

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FRANCISLENE DE SOUZA CAMAROTTO

**AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO (TIMS) E AS
COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS: DOIS ESTUDOS DE CASOS
NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO ESTADO DE GOIÁS**

SÃO LEOPOLDO

2010

Francislene de Souza Camarotto

**AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO MÓVEIS E SEM FIO (TIMS) E AS
COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS: DOIS ESTUDOS DE CASOS
NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - Unisinos como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dr.^a Amarolinda I. C. Zanela Saccol

SÃO LEOPOLDO

2010

Francislene de Souza Camarotto

As Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e as Competências dos Profissionais De Vendas: Dois Estudos de Casos na Indústria Farmacêutica no Estado de Goiás

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos como requisito parcial para a obtenção título de Mestre em Administração.

Aprovado em 29/10/2010

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Tatiana Ghedine – SENAC-RS

Prof^a. Dr^a. Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

Professora Dr.^a Amarolinda I. C. Zanela Saccol (orientadora)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, ____/____/____

Prof^a Dr^a Yeda Swirski de Souza
Coordendora PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela força que Ele me deu para prosseguir minha caminhada. Sem Ele nada seria.

Para a realização deste trabalho pude contar com a ajuda imensurável da minha querida mãe Maria Helena de Souza Camarotto e do meu querido pai Francisco Santo Camarotto que me apoiaram moralmente e me incentivaram quando mais precisei. À minha professora orientadora Prof^a.Dr^a.Amarolinda I. C. Zanela Saccol que cedeu gentilmente seus conhecimentos, tempo, atenção e boa vontade para eu pudesse ser orientada da melhor forma possível.

Agradeço as pessoas que ajudaram a abrir direta e indiretamente as portas das empresas para que eu pudesse aplicar a pesquisa e também aos profissionais que trabalham nas empresas e que cederam um pouco do seu tempo disponível.

Nesta caminhada ainda pude contar com amigos, colegas de trabalho, professores da Unisinos, colegas de turma do mestrado e familiares com corações bons. Saibam que viverão sempre na minha memória e serei eternamente grata aos seus atos tão gentis.

Deus os abençoe sempre e que Ele lhes retribua em dobro com saúde, paz e amor.

RESUMO

As Revoluções Científicas e Tecnológicas favoreceram as mudanças da economia e proporcionou um aspecto muito mais dinâmico aos processos de negócios por meio do aumento do uso da informação e promoção da inovação. Esta inovação colaborou para o surgimento das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e da computação ubíqua, incluindo o uso de laptops, Assistentes Digitais Pessoais (PDAs), telefones inteligentes interconectados por redes sem fios que possibilitam a comunicação de diversos profissionais em ambientes diferentes. Com o surgimento das TIMS, organizações inteiras precisam readaptar sua estrutura tecnológica, seus processos de negócio, seus recursos humanos, a liderança e cultura organizacional para se adequar aos novos tipos de atividades. Levando em consideração os aspectos anteriormente descritos, este trabalho buscou identificar as decorrências do uso das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás. Com base nisso, o trabalho foi dividido em três blocos temáticos: (1) os conceitos sobre TIMS e suas decorrências para as organizações e para os indivíduos que trabalham com as tecnologias; (2) o conceito de competências, com foco na compreensão das competências individuais; (3) o panorama da Indústria Farmacêutica e das competências dos seus profissionais da área comercial. Para pesquisar esses temas, utilizou-se o método do Estudo de Casos Múltiplos em duas empresas farmacêuticas no estado de Goiás. Nos resultados da pesquisa foram identificadas as facilidades que as TIMS trouxeram em conseguir alcançar as metas e a ajudar as organizações a obter redução nos custos, na agilidade e velocidade na comunicação, os desafios de encontrar empresas apropriadas para atender as peculiaridades das empresas e fazer com que os profissionais trabalhassem com as TIMS. Descobriu-se também como as TIMS afetaram os perfis, as habilidades e as competências dos representantes comerciais. Por fim, as aplicações móveis disponibilizaram e melhoraram tanto a mobilidade (os usuários negociando a qualquer hora e em qualquer lugar); a flexibilidade (que permite aos usuários a coleta de dados direto na fonte); e a divulgação dos produtos (algumas conexões sem fio oferecem permitem o deslocamento geográfico).

Palavra-Chave: Tecnologia da Informação e Comunicação (TICS), Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS), Competências e Indústria Farmacêutica.

