chega para o representante. Primeiro porque agente não pode e depois porque a gente não quer que ele chegue com esse tipo de discurso para o médico [...]”*.

O comentário do gestor é confirmado com as respostas dos representantes de vendas, pois 56,3% dos respondentes apontaram que não ocorreu mudança após a adoção do tablet, conforme Figura 29, numero bastante elevado.

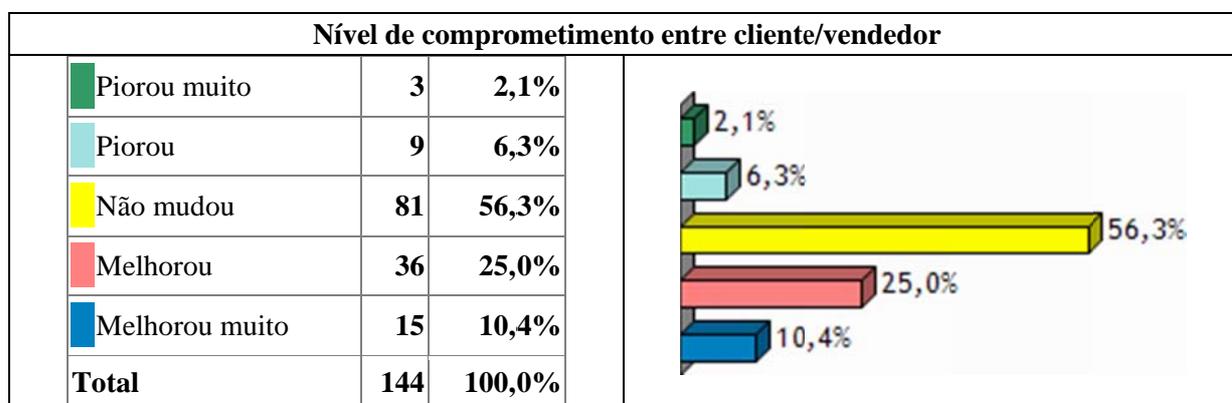


Figura 29 – Nível de comprometimento entre cliente/vendedor

Fonte – Elaborada pelo autor

O gestor complementa a sua fala dizendo: *“[...] Porque a decisão da prescrição é do médico, então agente não pode, por mais que internamente agente saiba quanto um médico esta gerando de receita, quantos pacientes ele está colocando em nosso programa, [...] mas sempre deixando claro que a decisão da prescrição é totalmente do médico, e que nós vendemos o nosso produto por acreditar que ele é melhor terapia para os pacientes”*.

Quando indagado sobre se ocorreu alguma alteração, após a adoção do *tablet*, na qualidade de atendimento ao cliente, a percepção do gestor é de que sim, ocorreu uma melhoria, mas essa melhoria não pode ser atribuída somente ao dispositivo, mas sim a treinamentos que a organização faz junto à força de vendas, pois, segundo o gestor a organização tem consciência que o *tablet* não pode ser considerado o fim, mas o início de um trabalho e que toda a informação coletada pelos representantes de vendas é um grande ativo estratégico da organização.

Podemos observar, conforme Figura 30, que a percepção dos representantes de vendas é a mesma que a do gestor de vendas, pois 49,0% dos respondentes concordam que houve melhoria após a adoção do *tablet*.

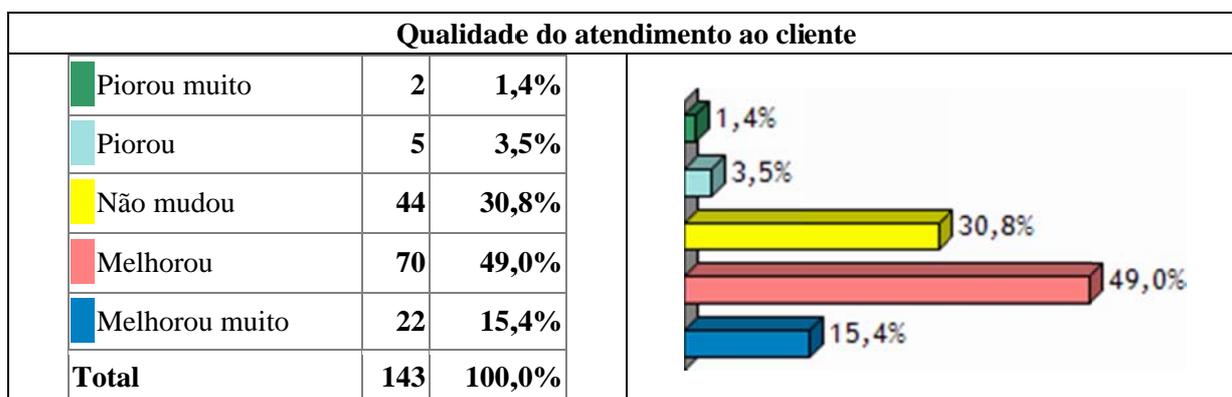


Figura 30 – Qualidade do atendimento ao cliente

Fonte – Elaborada pelo autor

Na Tabela 1, estão apresentados os resultados gerais de questionário que buscou identificar o efeito da adoção de TIMs nas equipes de vendas. Observa-se que 72% das respostas apontaram que após a utilização do novo dispositivo móvel ocorreu algum tipo de melhoria (18 de 25 respostas), por outro lado, apenas 28% das respostas apontam que não ocorreu nenhum tipo de melhoria após a adoção do dispositivo móvel.

Outro fato a se destacar é o baixo percentual de respostas – abaixo de 3% na sua grande maioria – apontando que não “Piorou muito”, onde pode-se concluir que a adoção dos dispositivos móveis trouxe mais benefícios para a organização do que o contrário.

Optou-se, na Tabela 1, em fazer uma separação, através de cores – cinza e branco – que correspondem aos blocos de perguntas no questionário. Os blocos em cor cinza referem-se à Produtividade, Eficácia da comunicação e Relacionamento com o cliente, respectivamente, enquanto os blocos em cor branca a Processamento de Informação e Competência do Vendedor.

	Piorou muito	Piorou	Não mudou	Melhorou	Melhorou muito
Desempenho metas	1,4%	4,2%	22,9%	53,5%	18,1%
Produtividade	2,1%	5,6%	18,1%	56,3%	18,1%
Gerenciamento atividades	2,8%	6,9%	13,2%	55,6%	21,5%
Reducao_erros	4,2%	9,7%	31,3%	46,5%	8,3%
Sucesso_vendas_promocao	1,4%	11,9%	37,8%	42,0%	7,0%
Comunicacao_equipe_interna	0,0%	2,1%	9,8%	40,6%	47,6%
Cariacao_valor_cliente	2,1%	6,9%	37,5%	40,3%	13,2%
Info_cliente_concor_reunir_processar	1,4%	2,8%	18,8%	52,1%	25,0%
Info_clientes_prod_prom_acesso	1,4%	2,8%	17,4%	56,3%	22,2%
Clientes_perspectivas_negocios	1,4%	4,9%	29,9%	47,9%	16,0%
Info_geracao_resultados_positivos	0,7%	0,7%	23,6%	56,3%	18,8%
Comunicacao_clara	0,7%	2,1%	25,2%	49,7%	22,4%
Comunicacao_rapida	0,0%	2,8%	2,8%	43,7%	50,7%
Relacionam_cooperativos_duradouros	1,4%	4,9%	46,2%	38,5%	9,1%
Percepcao_experiencia_competencia_vended	0,7%	5,6%	41,3%	40,6%	11,9%
Conhecimento_produtos	0,7%	3,5%	30,1%	40,6%	25,2%
Conhecimento_necessidades_clientes	0,7%	4,2%	45,8%	36,6%	12,7%
Conhecimento_mercado	1,4%	4,2%	30,6%	50,7%	13,2%
Argumentacao	1,4%	3,5%	36,1%	45,8%	13,2%
Planejamento_organizacao_tempo	1,4%	6,3%	19,4%	56,9%	16,0%
Aumento_vendas_demandas	1,4%	3,5%	51,4%	36,8%	6,9%
Relacionamento_cliente_vendedor	2,1%	6,9%	51,4%	31,3%	8,3%
Confianca_cliente_vendedor	2,8%	2,8%	58,7%	25,9%	9,8%
Comprometimento_cliente_vendedor	2,1%	6,3%	56,3%	25,0%	10,4%
Qualidade_atendimento	1,4%	3,5%	30,8%	49,0%	15,4%

Tabela 1 – Resultado geral – Como o uso do *tablet* afetou a equipe de vendas

Fonte – Elaborada pelo autor

4.3. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE 2ª ORDEM)

Para proceder com a análise dos dados no SmartPLS, todas as respostas foram tabuladas e transferidas, inicialmente para uma planilha eletrônica Excel, onde os dados perdidos (*missing datas*) foram identificados. Os dados perdidos, segundo Hair et al. (2009) são aqueles que não se encontram disponíveis para análise. Dessa forma, os dados faltantes ou casos-sujeitos foram eliminados. Como pode ser verificado, a quantidade de dados perdidos não é substancial, pois representa menos de 10% do total, e segundo Hair et al. (2009), percentagens menores que 10% devem ser eliminadas. Conforme Tabela 2.

Dimensões	Quant. Respostas	Dados Perdidos	% Dados Perdidos
Produtividade	1008	2	0,198%
Processamento de Informação	572	0	0,000%
Eficácia da comunicação	576	5	0,868%
Competência	720	3	0,417%
Relacionamento com o cliente	720	2	0,278%
TOTAIS	3.596	12	0,303%

Tabela 2 – Quantidade de dados perdidos

Fonte – Elaborada pelo autor

Num segundo momento, foi gerado um modelo, conforme Figura 31. Na figura, pode-se observar os círculos que representam as dimensões (constructos) analisadas, produtividade (PROD), processamento de informação (PROC_INFO), eficácia da comunicação (EF_COM), competência do vendedor (COMP) e relacionamento com o cliente (REL_CLI), os retângulos representam as assertivas, conforme podem ser verificadas no apêndice 2.