ABSTRACT

The Scientific and Technological Revolutions supported changes in the economy, providing a much more dynamic feature to business processes through the increased use of information and promotion of innovation. This innovation has contributed to the emergence of Wireless and Mobile Information Technology (TIMs, its acronym in Portuguese) and of the ubiquitous computing including the use of laptops, Personal Digital Assistants (PDAs, its acronym in Portuguese) smart phones interconnected by wireless nets which enable the communication of several professionals in different environments. With TIMs appearance, entire organizations had to readapt its technological structure, its business processes, its human sources, its leadership and organizational culture to fit the new activities. Considering these aspects, this study aimed to identify the results of TIMs' use to the skills of professionals of pharmaceutical industry in Goiás. On this basis, the study has been divided in three thematic blocks: (1) TIMs' concepts and its consequences for organizations and for the individuals working with this technology; (2) the concept of competences, focusing on comprehension of individual competences; (3) the scenery of the pharmaceutical industry and its trade professionals competences. In order to research these themes, it was used the method of Multiple Cases Study in two pharmaceutical companies in Goiás. The study results identified the facilities that TIMs' brought in order to achieve the goals and help the organizations purchase costs reduction, agility and speed in communication, the challenges of finding appropriate companies to answer the companies' peculiarities and make the professionals use the TIMs. It was also discovered how TIMs affected the profiles, abilities and competences from the professionals. Finally, the mobile applications have provided e improved both mobility (the users can negotiate anytime and anywhere) and flexibility (which allows the data collect directly from the source); and the publicizing of products (some wireless connections allow geographical displacement).

Key Words: Information and Communication Technologies (TICS), Wireless and Mobile Information Technology (TIMS), Competences, Pharmaceutical Industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Mobilidade.....	22
Quadro 2 – Resumo dos seis temas que caracterizam os desafios da mobilidade.....	26
Quadro 3 - Conceitos de competências.....	37
Quadro 4 – Comparação entre <i>competence e competency</i>	38
Quadro 5 – Canais de comunicação de <i>E-detailing</i>	45
Quadro 6 – Termos alternativos para os principais paradigmas de pesquisa.....	50
Quadro 7 – Relação das Entrevistas realizadas nas empresas.....	57
Quadro 8 – Tipos de aparelhos móveis que os profissionais da área comercial preferem.....	59
Quadro 9 – Semelhanças e Diferenças do Histórico de Adoção das TIMS e as Tecnologias adotado nas empresas Beta Max e Alfa.....	72
Quadro 10 - Semelhanças e Diferenças do Perfil dos profissionais e Gestão de Pessoas da área comercial nas empresas Beta Max e Alfa.....	75
Quadro 11 - Semelhanças e Diferenças das Decorrências (gerais) da adoção das TIMS nas empresas Beta Max e Alfa.....	78
Quadro 12 - Semelhanças e Diferenças das Decorrências da adoção das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial nas empresas pesquisadas.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modalidade e tecnologia.....	25
Figura 2 - Evolução do Mercado dos Negócios Móveis.....	28
Figura 3 - M-Business visto como um superconjunto de <i>E-Business</i>	29
Figura 4 - Processo móvel de automação das vendas.....	31
Figura 5 – Cadeia Farmacêutica e Níveis de capacitação.....	47
Figura 6 – Desenho de Pesquisa.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS

3G – Terceira Geração
4G – Quarta Geração
APL – Arranjos Produtivos Locais
ATM - Modo de Transferência Assíncrono
BI – Business Intellegence
CRM – Customer relationship Management
DAIA - Distrito Agroindustrial de Anápolis
ET AL. - e outros
FCO – Fundo Constitucional do Centro-Oeste
FOMENTAR - Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás
GPS- Global Positioning System
IBM - Business Consulting Services
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IGTF – Instituto de Gestão Tecnológico Farmacêutica
IP – Protocolo de Internet
IrDA - Infrared Data Association
LANs – Wireless local área networks
MBPS - Megabits por Segundo
P&D – Pesquisa e desenvolvimento
PC – Computador Pessoal
PDAs - Assistentes Digitais Pessoais
RFID - Identificação por Rádio Frequência
RH – Recursos Humanos
SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento de Goiás
SFA – Sales Force Automation
TI – Tecnologia da Informação
TICS - Tecnologia da Informação e Comunicação
TIMS - Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio
WLAN - Wireless Local Área Network. Redes Locais Sem Fio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualizando a questão de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específico.....	17
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 As TIMS e o paradigma da mobilidade.....	20
2.1.1 Definição de TIMS.....	20
2.1.2 Tipos de Mobilidade.....	22
2.1.3 O Trabalho e o Trabalhador Móvel.....	24
2.1.4 Negócios Móveis.....	28
2.1.5 As aplicações de TIMS nos processos comerciais.....	30
2.1.6 Decorrências do uso das TIMS nas organizações.....	32
2.2 Competências.....	35
2.2.1 Breve Histórico.....	37
2.2.2 O que são Competências.....	37
2.2.3 Competências individuais.....	40
2.2.4 Competências dos profissionais da área comercial.....	42
2.3 Indústria Farmacêutica.....	46
2.3.1 Panorama da Indústria Farmacêutica.....	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	50
3.1.1 Desenho da Pesquisa.....	51
3.2 Coleta de Dados.....	53
3.3 Análise dos Dados.....	56
3.4 Limitações do Estudo e da Metodologia.....	57
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1 Estudo de Caso: Empresa Beta Max.....	57
4.1.1 Histórico de adoção das TIMS e tecnologias adotadas na empresa Beta Max.....	58
4.1.2 Perfil dos profissionais da área comercial na empresa Beta Max.....	60
4.1.3 Decorrências da adoção das TIMS na empresa Beta Max.....	63
4.2 Estudo de Caso: Empresa Alfa.....	64

4.2.1 Histórico de adoção das TMS e tecnologias adotadas na empresa Alfa.....	
4.2.2 Perfil dos profissionais da área comercial na empresa Alfa.....	67
4.2.3 Decorrências da adoção das TMS na empresa Alfa.....	69
5 DISCUSSÕES.....	72
6 CONCLUSÕES.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
APÊNDICES.....	95

1 INTRODUÇÃO

Segundo Castells (1999, p. 50) “no decorrer das revoluções, um novo sistema de comunicação surgiu, promovendo a integração global da produção e distribuição das palavras, como sons e imagens”. A integração global ocorreu com o invento da microeletrônica e com o crescimento das redes interativas, que proporcionaram novas formas e canais de comunicação.

Esta inovação colaborou para o surgimento das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS), da computação ubíqua, incluindo tecnologias como: laptops, Assistentes Digitais Pessoais (PDAs), telefones inteligentes interconectados por redes sem fios que possibilitam a comunicação de diversos profissionais em ambientes diferentes. Com o surgimento das TIMS, organizações inteiras precisam readaptar sua estrutura tecnológica, seus processos de negócio, seus recursos humanos, a liderança e cultura organizacional para se adequar aos novos tipos de atividades. As TIMS passaram a fornecer aos trabalhadores meios para realizar suas funções de maneira crítica diante dos dados e das informações em qualquer tempo, e em qualquer lugar (BASOLE, 2008).

Ante essas decorrências, diversos autores como: Katz (1997); Kristoffersen e Ljungberg (1998); Nah; Siau e Sheng (2005); Tarasewich; Nickerson e Warketing (2001); Lyytinen e Yoo (2002); Dekleva (2002); Kalakota e Robinson (2002); Sorensen (2008); Tamminen; Oulasvirta; Toiskallio e Kankainen (2003); Saccol (2005) e Scornavacca (2008) conceituaram as TIMS e discutiram os efeitos do seu uso nas organizações.

Segundo Nah; Siau e Sheng (2005) as aplicações móveis podem ser utilizadas para apoiar o *e-commerce* (comércio eletrônico), o *e-business* (negócios eletrônicos) e o *m-business* (negócios móveis), de forma a disponibilizar e melhorar tanto a mobilidade (os usuários negociando a qualquer hora e em qualquer lugar); a flexibilidade (que permite aos usuários a coleta de dados direto na fonte, sem deixar de lado as outras atividades pessoais enquanto conduzem os negócios); e a divulgação dos produtos (algumas conexões sem fio permitem o deslocamento geográfico).

As TIMS oferecem um eficiente meio de divulgação de informações em tempo real, proporcionando, assim, melhor serviço ao cliente. Katz (1997) reforça esta teoria com estudos sobre os impactos das tecnologias dessa natureza e afirma que as TIMS têm um efeito não só direto, mas profundo sobre pessoas e instituições.

Os autores Kalakota e Robinson (2002), diante do investimento constante em TIMS, afirmaram que os líderes das empresas devem estar cientes da gravidade dessa mudança tecnológica e precisam fazer esforços significativos para transformar as competências

humanas em seus modelos de negócios. Portanto, pode-se inferir que o momento atual da história das organizações exige estudos das aptidões, talentos, experiências e das habilidades dos profissionais, bem como, sobre as ações tomadas pelos gestores para adaptação ou readaptação dos processos de negócios.

Com o passar do tempo, a Tecnologia da Informação (TI) tornou-se uma área importante para toda e qualquer empresa, porque passou a ajudar os outros setores a quebrar barreiras pelo acesso rápido às informações. “O gestor passa a ter em suas mãos ferramentas que ajudam a equipe a recriar novos conhecimentos e estabelecer um processo contínuo de auto-renovação em detrimento da sobrevivência” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 6).

Na indústria farmacêutica brasileira não foi diferente. Segundo Febrafarma(2004 apud MORAIS,2005, p. 60)

As organizações, percebendo a importância da TI e, ao mesmo tempo, querendo melhorar a qualidade da prestação de serviços, investiram 362% em inovações nos últimos sete anos. Isto, em valores médios anuais, equivale à marca de R\$ 294 milhões. Estes recursos foram destinados a todos os postos interligados à implantação da tecnologia, como na melhoria da infraestrutura operacional, ampliação do parque industrial, incorporação de novas tecnologias de produção, adequação às boas práticas farmacêuticas internacionais, modernização do parque computacional, sofisticação de laboratórios, aquisição de equipamentos, entre outros.