Tal modelo irá testar as relações causais, ou seja, de causa e efeito entre as dimensões (constructos), tais como, o desempenho em vendas é afetado pela melhoria da produtividade do vendedor, o desempenho em vendas é afetado pelo processamento de informação, o desempenho em vendas é afetado pela eficácia da comunicação, o desempenho em vendas é afetado pela competência do vendedor e, finalmente o desempenho em vendas é afetado pelo relacionamento entre cliente e vendedor.

No modelo analisado, Desempenho em Vendas é a variável dependente, e produtividade, processamento de informação, eficácia da comunicação, competência do vendedor e relacionamento cliente são as variáveis independentes, e essa relação causa→efeito é avaliada na Figura 32 e na Tabela 8.

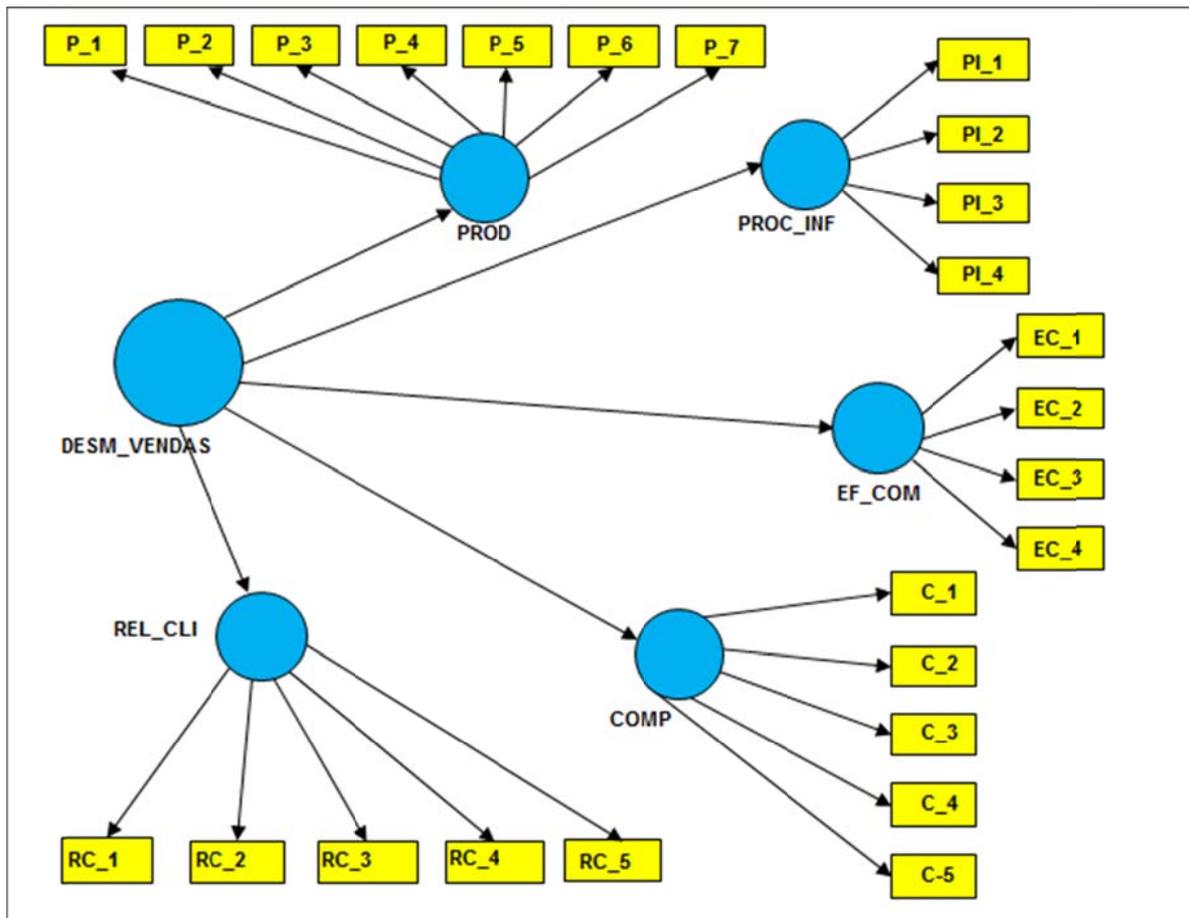


Figura 31 – Modelo de Equações Estruturais (Análise Fatorial de 2ª Ordem) - Inicial

Fonte – Elaborada pelo autor

Para melhor entendimento, a Tabela 3, a seguir irá demonstrar os constructos, as assertivas a ele relacionadas e os códigos que foram adotados, para que os dados possam ser “rodados” no SmartPLS.

Produtividade	
Desempenho individual /Cumprimento de Metas	P_1
Produtividade	P_2
Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção	P_3
Redução de erros	P_4
Taxa de sucesso em vendas/Promoção	P_5
Comunicação com a equipe interna	P_6
Criação de valor para o cliente	P_7
Processamento de Informação	
Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência	PI_1
Acesso às informações de clientes, produtos e promoções.	PI_2
Identificação de clientes com melhores perspectivas de negócios	PI_3
Acesso a informações que contribuíram para a geração de resultados positivos para a organização	PI_4
Eficácia da Comunicação	
Capacidade de comunicar-se claramente	EC_1
Capacidade de comunicar-se rapidamente	EC_2
Relacionamentos cooperativos e duradouros com os clientes	EC_3
Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente.	EC_4
Competência do Vendedor	
Nível de conhecimento dos produtos	C_1
Nível de conhecimento das necessidades dos clientes	C_2
Nível de conhecimento do mercado	C_3
Nível da qualidade de argumentação	C_4
Planejamento e organização do tempo	C_5
Relacionamento com o Cliente	
Aumento dos valores vendidos/Demandados	RC_1
Relacionamento cliente/vendedor	RC_2
Nível de confiança entre cliente/vendedor	RC_3
Nível de comprometimento entre cliente/vendedor	RC_4
Qualidade do atendimento ao cliente	RC_5

Tabela 3 – Itens e códigos adotados no SmartPLS

Fonte – Elaborada pelo autor

A primeira etapa, segundo Hair et al. (2009), verifica-se a Variância Média Extraída (AVE) onde um resultado pode ser considerado satisfatório quando as AVE são maiores que 0,5. Na Figura 32, pode-se observar que as variáveis observáveis ou assertivas P5 (0,195), P6 (0,075), EC1 (-0,290), EC2 (0,182), EC3 (0,138), C1 (0,307), C2 (0,226), RC3 (0,153) e RC5 (0,159) apresentaram resultado inferior a 0,50, portanto não apresentando resultados satisfatórios quanto à AVE.

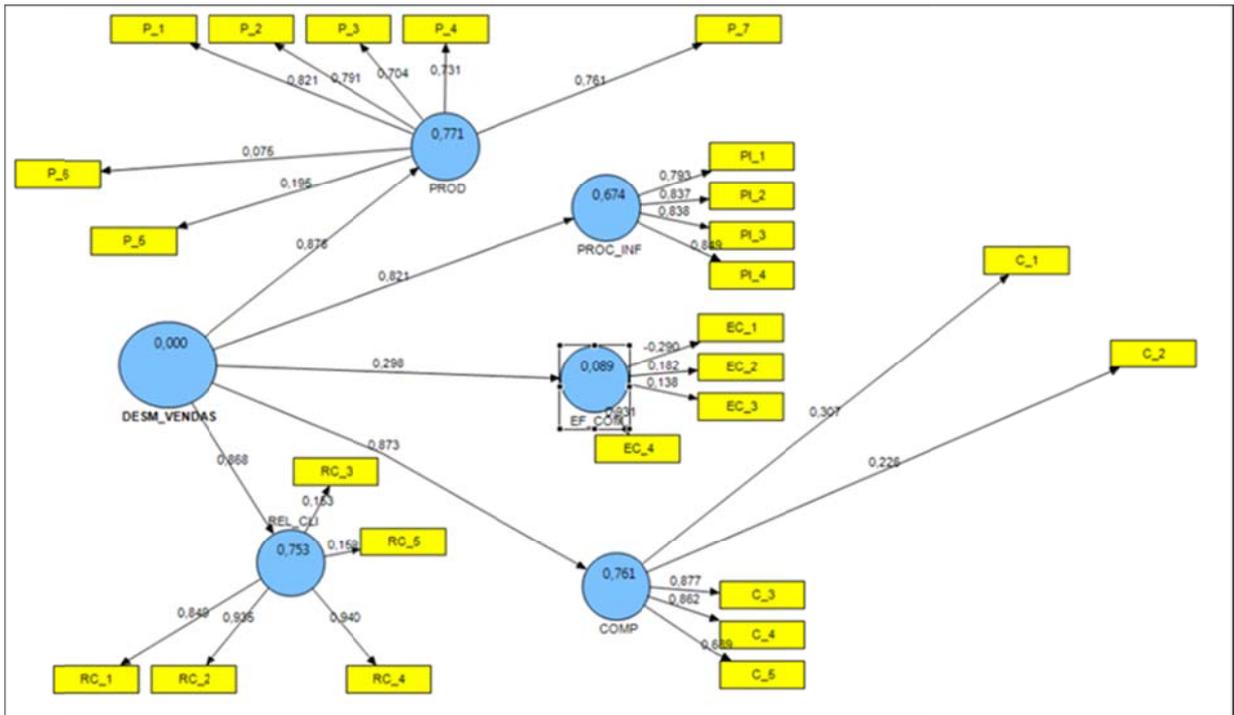


Figura 32 – Modelo de Equações Estruturais (Análise Fatorial de 2ª Ordem) – Não ajustado

Fonte – Elaborada pelo autor

Dessa forma, foi rodado um novo modelo, que chamaremos de ajustado, onde os constructos que apresentaram resultados inferiores a 0,5 foram eliminados, por apresentar baixa correlação entre as variáveis. Cabe salientar que o constructo “Eficácia da Comunicação” foi retirado do novo modelo por apresentar apenas uma variável, portanto não pode ser um constructo (HAIR et al., 2009). Conforme veremos na Figura 33, as variáveis P5, P6, P7, C1, C2, RC3 e RC5, como anteriormente comentado, foram retiradas do modelo ajustado, pois também apresentaram resultados inferiores a 0,5.