De acordo com Wright e Donaldson (2002) a indústria farmacêutica, a partir da década de 1990, já tinha um elevado nível de informatização. Entretanto, não havia planos ou estratégias para agir com os processos da operacionalização da tecnologia. A cada ano, quanto mais a indústria se tornava orientada para o mercado, mais precisava implementar sistemas necessários, como *Customer Relationship Management* - Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) - e automação das vendas, para manter-se orientada para o mercado e garantir a competitividade.

Com o decorrer do tempo, a automação das vendas foi intensificada, provocando automatização dos processos de negócios. Segundo Rivers e Dart (1999, p. 59), “o papel da automação de vendas ou *sales force automation* (SFA) é transformar o manual de vendas de papel em atividades eletrônicas através da utilização das aplicações e combinações de hardware e software”.

Greenberg (2001) afirma que o CRM pode ser dividido em automação da força de vendas, automação do marketing e serviço e suporte a clientes. No conjunto, estas automações costumam ser chamadas de *Customer Intelligence* (sistema de informações sobre o cliente), que consiste em: “coletar informações, analisar informações, formular estratégias baseadas na

análise para reconhecer o valor do cliente e agir em conformidade com as estratégias definidas” (GREENBERG, 2001, p. 390).

No contexto de adoção de TI pela indústria farmacêutica, Taurion (2003) realizou uma pesquisa na área farmacêutica internacional destacando essa indústria é precursora na adoção da mobilidade. Este pioneirismo ocorreu devido ao grau de investimento em tecnologia na área da produção para adquirir e aperfeiçoar em larga escala as tarefas advindas da fabricação, maximizar o tempo, capital e os equipamentos utilizados, bem como para obter racionalização do uso da matéria-prima, sua manipulação na produção e automação nas vendas.

Vivenciando essa situação histórica, a indústria farmacêutica brasileira, para superar a concorrência e manter-se no mercado, teve que alinhar estrategicamente seus recursos tecnológicos às habilidades e aptidões dos colaboradores e aos ajustes dos processos e da estrutura organizacional (VALLE; TOFFANI, 2007).

Nesse contexto de sobrevivência e turbulência do setor, o profissional de vendas tornou-se um dos colaboradores mais importantes. Segundo Clark, Rocco e Bush (2007, p. 68) o “vendedor passou a desempenhar um papel extremamente importante na relação entre comercialização e a produtividade organizacional”, porque é ele que fica no *Front Office*¹, isto é, na linha de frente, passando uma imagem positiva e mantendo uma comunicação ativa entre o comprador e a empresa.

Entretanto, com a difusão das tecnologias para automação da força de vendas baseadas em TIMS, nas últimas décadas, os profissionais da área comercial vêm alterando seu perfil. Antes, tinham a incumbência de conduzir os negócios em linhas terrestres, com limitada acessibilidade, enquanto viajavam para mais perto do cliente (*Front Office*). Com a implantação das TIMS, esses profissionais também passaram a exercer funções de *Back Office*, que é a “incorporação e utilização de sistemas de gestão de negócios, sistemas legados e repositórios de dados operacionais como, por exemplo, a aplicação do CRM” (VICENTE, 2009, p. 24). Com isso, o profissional de vendas passou a trabalhar com as informações em qualquer local, podendo criar uma vantagem competitiva com elas.

Diante desta breve contextualização, este estudo tem o intuito de contribuir para os avanços das discussões acerca do desenvolvimento das competências individuais do

¹ *Front office* ou linha de frente são atividades que permitem encapsular serviços para o gerenciamento de contato com o cliente, realizado através de um canal que recebe diretivas do BackOffice. Fonte: Vicente (2009, p. 24)

profissional da área comercial na indústria farmacêutica, a partir do uso intensivo de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS).

A seguir, explica-se o contexto da pesquisa e sua questão central de investigação.

1.1 CONTEXTUALIZANDO A QUESTÃO DE PESQUISA

No Brasil, a indústria farmacêutica do Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA) começou a se inserir no contexto da economia brasileira, e pode-se afirmar, mundialmente, a partir da década de 1980. No entanto, somente na década de 1990, diante das políticas adotadas pelo Estado de Goiás, o faturamento dessas empresas se expandiu. Entre 1996 e 2000, houve uma expansão de 41,3% ao ano, enquanto o crescimento médio do segmento no país foi de 9,1% (CASTRO e BRITO, 2002).

Segundo Castro e Brito (2002), as transições ocorridas na indústria no DAIA foram significativas, devido:

- Ao incentivo fiscal do programa Fomentar² que cedia 70% de desconto sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS);
- Aos terrenos subsidiados em distritos industriais dotados de ampla infraestrutura e crédito subsidiado do Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO);
- Às condições favoráveis que se colocaram para a indústria farmacêutica com a implementação do Plano Real (aumento do consumo, recuperação de preços e valorização cambial reduzindo preços das matérias-primas);
- À agressividade dos empresários locais, que provocou um crescimento vertiginoso do segmento no estado;
- À suspensão das patentes dos produtos farmacêuticos e de processos farmacêuticos em 1996.