Na segunda etapa, com o modelo ajustado – onde foram retiradas todas as variáveis com cargas fatoriais menores que 0,50 – realizou-se uma nova rotação, conforme resultados apresentados na Figura 33 e na Tabela 4. Pode-se verificar que em todos os casos, as cargas fatoriais apresentaram valores acima de 0,50, demonstrando, portanto, forte correlação entre as variáveis.

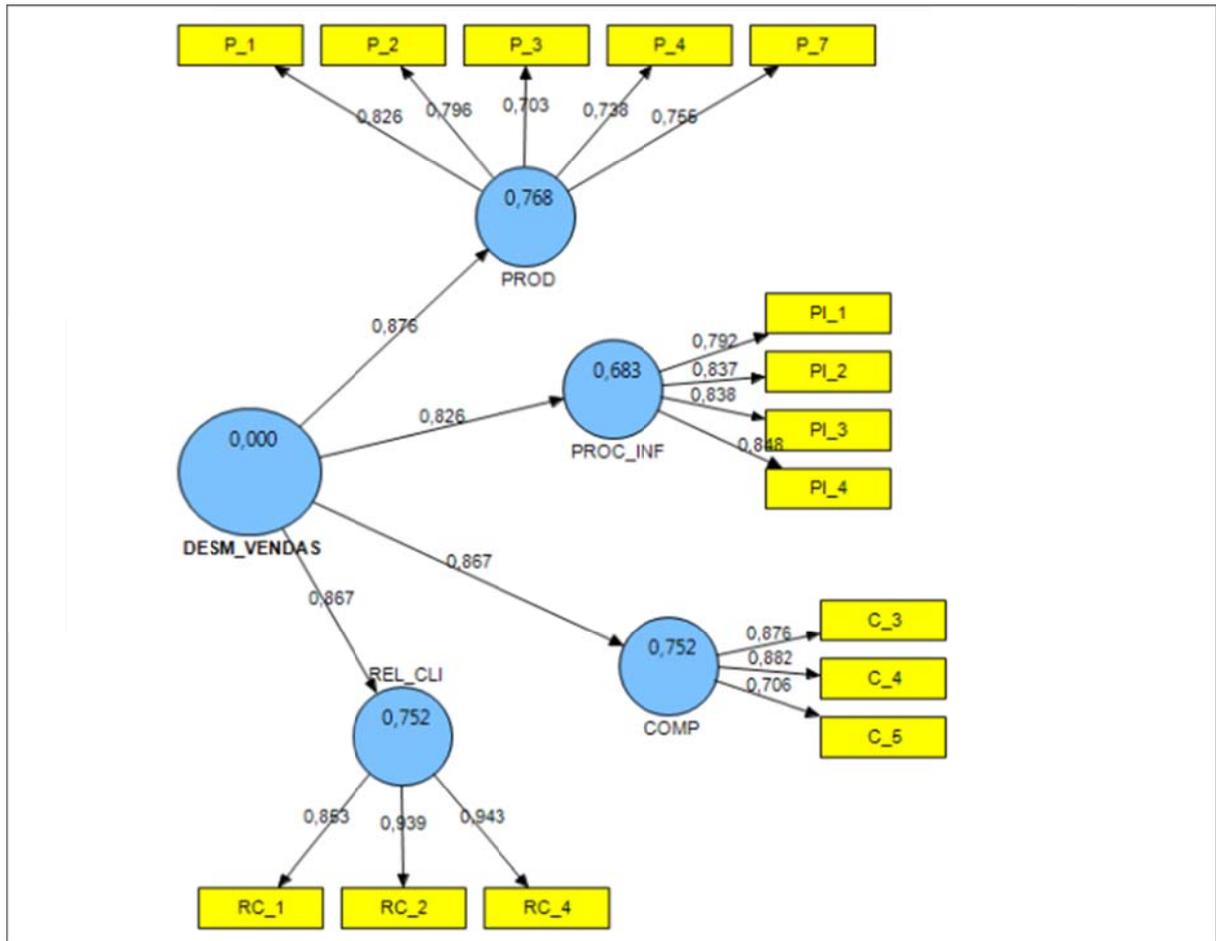


Figura 33 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória do PLS – Ajustado

Fonte – Elaborada pelo autor

Na Tabela 4, pode-se observar os resultados das variáveis independentes, bem como da variável dependente “Desempenho em Vendas”.

	AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa Cronbach
Produtividade	0,584	0,875	0,768	0,821
Desempenho em Vendas	0,501	0,937	-----	0,927
Processamento de Informação	0,687	0,898	0,682	0,848
Competência	0,681	0,864	0,752	0,762
Relacionamento com o Cliente	0,833	0,937	0,752	0,898

Tabela 4 – Indicadores do modelo – Ajustado

Fonte – Elaborada pelo autor

Na terceira etapa, avaliou-se a Validade Discriminante que indica até que ponto as variáveis latentes são independentes uma das outras, tais resultados, segundo Hair et al. (2009), são obtidos quando comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). A Validade Discriminante indica até que ponto os constructos são independentes um dos outros (HAIR et al., 2009).

Conforme pode-se verificar, na Tabela 5, apresenta-se os valores das correlações de Pearson para as variáveis latentes ou constructos.

	COMP	DESM_VENDA	PROF_INF	PROD	REL_CLI
COMP	1,000000				
DESM_VENDA	0,867359	1,000000			
PROF_INF	0,645321	0,82632	1,000000		
PROD	0,655428	0,876401	0,621282	1,000000	
REL_CLI	0,749542	0,867279	0,567737	0,686293	1,000000

Tabela 5 – Correlação das Variáveis Latentes - AVE

Fonte – Elaborada pelo autor

A presente pesquisa optou em utilizar a Correlação Desatenuada, pois os constructos apresentarem forte correlação entre si. Isso ocorre quando as raízes quadradas dos valores das AVE ficam com valores próximos, ou levemente inferiores que as correlações entre os constructos. Ou seja, inferiores a 1,0, indicando dessa forma que há Validade discriminante (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Conforme demonstrado na Tabela 6.

	COMP	DESM_VENDA	PROF_INF	PROD	REL_CLI
COMP	0,825594				
DESM_VENDA	0,867359	0,708158			
PROF_INF	0,645321	0,82632	0,829432		
PROD	0,655428	0,876401	0,621282	0,764706	
REL_CLI	0,749542	0,867279	0,567737	0,686293	0,912834

Tabela 6 – Correlação Desatenuada

Fonte – Elaborada pelo autor

Na quarta etapa, foi realizada a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), pode-se verificar que as variáveis “Competência”, “Produtividade” e “Relacionemtno com o cliente” obtiveram valores acima de 0,70 – 0,752; 0,768 e 0,752, respectivamente –, o que representa valores substanciais. Somente a variável “Processamento de Informação” obteve valor de 0,682, portanto acima de 0,50, sendo considerada moderada, demonstrando dessa forma que o modelo está ajustado (HAIR et al. 2009). Conforme pode ser verificado na figura 34.

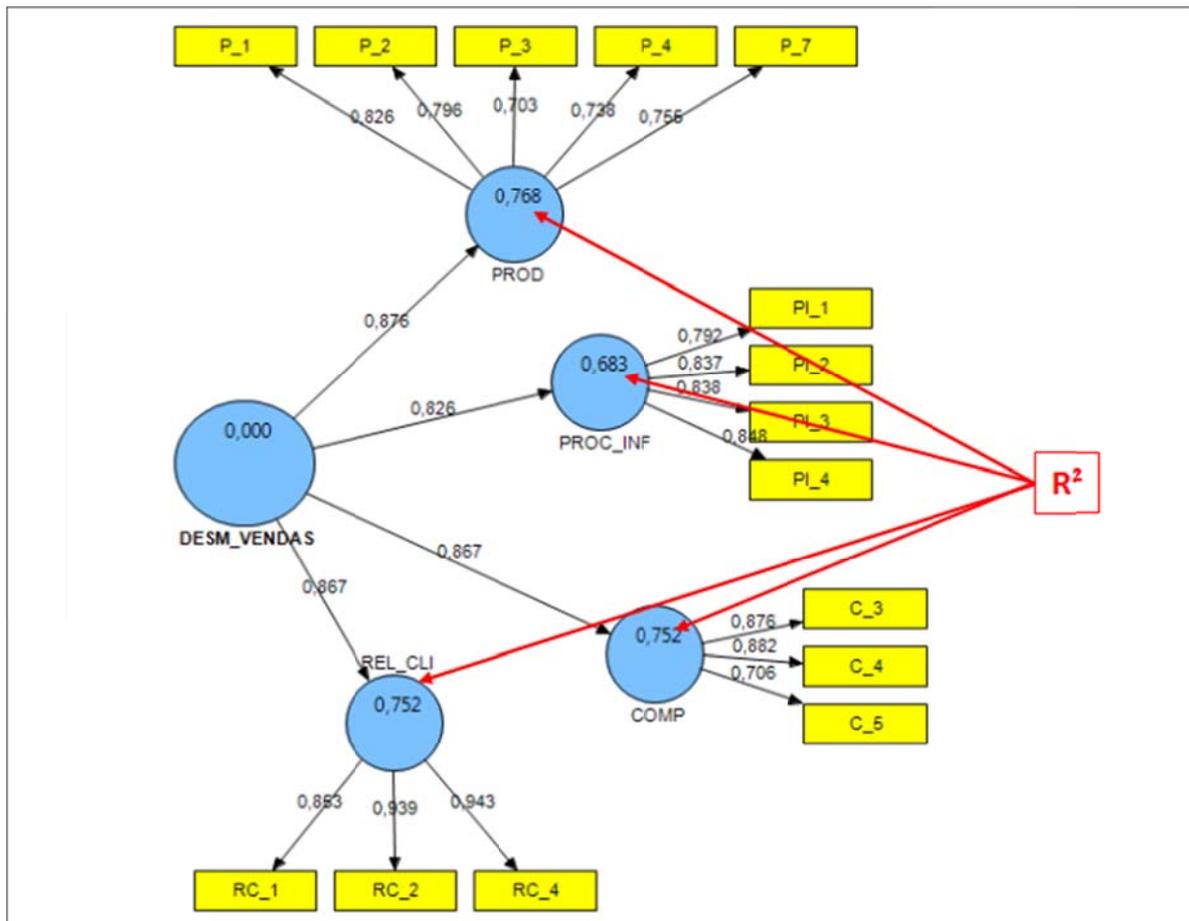


Figura 34 – Análise dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2)

Fonte – Elaborada pelo autor

Na quinta e última etapa, avaliou-se o teste de coeficiente de caminho (*Path Coefficients*), onde pode-se verificar o quanto um construto se relaciona com outro, variando de -1,0 até +1,0, portanto, quanto mais próximo de um desses valores, e mais distante de 0,0; maior será a relação positiva entre eles (HAIR et al., 2009).