Todos os fatores anteriormente citados foram responsáveis pelo desenvolvimento do pólo farmacêutico e preponderantes para a mudança no quadro competitivo e regulatório da indústria farmacêutica no estado.

Os Arranjos e Sistemas Produtivos Locais (APL) da indústria farmacêutica do Estado de Goiás, com a ajuda do Instituto de Gestão Tecnológica Farmacêutica (IGTF) em Anápolis,

² FOMENTAR – Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás, criado através da Lei nº 9.489, de 19 de julho de 1984.

deram um salto qualitativo investindo em tecnologia e em qualificação profissional (IGTF, 2009)

Segundo dados da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento de Goiás (SEPLAN, 2003),

As indústrias farmacêuticas Teuto, Neo-Química, Greenfarma, Champion, Genix, Kinder, Ducto, Midway, Pharma Nostra, dentre outras localizadas no DAIA, são totalmente informatizadas e não perdem em nada para as empresas do primeiro mundo e estão em pleno funcionamento, gerando milhares de empregos e renda para Goiás.

Entre as empresas que se destacam estão o laboratório NovaFarma, Teuto e o Neoquímica, com mais de mil colaboradores e faturamento superior a R\$ 150 milhões/ano cada um, situando-se entre os maiores laboratórios farmacêuticos de capital nacional (CASTRO; BRITO, 2002, p. 3).

Os constantes investimentos na área tecnológica, como em TIMS, e a implantação de uma estratégia de gestão de pessoas para melhorar a qualificação profissional, ajudaram o pólo de Anápolis a se tornar o terceiro maior do país (CASTRO; BRITO, 2002).

Concordando, Nohria et. al. (1999) reforçam que as instituições que trabalham utilizando a tecnologia devem facilitar os meios de criação e disseminação do conhecimento homogeneamente, por meio de uma política de gestão de pessoas em todas as suas áreas de atuação, principalmente na área comercial. Isto devido ao alto contato que esse departamento tem com os clientes na sua rotina diária e com o objetivo delineado pela empresa, representando uma função estratégica na indústria farmacêutica, pela exigência existente por inovação, rapidez e criatividade ante o mercado concorrente.

No contexto da indústria farmacêutica Goiana, que tem investido em TIMS, necessitando de profissionais da área comercial que saibam inovar, ser rápidos e criativos dentro de um ramo de atividade em que a força de vendas em campo tem um papel fundamental, torna-se interessante investigar:

Quais são as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Identificar as decorrências do uso das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás.

1.2.2 Específicos

- Identificar quais são as TIMS utilizadas na área comercial da indústria farmacêutica (no DAIA - Goiás).

- Identificar qual é o perfil e as principais competências demandadas dos profissionais da área comercial na indústria pesquisada (no DAIA - Goiás).

- Identificar de que forma o uso das TIMS afetam as competências dos profissionais da área comercial na indústria/contexto pesquisado.

1.3. JUSTIFICATIVA

É interessante relatar que a Internet, sendo a principal das novas tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), junto com as TIMS, vem mudando o modo como as empresas fazem negócios. O uso dessas novas ferramentas teve como conseqüências mudanças estruturais, financeiras e humanas nas organizações.

Segundo Batista (2006, p. 98) os novos métodos comerciais que surgiram após a internet, foram:

[o] comércio eletrônico, que permite a transação de negócios na qual as partes interagem eletronicamente em vez de efetuarem compras físicas ou contato físico direto com a empresa; e os negócios eletrônicos, que utiliza a tecnologia da informação, como computadores e telecomunicações, para automatizar a compra e venda de produtos, bens e serviços entre empresa-consumidor e empresa-empresa.

Estes novos métodos de trabalho trouxeram mudança na relação entre o fornecedor e o colaborador trouxeram agilidade e facilidade em atender aos clientes, influenciaram significativamente a forma dos processos de negócio e impactaram os relacionamentos dentro da cadeia de suprimento (KALAKOTA; ROBINSON, 2002, p. 17).

Os negócios móveis (*m-business*) hoje estimularam as vendas, aumentando a produtividade dos vendedores e, conseqüentemente, ajudando a indústria a sobreviver em meio à turbulência do mercado. Os autores Clark, Rocco e Bush (2007) corroboram essa afirmação e reforçam que, devido ao acesso rápido que o vendedor tem às informações, ele tornou-se um dos colaboradores mais importantes porque passou a desempenhar um papel relevante na relação entre a comercialização e a produtividade organizacional.

Kanter (2007) afirma que as novas correntes de negócios têm exigido mudanças cada vez mais rápidas, profundas e abrangentes nas organizações. Conforme afirma Dutra (2002, p. 10), “as transformações vêm ocorrendo nas empresas, devido às mudanças no relacionamento entre as organizações e as pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho”.

Essas transformações vêm alterando as políticas e práticas³ das organizações no intuito de harmonizar os objetivos, tanto organizacionais como dos indivíduos que trabalham há muito tempo nessas instituições.

Conforme entrevista concedida pela Diretora Executiva do IGTF Verbena Brito⁴, a indústria farmacêutica do DAIA ajudou a fundar o IGTF no intuito de concretizar as mudanças nas políticas e práticas da gestão de pessoas e estimular e promover a gestão e o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias inovadoras, além de ser referência na gestão do conhecimento técnico e na formação de Recursos Humanos (RH).

Entretanto, devido à escassez de estudos científicos e trabalhos acadêmicos que abordem as decorrências do uso das TIMS para as competências individuais dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Brasil, tampouco no DAIA, tornam-se necessárias e interessantes pesquisas que considerem as peculiaridades desse contexto. Tornam-se ainda mais interessantes porque os dados dessas pesquisas poderão fornecer informações, com embasamento teórico, para os gestores e profissionais dos departamentos de vendas e de recursos humanos e orientá-los sobre como proceder nas políticas e práticas, com os profissionais de vendas, ao implementar ou renovar as TIMS.

No próximo capítulo será descrita a fundamentação teórica e todos os principais conceitos teóricos desta pesquisa.

³ **Políticas** são os princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e as **práticas** são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. Fonte: Dutra (2002, p. 17)

⁴ Pessoalmente comentado por Verbena Brito. Goiânia, janeiro de 2009. Entrevista concedida à pesquisadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo a revista eletrônica *International Data Corporation* (2005 apud UOL, 2005) apontam que “nos próximos quatro anos, o número de profissionais que utilizarão tecnologias móveis como celulares, handhelds e laptops deverá atingir 878 milhões de pessoas”.

Esta revolução e inserção da tecnologia móvel nas diversas atividades econômicas se devem aos avanços tecnológicos, do microprocessador e da internet, ocorridos nas últimas décadas.

Portanto, este capítulo tem o objetivo de descrever os principais conceitos teóricos incluindo conceitos sobre TIMS e o paradigma da mobilidade e competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica, no intuito de esclarecer o problema levantado nesta pesquisa.

2.1 AS TIMS E O PARADIGMA DA MOBILIDADE

Com o surgimento do microprocessador, com o crescimento da internet, com a banda larga e os dispositivos da telemática, nasce uma nova economia, proporcionando não só a população em geral, mas também às empresas o acesso às informações. Com o passar dos anos, despercebidamente, a revolução da informação, da computação e da internet tornou-se comum no dia-a-dia (FREEMAN, 2007).

De acordo com Steinmuller (2007), as constantes revoluções na área da tecnologia ofereceram ao mundo corporativo as tecnologias móveis, isto quer dizer que a comunicação e a troca de informação passaram a ser realizadas por meio eletrônico através dos aparelhos eletrônicos como câmeras, televisores e computadores disponibilizando mobilidade e mais agilidade para os usuários acessarem, enviarem, receberem mensagens.

Esse novo método na comunicação entre empresas e funcionário impactou não só a forma de comunicar, mas como também os gerentes controlam e organizam os colaboradores dispersos geograficamente, integram e automatizam os processos de negócio.

Entretanto, faz-se necessária a compreensão dessas tecnologias, bem como seus conceitos, causas e consequências para o universo organizacional.

2.1.1 Definição de TIMS

As Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) podem ser conceituadas como aplicações móveis que envolvem aparelhos como laptops, PDAs, telefones inteligentes,

que podem operar conectados ou não a uma rede (DEKLEVA, 2002). Antes de aprofundar neste assunto é interessante esclarecer ainda que as redes sem fio como as WLAN (Wireless Local Area Network. Redes Locais Sem Fio) “envolvem o uso de dispositivos conectados a uma rede ou a outro aparelho por links de comunicação Sem Fio” (SACCOL, 2005, p. 10).

Segundo Kalakota e Robinson (2002, p. 21), “mobilidade subtende portabilidade e ao mesmo tempo pode indicar que o aparelho tem uma conexão sempre ‘ligada com a internet’”. Os autores ainda designaram duas situações diferentes: “*offline e online*”. O aparelho móvel, que esteja *offline* significa que trabalha com programas independentes enquanto não está conectado à internet. Já o aparelho online está ‘sempre ligado’ na presença de qualquer rede de dados sem fio.

Outro ponto interessante dentro das inovações tecnológicas é a computação ubíqua e a Identificação por Rádio Frequência (RFID). Estas inovações surgem para quebrar paradigmas e fazer com que a informação e a comunicação interajam livremente com recursos digitais a qualquer momento e qualquer lugar tornando os dispositivos da informática invisíveis (ROUSSOS, 2006).

Segundo Weiser (1991, p. 01), a computação ubíqua passou a ser o futuro da computação porque os computadores não seriam mais utilizados somente para ir à “praia, floresta, trabalho ou aeroporto”, mas seriam usados como uma ferramenta “poderosa com acesso a uma rede de informação mundial, com o potencial de envolver vários computadores por pessoa e ao mesmo tempo em vários ambientes”.