Conforme ficou demonstrado na Tabela 7, há relação positiva entre todos os constructos, pois todos os valores estão próximos de +1,0, indicando uma forte relação entre eles.

	Coefficiente de Caminho
Produtividade	0,876401
Processamento de Informação	0,826320
Competência	0,867359
Relacionamento com o cliente	0,867279

Tabela 7 – Valores dos Coeficientes de Caminho (Γ)

Fonte – Elaborada pelo autor

Ainda nessa etapa, com a intenção de confirmar a relação entre os constructos foi realizado o teste t de Student, onde os valores acima de 1,96 ($\geq 1,96$) são considerados significantes e que, portanto, há relação entre os constructos existentes.

O modelo inicial foi aplicado no SmartPLS onde se apresentaram algumas variáveis com baixos valores das cargas fatoriais, após isso aplicou-se uma rotação com reamostragem (*bootstraping*) (HAIR et al., 2009), com 147 respondentes, onde constatou-se que nenhuma das variáveis apresentam valores não significantes do teste t de Student ($p > 1,96$) indicando que não há diferença entre as variáveis e os constructos alocados.

Conforme pode ser verificado na Figura 34, todos os valores apresentados no teste t de Student são muito maiores que 1,96, logo, pode-se concluir que “Desempenho de Vendas” se correlaciona aos demais constructos, podendo afirmar que as ligações entre a variável dependente (Desempenho em Vendas) e as variáveis independentes (Produtividade, Processamento de Informação, produtividade e Relacionamento com o cliente) existem.

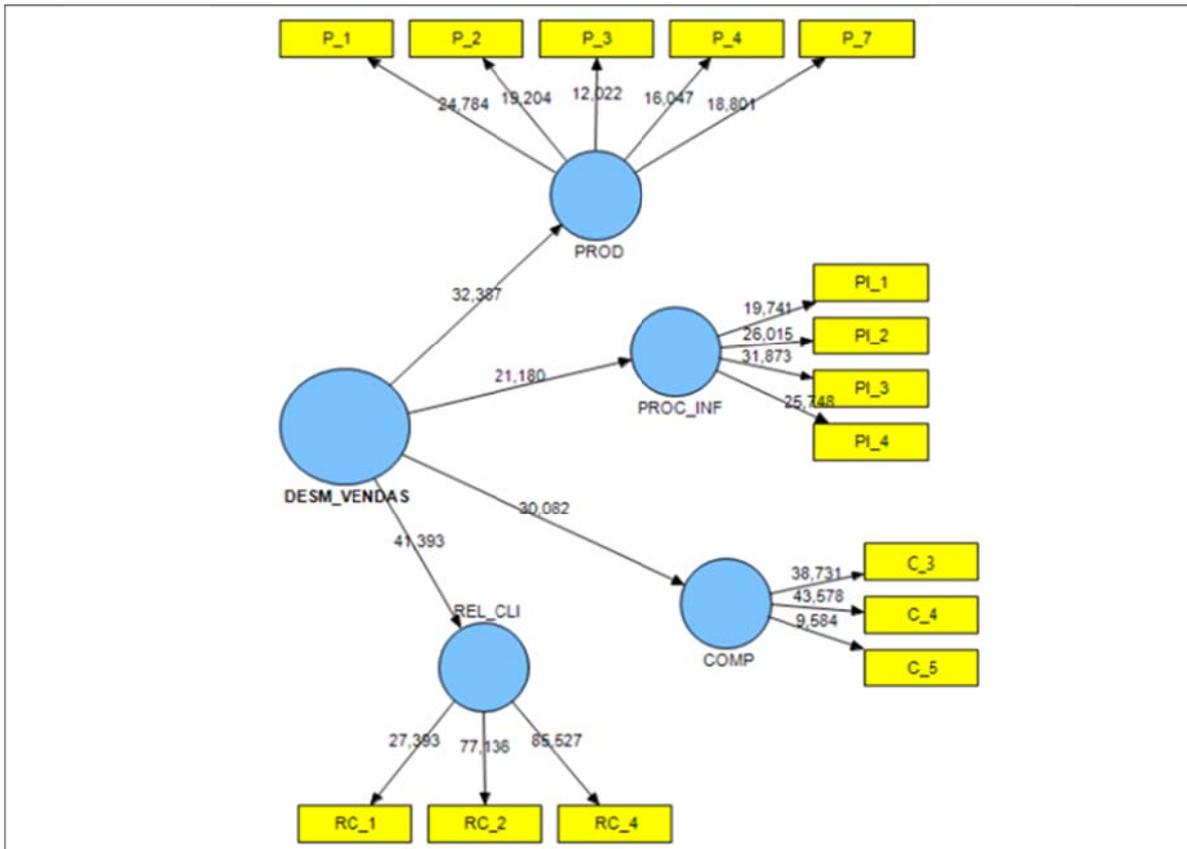


Figura 35 – Resultado do Teste t de Student

Fonte – Elaborada pelo autor

A relação causa→efeito entre as variáveis latentes, como anteriormente citado que deve ser superior a 0,5, pode ser verificada na figura 32, onde observa-se que entre o constructo “Desempenho em Vendas” e a variável “Produtividade”, há uma relação de 0,876; com a variável “Processamento de Informação”, a relação é de 0,821. Com a variável “Competência do vendedor”, a relação causa→efeito é de 0,873. Finalmente, a relação causa→efeito da variável “Relacionamento com o Cliente”, é de 0,868, conforme pode ser verificado na Tabela 8.

Dimensões	Relação
Desempenho em Vendas → Produtividade	0,876
Desempenho em Vendas → Processamento de Informação	0,821
Desempenho em Vendas → Competência do vendedor	0,873
Desempenho em Vendas → Relacionamento com o cliente	0,868

Tabela 8 – Relação Causa→Efeito entre as variáveis dependente e independentes

Fonte – Elaborada pelo autor

4.4. EFEITOS DAS TIMs NA EQUIPE DE VENDAS DO CASO ESTUDADO

Pode-se concluir, após a análise dos resultados, que o problema de pesquisa foi respondido, demonstrando que a organização pesquisada beneficiou-se da adoção das TIMs, pois das cinco variáveis independentes, somente uma delas, “Eficácia da Comunicação” não apresentou relação causa→efeito com a variável dependente “Desempenho em Vendas”.

Quando se observa a Tabela 1 (Resultado geral), todas as respostas possuem um percentual mais elevado para a resposta “melhorou”, indicando que na opinião dos representantes de vendas, ocorreu uma melhoria no constructo “Produtividade”. Nos resultados analisados pelo SmartPLS, tem-se a seguinte resposta, conforme Tabela 9. Os resultados dos testes AVE, Confiabilidade composta, R², Alfa de Cronbach e relação causa→efeito, foram superiores a 0,5, confirmando que há correlação entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

O Teste t de Student apresentou resultado bastante elevado (32,367), demonstrando que há ligação entre variável dependente e independente. A Variável Discriminante, por sua vez, apresenta resultado de 0,764706, demonstrando que há variável discriminante, pois a Variável Latente (Desempenho em Vendas) é independente do constructo Produtividade, por apresentar resultado próximo de 1,0. O Coeficiente de Caminho apresentou resultado próximo de 1,0; o que indica que há forte relação entre os constructos “Desempenho em Vendas” e “Produtividade” (HAIR et al., 2009).

AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa Cronbach	Relação Causa→Efeito	t de Student	Variável Discriminante	Coefficiente Caminho
0,584	0,875	0,768	0,821	0,876	32,367	0,764706	0,876401

Tabela 9 – Resultados – Constructo Produtividade

Fonte – Elaborada pelo autor

Observa-se a Tabela 1 (Resultado geral), todas as respostas possuem um percentual mais elevado para a resposta “melhorou”, indicando que na opinião dos respondentes ocorreu

uma melhoria no constructo “Processamento de Informação”. Nos resultados analisados pelo SmartPLS, tem-se a seguinte resposta, conforme Tabela 10. Os resultados dos testes AVE, Confiabilidade composta, R², Alfa de Cronbach e relação causa→efeito, foram superiores a 0,5, que conforme Hair et al. (2009), há correlação entre as variáveis. O Teste t de Student apresentou resultado elevado, de 21,180, comprovando que há ligação entre variável dependente e independente. A Variável Discriminante, por sua vez, apresenta resultado de 0,829432, demonstrando que há variável discriminante, pois a Variável Latente (Desempenho em Vendas) é independente do constructo Processamento de Informação, por apresentar resultado próximo de 1,0. O Coeficiente de Caminho, por sua vez, apresenta resultado próximo a 1,0; indicando forte relação entre os constructos “Desempenho em Vendas” e “Processamento de Informação”.

AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa Cronbach	Relação Causa→Efeito	t de Student	Variável Discriminante	Coefficiente Caminho
0,687	0,898	0,682	0,848	0,871	21,180	0,829432	0,826320

Tabela 10 – Resultados – Constructo Processamento de informação

Fonte – Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 1 (Resultado geral), pode-se verificar que foi o constructo “Eficácia da Comunicação” que apresentou maior variação na escala Likert, pois um grupo de respondentes apontou que ocorreu melhoria, um grupo que “Melhorou Muito” e dois grupos que “Não Mudou”. Quando esses resultados foram analisados pelo SmartPLS, já na análise inicial, apresentou baixa relação causa→efeito entre os constructos, conforme Tabela 11, “Desempenho em Vendas” e “Eficácia da Comunicação”, bem como entre as suas variáveis, conforme pode ser comprovada na Figura 31. Ocorreu somente uma forte correlação entre o constructo “Eficácia da comunicação” e a variável EC_4, que corresponde à questão “Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente”. Pode-se concluir dessa forma que não ocorreu melhoria nesse constructo devido à baixa relação causa→efeito entre os constructos, conforme Tabela 11, e apesar de apresentar forte relação entre o constructo “Eficácia da Comunicação” e uma das variáveis de 0,931, segundo Hair et al. (2009) deve-se excluir o constructo onde somente há uma variável analisável.

AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa Cronbach	Relação Causa→Efeito	t de Student	Variável Discriminante	Coefficiente Caminho
				0,298			

Tabela 11 – Resultados – Constructo Eficácia da comunicação

Fonte – Elaborada pelo autor

Quando se observa a Tabela 1 (Resultado geral), pode-se verificar que as quatro assertivas possuem um percentual mais elevado para a resposta “melhorou”, enquanto somente uma resposta apontou que não ocorreu melhoria no constructo “Competência do Vendedor”. Seguem os resultados analisados pelo SmartPLS. Os resultados dos testes AVE, Confiabilidade composta, R², Alfa de Cronbach e relação causa→efeito, que foram superiores a 0,5, demonstrando que há correlação entre todas as variáveis, conforme Hair et al. (2009). O Teste t de Student apresentou resultado elevado (30,082), comprovando que há ligação entre variável dependente e independente. A Variável Discriminante apresenta resultado de 0,825594, demonstrando que há variável discriminante, pois a Variável Latente (Desempenho em Vendas) é independente do constructo Competência do Vendedor, por apresentar resultado próximo de 1,0. O Coeficiente de Caminho, por sua vez, apresenta resultado próximo a 1,0 (0,867359), indicando forte relação entre os constructos “Desempenho em Vendas” e “Competência do Vendedor”. Todos os testes analisados podem ser confirmados na Tabela 12.

AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa Cronbach	Relação Causa→Efeito	t de Student	Variável Discriminante	Coefficiente Caminho
0,681	0,864	0,752	0,762	0,873	30,082	0,825594	0,867359

Tabela 12 – Resultados – Constructo Competência do vendedor

Fonte – Elaborada pelo autor

Observa-se a Tabela 1 (Resultado geral), quatro respostas possuem um percentual mais elevado para a resposta “melhorou”, enquanto somente uma resposta apontou que não ocorreu melhoria no constructo “Relacionamento com o Cliente”. Nos resultados analisados pelo SmartPLS, têm-se os seguintes resultados, conforme Tabela 13, a seguir. Os resultados dos testes AVE, Confiabilidade composta, R², Alfa de Cronbach e relação causa→efeito,

foram superiores a 0,5, demonstrando que há correlação entre todas as variáveis, conforme Hair et al. (2009). O Teste t de Student apresentou resultado elevado (41,393), comprovando que há ligação entre variável dependente e independente. A Variável Discriminante apresenta resultado de 0,912834, demonstrando que há variável discriminante e pode ser considerada, pois a Variável Latente (Desempenho em Vendas) é independente do constructo Relacionamento com o Cliente, por apresentar resultado próximo de 1,0. O Coeficiente de Caminho, por sua vez, apresenta resultado próximo a 1,0 (0,867279), indicando forte relação entre os constructos “Desempenho em Vendas” e “Relacionamento com o Cliente”.

AVE	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa Cronbach	Relação Causa→Efeito	t de Student	Variável Discriminante	Coeficiente Caminho
0,833	0,937	0,752	0,898	0,940	41,393	0,912834	0,867279

Tabela 13 – Resultados – Constructo Relacionamento com o Cliente

Fonte – Elaborada pelo autor

Na tabela 14, a seguir, observa-se as variáveis adotadas no modelo final do SmartPLS, já ajustado, conforme Figura 33, na página 92.

Produtividade	
Desempenho individual /Cumprimento de Metas	P_1
Produtividade	P_2
Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção	P_3
Redução de erros	P_4
Criação de valor para o cliente	P_7
Processamento de Informação	
Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência	PI_1
Acesso às informações de clientes, produtos e promoções.	PI_2
Identificação de clientes com melhores perspectivas de negócios	PI_3
Acesso a informações que contribuíram para a geração de resultados positivos para a organização	PI_4
Competência do Vendedor	
Nível de conhecimento do mercado	C_3
Nível da qualidade de argumentação	C_4
Planejamento e organização do tempo	C_5
Relacionamento com o Cliente	
Aumento dos valores vendidos/Demandados	RC_1
Relacionamento cliente/vendedor	RC_2
Nível de comprometimento entre cliente/vendedor	RC_4

Tabela 14 – Variáveis do modelo Final adotados no SmartPLS - Ajustado

Fonte – Elaborada pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou evidenciar os efeitos da adoção de TIMs no desempenho de equipes de vendas de uma organização. Foram base para o estudo as dimensões propostas por Boujena, Johnston e Merunka (2009), quais sejam: Produtividade do Vendedor, Processamento de Informações, Eficácia da Comunicação, Competência do Vendedor e Qualidade de Relacionamento com o Cliente. Os autores basearam-se na premissa de que a adoção de TIMs possibilita uma melhor interface entre a organização, a equipe de vendas e os clientes.

O primeiro dos objetivos específicos dessa dissertação foi o de identificar o tipo de TIMs utilizada pela equipe de vendas da organização. A organização utiliza dispositivos móveis há mais de 10 anos. Anteriormente era utilizado um *Palm Top*, mas a partir de 2011, a organização disponibilizou, para uso da sua força de vendas o *iPad*, da Apple.

O segundo objetivo específico da presente dissertação foi o de analisar se a adoção de TIMs gerou aumento de produtividade da equipe de vendas. Tal objetivo foi alcançado, pois como se pode verificar, os respondentes apontaram que ocorreu melhoria após a adoção de dispositivo móvel. Adicionalmente, a relação causa→efeito entre a variável dependente “Desempenho em vendas” e a variável independente “Produtividade do vendedor” foi bastante elevada (0,876).

O terceiro objetivo específico foi analisar se após a adoção de TIMs ocorreram melhorias no processamento de informações pela equipe de vendas e pela organização. Essa relação também foi confirmada. A maioria dos respondentes indicou que após a adoção de TIMs ocorreram melhorias, conforme pode ser verificado na análise descritiva, bem como a relação causa→efeito entre o “Desempenho em vendas” e a variável independente “Processamento de informação” também foi bastante elevada (0,871), comprovando a existência de correlação entre as variáveis.

Boujena, Johnston e Merunka (2009) apontam que uma das principais funções da força de vendas de uma organização é o gerenciamento de informações. Dessa forma, a força

de vendas representa fonte e ponte de informação, portanto um melhor processamento de informação permite ao representante de vendas acessar e utilizar essas informações em benefício da organização e do cliente.

O quarto objetivo específico, que foi analisar se a adoção de TIMs melhorou a eficácia da comunicação entre organização, vendedor e cliente, não foi comprovada. Apesar das respostas sugerirem que sim na análise descritiva, quando realizada a análise multivariada a relação causa→efeito não se comprovou (0,298). Esse aspecto vai de encontro aos resultados do estudo de Boujena, Johnston e Merunka (2009) no que se refere à eficácia da comunicação.

O quinto objetivo específico, analisar se após a adoção de TIMs a percepção da competência do vendedor foi afetada, também foi comprovado. Na análise descritiva observou-se que a maioria dos respondentes apontou que ocorreram melhorias após a adoção de TIMs. Adicionalmente, na análise multivariada foi comprovada a relação causa→efeito entre a variável dependente “Desempenho de vendas” e a variável independente “Competência do vendedor” (0,873).

Finalmente, o sexto objetivo específico, que buscou analisar se após a adoção de TIMs ocorreu melhoria na qualidade de relacionamento entre cliente e vendedor, foi comprovado pela relação causa→efeito, através do SmartPLS, entre as variáveis “Desempenho em vendas” e “Relacionamento com o cliente” (0,940). Essa relação não fica tão evidente na análise descritiva, onde cerca de metade dos respondentes sugerem não ter havido mudanças. Vale salientar que essa relação foi verificada segundo a percepção do vendedor; não se buscou verificar essa relação segundo a percepção do cliente.

O Quadro 6, a seguir, resume os elementos decorrentes da adoção de TIMs em equipes de vendas, segundo a literatura pesquisada para o desenvolvimento deste estudo. Ele foi elaborado com base nos estudos de Boujena, Johnston e Merunka (2009), Hunter e Perreault (2006 e 2007), Moriarty e Swartz (1989), Wedell e Hempeck (1987), Jayachandran et al. (2005). Após o desenvolvimento da pesquisa, pode-se afirmar que os elementos do quadro que apresentam grafia normal foram confirmados na análise fatorial, e os demais elementos, que estão com grafia vermelha e em itálico, não foram confirmados na amostra pesquisada por não apresentarem correlação entre as variáveis.