Os autores Lyytinen e Yoo (2002), além de concordar com Weiser (1991), reafirmaram que a computação ubíqua será a próxima etapa nesta evolução da computação. Isto quer dizer que os computadores serão incorporados em nossos movimentos naturais e às interações com os nossos ambientes, tanto física como social.

Segundo Roussos (2006), a Identificação por Rádio Frequência (RFID) é uma ferramenta que é usada para captar automaticamente todas as informações que estão armazenadas em uma etiqueta eletrônica, que por sua vez tem um microchip instalado, e que pode carregar em sua memória informações sobre produto ou cliente.

As informações que estão na etiqueta vão ser captadas através da radiofrequência e em seguida passam por uma filtragem comunicando-se com os diversos sistemas da empresa, tais como sistema de gestão, sistema de relacionamentos com clientes, sistemas de suprimentos etc, (ROUSSOS, 2006). Estas novas tecnologias também permitem o uso dos aparelhos como os celulares, laptops, PDAs e telefones inteligentes para obter as informações.

A computação ubíqua e o RFID levaram as organizações a um caminho em que a interação permanecerá e crescerá em muitas partes dos ambientes. Segundo Roussos (2006, p. 3), tanto a computação ubíqua quanto RFID estão quebrando paradigmas na computação, e isto tem implicações consideráveis para os negócios, já que modificou o processo tradicional de fazer negócio, na interação entre o comércio e a relação existente entre os clientes, no modo de realizar o marketing, no suporte as vendas e nas opções de pagamentos.

Diante da inserção dessas novas tecnologias, percebe-se que a mobilidade criou novos tipos de negócios, principalmente na área de vendas, oportunizando a obtenção de todas as informações necessárias para um fechamento de negócio (MCDOWELL, 2008).

Contudo, também se vê que este novo processo de fazer negócio influenciou tanto o comportamento organizacional como das pessoas que estão inseridas nesse processo, por isto é necessário compreender os tipos de mobilidade e as conseqüências que elas trouxeram na interação humana (SACCOL, 2005).

2.1.2 Tipos de Mobilidade

Diante das possibilidades de aplicações que as TIMS oferecem tanto para as organizações como para as pessoas, Saccol (2005) afirmou que estudiosos como Kakihara e Sorensen (2002); Pica, Sorensen e Allen (2004); Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001) descreveram em seus estudos os diferentes dos tipos de mobilidade.

Quadro 1 - Tipos de Mobilidade

Tipos de Mobilidade	Estudiosos
Mobilidade espacial / locacional Mobilidade temporal Mobilidade contextual	Kakihara e Sorensen (2002) Pica, Sorensen e Allen (2004)
Mobilidade Operacional Mobilidade Interacional	Pica, Sorensen e Allen (2004)
Mobilidade próxima (tight) - síncrona Mobilidade solta (loose) – assíncrona	Churchill e Wakeford (2002)
Micro-mobilidade Macro-mobilidade	Bobak (2001)

Fonte: Saccol (2005, p. 30)

Segundo os autores Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004) a mobilidade passou a permitir um novo tipo de interação entre as pessoas com utilização das redes de comunicação e com outras formas de linguagem como os símbolos, imagens e dados.

Os dispositivos móveis facilitaram a transmissão dos dados por meio de algum tipo de software, criando diferentes meios de mobilidade.

Os três tipos de mobilidade descritos pelos autores são: mobilidade espacial / locacional, operacional e interacional. A mobilidade locacional promove a possibilidade do uso intensivo dessa ferramenta em movimento em qualquer lugar; a mobilidade espacial é a complementação da locacional. Isto quer dizer que não só a geografia é tão relevante, mas o fluxo de objetos e símbolos que estão envolvidos na portabilidade também provoca complexidades nos padrões humanos e na realidade social. A mobilidade operacional permite executar qualquer operação com a maior flexibilidade possível; e a mobilidade interacional significa intensa interação entre as pessoas.

A mobilidade temporal não envolve aspectos da interação humana apenas a partir de um linear "relógio-tempo"; mas com vários modos temporais com base em cada interpretação do indivíduo. Neste tipo de mobilidade encontra-se um ambiente social complexo porque as TIMS tendem a aumentar a policronicidade, que significa realizar várias tarefas ao mesmo tempo, em contraposição à monocronicidade, que seria dividir os períodos de tempo para cada atividade a ser realizada separadamente.

Os autores Kakihara e Sorensen (2002) afirmaram que existem perspectivas relacionadas à mobilidade contextual. São elas: interações obstrusivas ou não obstrusivas e as interações que podem ocorrer de forma efêmera ou persistente. As interações obstrusivas para um usuário de TIMS podem causar interrupção e até incomodar na hora de uma negociação com cliente devido a constantes recebimentos das mensagens. Ao mesmo tempo, a interação não obstrusiva pode fornecer informações necessárias para fechamento de alguma negociação. As interações efêmeras ocorrem quando existe em um fluxo de atividades algum desdobramento, ou seja, alguma resposta a ser enviada pelo usuário e a interação persistente ocorre quando deixa para trás um rastro para nova inspeção e discussão.