DIMENSÕES	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Produtividade do Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria de desempenho individual - Produtividade - Redução de erros - Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção - <i>Aumento da taxa de fechamento de pedidos/vendas</i> - <i>Melhoria da comunicação com equipe interna</i> - Criação de valor para o cliente
Processamento de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade do vendedor em reunir e processar informações dos clientes e da concorrência - Acessar informações dos clientes, produtos e promoções. - Identificação de contas/clientes com melhores perspectivas de negócio. - Uso de informações para gerar resultados positivos e duradouros para a organização
<i>Eficácia da Comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Aumento da capacidade do vendedor entender as necessidades do cliente</i> - <i>Capacidade de o vendedor comunicar-se claramente</i> - <i>Capacidade de o vendedor comunicar-se rapidamente</i> - <i>Obtenção de respostas claras e rápidas dos clientes</i> - <i>Construção de relacionamentos cooperativos e contínuos</i> - <i>Construção de uma força de vendas mais experiente e competente</i>
Competência do Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nível de conhecimento do produto</i> - <i>Nível de conhecimento das necessidades do cliente</i> - Nível de conhecimento do mercado - Nível da qualidade da argumentação - Planejamento e organização do tempo
Qualidade de Relacionamento com o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos valores vendidos/Demandados - Relacionamento com cliente/vendedor - <i>Nível de confiança entre vendedor e cliente</i> - <i>Nível de comprometimento entre cliente e vendedor</i> - Qualidade do atendimento ao cliente

Quadro 6 – Dimensões e elementos que tiveram efeito no desempenho da equipe de vendas em decorrência da adoção de TIMs

Fonte: Boujena, Johnston e Merunka (2009), Hunter e Perreault (2006 e 2007), Moriarty e Swartz (1989), Wedell e Hempeck (1987), Jayachandran *et al.* (2005).

Os resultados da presente dissertação indicam que, a partir da perspectiva da força de vendas da organização pesquisada, a adoção de TIMs teve efeitos positivos no desempenho da equipe de vendas em aspectos relacionados à Produtividade do vendedor, Processamento de informações, Competência do vendedor e Qualidade de relacionamento com o cliente, não tendo afetado a Eficácia da comunicação.

As TIMs dessa forma permitem a força de vendas realizar suas funções mais orientadas ao cliente, construindo e desenvolvendo, assim, relações mais duradouras baseadas na competência, gerando dessa forma um aumento de produtividade, bem como uma maior percepção da competência do vendedor. Dessa forma, a adoção de TIMs pela organização possibilitou, não somente a automação de tarefas manuais, mas tornar cada interação entre cliente e vendedor uma possibilidade de construção de relacionamentos apoiados em conhecimento.

Na organização estudada, alguns dos elementos em destaque no Quadro 6, da análise do SmartPLS, não apresentaram forte relação causa→efeito, portanto foram retirados da análise final. No que se refere ao “aumento da taxa de fechamento de pedidos/vendas”, não se comprovaram, provavelmente, pelo fato da força de vendas, em sua grande parte, não realizar a venda propriamente dita, mas sim, buscar junto aos médicos um aumento de demanda, através da prescrição de receitas. Portanto, tais profissionais não entendem que há uma relação direta entre o uso de um dispositivo móvel e o aumento da taxa de vendas.

No mesmo sentido, o elemento “melhoria da comunicação com a equipe interna”, não foi comprovado, provavelmente, pelo fato dos representantes de vendas já utilizarem um dispositivo móvel há mais de 10 anos, ocorrendo apenas à migração de um dispositivo para outro. Outro ponto que deve ser ressaltado é que cada usuário reage de forma diferente ao dispositivo móvel, conforme demonstrado no estudo de Sandi e Saccol (2010).

Na dimensão “Eficácia da comunicação”, todos os elementos foram descartados, portanto conclui-se que os respondentes, provavelmente não identificaram que o dispositivo móvel aumentou essa capacidade. Este é um ponto que cabe um estudo mais aprofundado, pois o que os respondentes indicaram é que a comunicação pode ser melhorada, porém a eficácia depende de outros fatores e não necessariamente das TIMs.

Nos elementos nível de conhecimento do produto e nível de conhecimento das necessidades do cliente, que estão ligados à dimensão “Competência do Vendedor”, foram descartados, provavelmente, pois esses elementos estão ligados a treinamentos fornecidos pela organização, bem como, ao empenho individual de cada um dos representantes de vendas em interagir com seus clientes, o que necessariamente não é motivado pelo uso ou não de um *tablet* ou qualquer outro dispositivo móvel.

Finalmente, na dimensão “Qualidade de Relacionamento com o Cliente”, os elementos nível de confiança entre vendedor e cliente e nível de comprometimento entre cliente e vendedor, foram descartados, provavelmente, pelo fato dos respondentes não identificarem que o dispositivo móvel possui influência nesses elementos, pois tais fatores tendem a ser mais uma característica pessoal, mesmo que variando de um representante de vendas para outro, do que algo motivado pela utilização de TIMs.

5.1. CONTRIBUIÇÕES

A presente dissertação ajudou a identificar e entender de que modo as TIMs podem ser benéficas para as organizações em uma análise pela perspectiva dos representantes de vendas. Os resultados encontrados representam uma importante ampliação das pesquisas dos efeitos da adoção das TIMs pelas equipes de vendas e a forma que ela deve ser aplicada como meio para a construção de relacionamento entre vendedores e clientes, contribuindo dessa forma para o crescimento e a perpetuação das organizações.

Esses resultados corroboram com a literatura, principalmente, como anteriormente demonstrado, nos artigos de Boujena, Johnston e Merunka (2009), Hunter e Perreault (2006 e 2007), Moriarty e Swartz (1989), Wedell e Hempeck (1987), Jayachandran et al. (2005). Como em outros estudos, os resultados da presente dissertação apontam no sentido da existência de efeitos relacionados com a adoção das TIMs.

Portanto, buscou-se contribuir para a academia na formação de conhecimento, pois o tema já foi abordado em outras pesquisas, porém analisado as dimensões pela ótica do cliente (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009) e não pela do vendedor, como a presente dissertação se propôs.

Outra contribuição decorrente da presente dissertação foi gerar informações para a organização analisada, o que pode contribuir para a tomada de decisão relacionada a investimentos a serem realizados no futuro, no que se referem a treinamento da força de vendas, aquisição de *softwares*, bem como de *hardwares*.

5.2. LIMITAÇÕES

Esse estudo, por sua vez, apresenta limitação ao tratar a competência do vendedor sobre a ótica desse profissional ou pela ótica do gestor, já que a competência do vendedor, na literatura abordada é tratada pela ótica do cliente (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

Outra limitação apontada na presente dissertação é o fato da coleta de dados ter sido realizado em uma única organização, não permitindo a generalização dos seus resultados, tanto no que se refere ao segmento farmacêutico, bem como para qualquer outra organização. Contudo, isso é fruto da opção metodológica do estudo de caso único. A percepção por parte dos respondentes em relação às dimensões (constructos) analisadas, também pode ser considerada uma limitação na presente pesquisa, pois o pesquisador não tem como medir questões ligadas ao conhecimento e à sinceridade dos respondentes.

O fato de a organização utilizar dispositivos móveis por um longo período – mais de dez anos – pode representar uma limitação, pois em algumas questões torna-se difícil ao respondente analisar o efeito da adoção de uma nova tecnologia, já que ele utilizava uma tecnologia similar em um período anterior.

E finalmente, uma limitação da presente dissertação foi o fato de que buscou analisar somente os benefícios, adotando somente uma abordagem otimista e positiva dos efeitos da adoção das TIMs nas organizações. No entanto, estudos como o de Sandi e Saccol (2010) que apontaram a sobrecarga de informações decorrente da adoção de TIMs e os artigos de Jarvenpaa e Lang (2005) e Mazmanian, Orlikowski e Yates (2006), que tratam sobre os paradoxos do uso da tecnologia móvel, demonstram, que a adoção das TIMs podem gerar algumas influências negativas sobre a equipe de vendas, o cliente e a organização, podendo ser citado, umas das mais comuns, a alta carga de trabalho e conseqüentemente, o alto nível de estresse gerado pelo uso contínuo das TIMs.

5.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos fatos anteriormente expostos, o presente estudo sugere a realização de pesquisas futuras que abordem e avaliem a competência do vendedor, usuário de TIMs, pela ótica do cliente, tal como o trabalho de Boujena, Johnston e Merunka (2009), que teve forte influência na presente pesquisa.

Outra sugestão é analisar as dimensões/constructos eficácia da comunicação e qualidade do relacionamento com o cliente, analisando-as com maior profundidade na organização pesquisada ou em outras organizações.

O estudo também poderia ser replicado em uma amostra de diferentes organizações que utilizem algum tipo de dispositivo móvel em sua força de vendas, tal como organizações que atuem no segmento alimentício, bebidas e têxtil, além do setor de prestação de serviço, entre outros, no intuito de ampliar o escopo da pesquisa e verificar os efeitos da adoção de TIMs nesses contextos. Adicionalmente, pode-se buscar entender não somente os efeitos positivos da adoção das TIMs, mas também os efeitos negativos em seus usuários e nas organizações.

REFERÊNCIAS

BARNES, M.; ENGLE, R. Can Sales Force Automation Help You Be a More Effective Manager? *Sales Process Engineering and Automation Review* (September), 16–19. 1995.

BESSEYRE DES HORTS, C. **L'entreprise Mobile**. Paris: Pearson Education France, 2008.

BORSBOOM, D.; MELLENBERGH, G.J.; VAN HEERDEN, J. The Theoretical Status of Latent Variables. *Psychological Review*. 203–219. 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, pp. 137–150. 2009.

BRANS, P. D., BASOLE, R. C. A comparative anatomy of mobile enterprise applications: Towards a framework of software reuse. *Information Knowledge Systems Management*. 7, 145–158, 2008.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

BUTTLE, F.; ANG, L.; IRIANA, R. Sales force automation: review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2006.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CRESWELL, J. W. **Five Qualitative Traditions of Inquiry**. In: CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions**. Thousand Oaks: Sage. P. 47-72. 1998.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2007.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

CONZ, N. The Next Mobile Frontier. **Insurance & Technology**; Vol. 33 Issue 2, p29-32, 4p, Feb, 2008.

DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers**. Harvard Business Press, 2005.

DAVIS, G. B. Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work. **Communication of the ACM**. Vol. 45, nº 12. 2002.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 1, p. 45-53, 1988

EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; 14, 4. 1989.

EXAME, REVISTA. **Temos que caber num Smartphone**. São Paulo: Editora Abril. 2012. Quinzenal. Ano 46. Nº 19. Ed. 1025. (a)

EXAME, REVISTA. **As Empresas Caíram Na Rede**. São Paulo: Editora Abril. 2012. Quinzenal. Ano 46. Nº 16. Ed. 1022. (b)

FORNELL C, LARCKER, D. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. J Mark Res. P. 39–50. 1981.

GESER, H. **Towards a sociological theory of the mobile phone**. Release 3.0. 2004. Disponível em: http://socio.ch/mobile/t_geser1.htm. Acesso em: 14 de Maio 2012.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, J. F.; TATHAM, R. L.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. **Análise de dados multivariados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAWES, J., MAST K. E.; SWAN, J. E. Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, 1 (Spring), 1–8. 1989.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, p. 277-319, 2009.

HITT, L.; BRYNJOLFSSON, E. Productivity business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS Quarterly*, Minneapolis, USA, v.20, n.2, p.121-142, June 1996.

HU, Q.; PLANT, R. An empirical study of the casual relationship between IT investment and firm performance. *Information Resources Management Journal*, USA, v.14, n.3, p.15-26, July/Sept. 2001.

HUBER, G. A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Academy of Management Review*, 15 (January), 47–71. 1990.

HUNTER, G. K. e PERREAULT Jr., W. D. Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXVI, no. 2 (spring 2006), pp. 95–113. 2006.

HUNTER, G. K. e PERREAULT Jr., W. D. Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing – American Marketing Association*, Vol. 71 (January 2007), 16–34. 2007.

IDG (INTERNATIONAL DATA GROUP). **Investimentos em TI é prioridade para altos executivos**. ING News Service/Boston Bureau. 2012. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/negocios/2012/07/23/investimento-em-ti-e-prioridade-para-os-altos-executivos-diz-gartner/>. Acesso em: 23 jan. 2013.

JARVENPAA, S.; LANG, K. Managing the Paradoxes of Mobile Technology. **Information Systems Management**, 22(4), 7-23, 2005.

JAYACHANDRAN, S.; SHARMA, S.; KAUFMAN, P.; RAMAN, P. The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, 69 (October), 177–192. 2005.

JONES, E.; STEVENS, C.; CHONKO, L. **Selling ASAP: Art, Science, Agility, Performance**, Cincinnati, OH: South-Western College Publishers. 2006.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios** (p. 21). Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KROTOV, V.; JUNGLAS, I. Mobile Technology as an Enabler of Organizational Agility. **International Conference on Mobile Business (ICMB'06)**. 2006.

LIMA, E. O. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29, 2005, Brasília. Anpad, 2005.

LIMA, P. Barradas na festa. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, ano 21, n.233, p.42-51, jul., 2007.

LOEHLIN, J. C. **Latent Variable Models, an introduction to factor, path, and structural analysis**. 3rd ed. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates, 1998.

MACHADO, C. B.; FREITAS, H. Modelo para Planejamento de Iniciativas de Adoção de Tecnologias Móveis na Interação entre Organização e Indivíduo. **ENADI: Anpad**, 2007.

MAHMOOD, M. A.; MANN, G. J. Measuring the organizational impact of information technology investment: an exploratory study. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 1, p. 97-122, Summer 1993.

MANICA, A.; SACCOL, A. I. C.Z. Avaliação dos Resultados de Adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS): O Caso IBGE - CENSO 2007. **XXXIII EnANPAD**, 2009.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 69-80, Summer, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, G. A. e THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

MARTINS, R. A. **Princípios de Pesquisa Científica.** In: Cauchick Miguel, P. (Org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Ed. Campos, 2ª. Edição, 2011.

MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W.; YATES, J. Crackberrys: exploring the social implications of ubiquitous wireless email devices. In *Proceedings of the EGOS 2006.* 2006.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, Minneapolis, USA, v.28, n.2, p.283-322. 2004.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MORIARTY, R. T. e SWARTZ, G. S. Automation to Boost Sales and Marketing. **Harvard Business Review**, January-February. 1989.

MUELLER, R. **Basic principles of structural equation modeling:** an introduction to LISREL and EQS. New York: Springer, 1996. 229p.

NETO, M. V. S.; VIANA, F. L. E.; ANEZ, M. M.. Evaluation of Information Technology Business Value: Review Theoretical and Initial Study in a Brazilian Industry. In: **AMCIS.** p. 48. 2008.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory.** McGraw, New York, 1994.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. 1985.

PREMKUMAR, G.; RAMAMURTHY, K.; SAUNDERS, C. S.. Information processing view of organizations: an exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 257-294, 2003.

PULLIG, C.; MAXHAM, J. G.; HAIR, J. F. Sales Force Automation Systems: An Exploratory Examination of Organizational Factors Associated with Effective Implementation and Sales force Productivity. *Journal of Business Research*, 55 (May), 401–415. 2002.

SANTOS, A. P.; BARBOSA, R. R. Desafios da mobilidade corporativa para a gestão da informação e do conhecimento. **Informação & Sociedade.** Est., João Pessoa, v.21, n.2, p. 49-62, maio/ago. 2011

SACCOL, A. Z.; REINHARD, N. Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas: Definições, Estado-da-Arte e Oportunidades de Pesquisa. **RAC**, v. 11, n. 4, Out./Dez., 2007.

SACCOL, A. Z.; CAMAROTTO, F. S. 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. **SemeAd**. 2012.

SANDI, L. B.; SACCOL, A. Z. Sobrecarga de informações geradas pela adoção de tecnologias de informação móveis e sem fio e suas decorrências para profissionais de vendas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 9, n. 2, artigo 2. 2010.

SATYANARAYANAN, M. **Fundamental challenges in mobile computing**. Carnegie: Carnegie Mellon University, 1995.

SCHILLEWAERT, N.; AHEARNE, M. The Effect of Information Technology on Salesperson Performance. **ISBM Working Paper Series, Pennsylvania State University**, University Park. 2001.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SILVESTRE, Antonio. **Análise de dados e estatística descritiva**. Livraria Escolar Editora, 2007.

SLYWOTZKY, A. **Value migration: how to think several moves ahead of the competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SØRENSEN, C.; AL-TAITOON, A.; KIETZMANN, J. Exploring enterprise mobility: Lessons from the field. **Information Knowledge Systems Management**, 7, p. 243–271, 2008.

SØRENSEN, C. **Enterprise Mobility: Tiny Technology with Global Impact on Work**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

STAKE, R. Case Studies. In Denzin, N.K. e Lincoln, I.S. (Eds.) **Strategies of Qualitative Inquiry** (pp. 86-109). Thousands Oaks/London: Sage Publications. 1988.

TAYLOR, T. C. Valuable Insights on Sales Automation Progress. **Sales Process Engineering & Automation Review** (December), 19–21. 1994.

TURNER, S.M.; JOHNSON, M.R.; BEIDEL, D.C. The Social Thoughts and Beliefs Scale: a new Inventory for Assessing Cognitions in Social Phobia. **Psychol Assess** 15(3): 384-91, 2003.

VENKATRAMAN, N. **IT - Enabled business transformation: from automation to business scope definition**. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, p. 72-87, 1994.

WEDELL, A. J.; HEMPECK, D. What if we automated our sales reps to show the value of our automation. **Marketing News**. 1987.

WEILENMANN, A. Doing mobility. Doctoral Dissertation, Department of Informatics, **University of Göteborg**, Sweden, 2003.

WEISER, M. The computer for the 21st Century. **Scientific American**, 265, 94-104. 1991.

WELIN-BERGER, M. W. Commerce. In: KORNAK, A.; TEUTLOFF, J.; WELINBERGER, M. **Enterprise guide to gaining business value from mobile technologies**. Hoboken: Wiley, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

YUAN, Y.; ARCHER, N.; CONNELLY, C. E.; ZHENG, W. Identifying the ideal fit between mobile work and mobile work support. **Information & Management**. 47, 125–137. 2010.

APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados Senhores, bom dia.

Sou estudante do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Nove de Julho e tenho com tema de estudo “O impacto das Tecnologias de Informação Móveis sobre as equipes de vendas”. Gostaria muito de poder contar com a participação da sua empresa em minha pesquisa. Sua colaboração será de grande valor para ajudar-nos a desenvolver o estudo, e assim contribuir com o desenvolvimento da produção científica sobre esse tema em nosso País.

A pesquisa envolverá um questionário sobre o assunto, que deve ser respondido pelos usuários de tecnologias móveis (tablets, smartphones, laptops, PDAs, etc.) em sua organização. O questionário abordará somente os impactos que essa tecnologia gerou em seus usuários, ou seja, as equipes de vendas. Os dados coletados serão utilizados para fins exclusivamente acadêmicos, resultando na produção de uma dissertação para conclusão curso de Mestrado em Administração.

Comprometemos-nos, por meio de um termo de confidencialidade, a preservar as informações fornecidas pela sua equipe e da sua organização. Salientamos, contudo, que consideramos importante poder identificar, em nosso estudo, o nome da empresa pesquisada, mas o faremos somente com a expressa autorização de sua empresa. Entretanto, se a organização achar importante a preservação desses dados, tal decisão será respeitada completamente.

Ficamos no aguardo de um retorno sobre a possibilidade de participação de sua empresa em nossa pesquisa. Caso desejem informações adicionais, apresentamos nossos contatos, bem como link de acesso a nossos currículos e website do Programa de Pós-Graduação:

Mestrando:

Fábio de Oliveira Bento – Estudante de Mestrado em Administração

Celular: 11-98065-5988

e-mail: fabio.prof02@gmail.com

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5569581503550375>

Orientadora:

Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração

Celular: 11-97476-3434,

e-mail: cristinadm@uninove.br

CV Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4737701P9>

Programa de Mestrado e Doutorado em Administração

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Rua Francisco Matarazzo, 612 - Água Branca.

São Paulo - SP

(11) 3665-9363/9364

<http://www.uninove.br/Paginas/Mestrado/Administracao/madmHome.aspx>

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO – EQUIPE DE VENDAS – Com dimensões

QUESTIONÁRIO

CARGO	
IDADE	
SEXO	

1. Nível de instrução:

	Fundamental
	Ensino Médio Incompleto
	Ensino Médio Completo
	Superior Incompleto
	Superior Completo
	MBA ou Especialização
	Mestrado ou Doutorado

2. Tempo de experiência na área comercial (em anos): _____

3. Qual é o percentual (aproximado) de sua carga de trabalho diária, em que você realiza atividades fora do escritório?

	0 a 25% do tempo
	26% a 50% do tempo
	51% a 75% do tempo
	76% a 100% do tempo

4. Caso você realize atividades fora da empresa, elas são realizadas em quais locais?

	Em clientes		Em locais públicos (café, shopping, etc.)
	Em filiais da empresa		<i>Home Office</i> (Trabalho em casa)
	Em deslocamento		

5. Quais os dispositivos móveis utilizados para realizar suas atividades de trabalho?

	Tablet		Notebook/Netbook
	Smartphone		Telefone Celular
	PDA (Assistente Pessoal de Dados)		

6. Quais são as funcionalidades que você mais utiliza em seu dispositivo móvel para realizar suas atividades no trabalho?

	Internet (sites externos)		Comunicação por voz (telefone/rádio)
	Intranet da empresa (acesso interno)		Editor de Texto
	E-mail		Planilha de cálculos
	SMS		Agenda de contatos
	<i>Software</i> de vendas		

7. Qual o seu grau de utilização do(s) dispositivo(s) móvel (is) em relação a sua carga total de trabalho?

	0 a 25% do tempo
	26% a 50% do tempo
	51% a 75% do tempo
	76% a 100% do tempo

8. Das informações que você recebe via seu dispositivo móvel, quanto aproximadamente você considera como informações inúteis:

	0 a 25% do tempo
	26% a 50% do tempo
	51% a 75% do tempo
	76% a 100% do tempo

Para as questões abaixo, marque a resposta de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Piorou Muito	Piorou	Não mudou	Melhorou	Melhorou Muito

Como você considera que o uso do Tablet afetou suas atividades profissionais nos aspectos a seguir?

Produtividade

	1	2	3	4	5
Desempenho individual /Cumprimento de Metas					
Produtividade					
Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção					
Redução de erros					
Taxa de sucesso em vendas/Promoção					
Comunicação com a equipe interna					
Criação de valor para o cliente					

Processamento de Informação

	1	2	3	4	5
Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência					
Acesso às informações de clientes, produtos e promoções.					
Identificação de clientes com melhores perspectivas de negócios					
Acesso a informações que contribuíram para a geração de resultados positivos para a organização					

Eficácia da comunicação

	1	2	3	4	5
Capacidade de comunicar-se claramente					
Capacidade de comunicar-se rapidamente					
Relacionamentos cooperativos e duradouros com os clientes					
Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente.					

Competência

	1	2	3	4	5
Nível de conhecimento dos produtos					
Nível de conhecimento das necessidades dos clientes					
Nível de conhecimento do mercado					
Nível da qualidade de argumentação					
Planejamento e organização do tempo					

Relacionamento com o cliente

	1	2	3	4	5
Aumento dos valores vendidos/Demandados					
Relacionamento cliente/vendedor					
Nível de confiança entre cliente/vendedor					
Nível de comprometimento entre cliente/vendedor					
Qualidade do atendimento ao cliente					

Muito obrigado pela sua participação!

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO – EQUIPE DE VENDAS – Sem dimensões

QUESTIONÁRIO

CARGO	
IDADE	
SEXO	

1. Nível de instrução:

	Fundamental
	Ensino Médio Incompleto
	Ensino Médio Completo
	Superior Incompleto
	Superior Completo
	MBA ou Especialização
	Mestrado ou Doutorado

2. Tempo de experiência na área comercial (em anos): _____

3. Qual é o percentual (aproximado) de sua carga de trabalho diária, em que você realiza atividades fora do escritório?

	0 a 25% do tempo
	26% a 50% do tempo
	51% a 75% do tempo
	76% a 100% do tempo

4. Caso você realize atividades fora da empresa, elas são realizadas em quais locais?

	Em clientes		Em locais públicos (café, shopping, etc.)
	Em filiais da empresa		<i>Home Office</i> (Trabalho em casa)
	Em deslocamento		

5. Quais os dispositivos móveis utilizados para realizar suas atividades de trabalho?

	Tablet		Notebook/Netbook
	Smartphone		Telefone Celular
	PDA (Assistente Pessoal de Dados)		

6. Quais são as funcionalidades que você mais utiliza em seu dispositivo móvel para realizar suas atividades no trabalho?

	Internet (sites externos)		Comunicação por voz (telefone/rádio)
	Intranet da empresa (acesso interno)		Editor de Texto
	E-mail		Planilha de cálculos
	SMS		Agenda de contatos
	<i>Software</i> de vendas		

7. Qual o seu grau de utilização do(s) dispositivo(s) móvel (is) em relação a sua carga total de trabalho?

	0 a 25% do tempo
	26% a 50% do tempo
	51% a 75% do tempo
	76% a 100% do tempo

8. Das informações que você recebe via seu dispositivo móvel, quanto aproximadamente você considera como informações inúteis:

	0 a 25% do tempo
	26% a 50% do tempo
	51% a 75% do tempo
	76% a 100% do tempo

Para as questões abaixo, marque a resposta de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Piorou Muito	Piorou	Não mudou	Melhorou	Melhorou Muito

Como você considera que o uso do Tablet afetou suas atividades profissionais nos aspectos a seguir?

	1	2	3	4	5
Desempenho individual /Cumprimento de Metas					
Produtividade					
Gerenciamento das atividades ligadas à vendas/Promoção					
Redução de erros					
Taxa de sucesso em vendas/Promoção					
Comunicação com a equipe interna					
Criação de valor para o cliente					
Capacidade de reunir e processar informações dos clientes e da concorrência					
Acesso às informações de clientes, produtos e promoções.					
Identificação de clientes com melhores perspectivas de negócios					
Acesso a informações que contribuiram para a geração de resultados positivos para a organização					
Capacidade de comunicar-se claramente					
Capacidade de comunicar-se rapidamente					
Relacionamentos cooperativos e duradouros com os clientes					
Percepção de maior experiência/competência do vendedor por parte do cliente.					
Nível de conhecimento dos produtos					
Nível de conhecimento das necessidades dos clientes					
Nível de conhecimento do mercado					
Nível da qualidade de argumentação					
Planejamento e organização do tempo					
Aumento dos valores vendidos/Demandados					
Relacionamento cliente/vendedor					
Nível de confiança entre cliente/vendedor					
Nível de comprometimento entre cliente/vendedor					
Qualidade do atendimento ao cliente					

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO 1 - FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Impactos da Adoção de Tecnologias Móveis nas Equipes de Vendas

Composição da equipe de pesquisa:

Fábio de Oliveira Bento, estudante do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (11) 98065-5988. Correio eletrônico: fabio.prof02@gmail.com.

Prof.^a Dra. Cristina Dai Prá Martens, ORIENTADORA, professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9321. Correio eletrônico: cristinadm@uninove.br.

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema estudar os Impactos da Adoção de Tecnologias Móveis nas Equipes de Vendas.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre os impactos que são gerados nas equipes de vendas em decorrência da adoção dessas tecnologias. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de sua empresa.

A pesquisa que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de adoção de tecnologias de informação móvel na sua empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente trinta minutos. A resposta ao questionário será feita em um site onde os respondentes poderão participar da pesquisa. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso às respostas do questionário. As respostas da pesquisa serão mantidas em local seguro.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não dirigentes de sua empresa) não precisam ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Fábio de Oliveira Bento (Orientando)

Prof.^a Dra. Cristina Dai Prá Martens (Orientadora)

Consentimento a assinar:**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Acredito ter sido suficiente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo que irá analisar os Efeitos da Adoção de Tecnologias Móveis nas Equipes de Vendas.

Permito, portanto, a participação de 200 representantes/vendedores da empresa **NOVARTIS BRASIL S.A.**, no presente estudo, os quais deverão responder a um questionário em um site, o qual terá o endereço fornecido à organização pelos pesquisadores abaixo relacionados.

Por ficarem claro os propósitos do estudo, bem como os procedimentos a serem realizados, permito a identificação da empresa no presente estudo.

Fica claro, também, que a participação da organização supracitada, é isenta de despesas e que a mesma terá garantia do acesso aos resultados e de esclarecer qualquer tipo de dúvida quantos aos resultados obtidos, junto à equipe de pesquisadores.

São Paulo, ____ de _____ de 2013.

Assinatura do responsável pela autorização

Nome: _____

Endereço: _____

RG. _____ Fone: (____) _____

Composição da equipe de pesquisa:

Fábio de Oliveira Bento, estudante do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (11) 98065-5988. Correio eletrônico: fabio.prof02@gmail.com.

Prof.^a Dra. Cristina Dai Prá Martens, ORIENTADORA, professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9321. Correio eletrônico: cristinadm@uninove.br.