Churchill e Wakeford (2002 apud SACCOL, 2005, p. 24) indicam dois tipos de mobilidade em relação a esse aspecto: a mobilidade próxima (*tight*) e a mobilidade solta (*loose*). A mobilidade *tight* é interativa, o indivíduo pode manter uma comunicação ativa e síncrona (tempo real) e enquanto estiver em movimento. Na mobilidade *loose* significa que o indivíduo pode acessar a diversos documentos de forma assíncrona.

E por fim, Bobak (2001, p. 29) afirma que a micro mobilidade é “a liberdade de mudar de lugar dentro de uma pequena área fechada, como uma sala ou um edifício”. As redes locais

sem fio (WLANs) como, por exemplo, IrDA⁵, Bluetooth⁶, Wireless LAN⁷ e HiperLAN/2 DECT⁸ podem ser facilitadoras para esse tipo de mobilidade. A macro mobilidade é a liberdade de movimentar-se em grande escala permanecendo conectado, podendo ser realizada através de um celular ou nas comunicações por satélite, como: 3G Mobile Services e 4G Mobile Services, sistemas especificados que utilizam wireless.

Com o levantamento dos tipos de mobilidade percebe-se a extensão dos diferentes aspectos que ela envolve. As tecnologias móveis desempenharam um papel importante que pode influenciar a organização, a eficácia do trabalho e as interações sociais. Portanto, as TMS passaram a ter um enorme potencial para dissolver essas distinções tradicionais do trabalho para o trabalho móvel, rompendo a barreira do tempo, lugar e a maneira que as atividades passaram a ser executadas com muito mais agilidade.

2.1.3 O Trabalho e o Trabalhador Móvel

Conforme Kristoffersen e Ljungberg (1998, p. 20) o trabalho móvel é o movimento, ou seja, o trabalho deve estar em movimento. No intuito dos leitores entenderem o trabalho móvel os autores definem dois tipos básicos de modalidades de trabalho, sendo: o fixo e o móvel.

Vale ressaltar que é difícil especificar critérios gerais a uma atividade que julgue ser móvel ou fixa, até porque o trabalho de escritório tradicional pode envolver atividades estacionárias e muitas vezes envolvem mobilidade local, tais como viagens curtas, visitas a escritórios e entre outros.

⁵ Infrared Data Association (IrDA) são comunicações realizadas através dos dados infravermelhos, tornou-se amplamente disponível em computadores pessoais e periféricos. Fonte: Bobak (2001)

⁶ Bluetooth é um padrão de comunicação por rádio frequência de curto alcance (de 10 a 100 metros, dependendo da força do sinal), que não requer a linha de visão direta entre dois ou mais aparelhos para a transmissão dos dados. Fonte: Bobak (2001, p. 33)

⁷ As redes sem fio como as WLAN (Wireless Local Area Network . Redes Locais Sem Fio) e acesso a dados via aparelhos sem fio (especialmente celulares com acesso à Internet) estão se tornando comuns nas empresas, especialmente para apoiar atividades comerciais e logísticas. Fonte: Saccol (2005)

⁸ HiperLAN/2 DECT fornece comunicação de alta velocidade acesso a diferentes redes de banda larga núcleo, incluindo as comunicações móveis 3G núcleo redes, redes ATM e IP baseadas redes, e que se desloquem terminais. Fonte: Bobak (2001)

Entretanto, a fim de oferecer conceitos palpáveis sobre trabalho móvel, os autores Kristoffersen e Ljungberg (1998, p. 20) descrevem três tipos de modelos que exemplificam melhor o tipo de mobilidade: trabalhar em movimento, viajar e visitar.

Trabalhar em movimento é uma atividade caracterizada pelos profissionais que se movem constantemente dentro do local ou em torno dele. Viajar é uma atividade que ocorre ao deslocar para qualquer local em um veículo, seja de carro, de trem, ou de avião entre outros e a atividade visitar é o tempo gasto por uma pessoa para se locomover a um outro local específico (KRISTOFFERSEN e LJUNGBERG, 1998, p. 20).

A Figura 1 representa, sucintamente, as modalidades de trabalho móvel e os tipos de tecnologias que são usadas para cada um.

		TECNOLOGIA		
		Móvel	Portátil	Fixa
MODALIDADES	Trabalhar em movimento	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Viajar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Visitar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 1: Modalidades e tecnologias
Fonte: Kristoffersen e Ljungberg (1999, p. 3)

Quando as TIMS chegaram ao mercado possibilitaram que trabalho móvel fosse realizado de forma muito mais ágil, facilitando a comunicação entre os profissionais com as empresas de uma forma que não era possível antes do seu surgimento. O uso constante das TIMS permite que as atividades sejam executadas pelo trabalhador móvel independentemente dos fatores tempo, lugar e espaço.

Um dos objetivos relevantes das TIMS é estabelecer uma comunicação interativa entre o trabalhador com a empresa para receber e enviar informações necessárias que propiciem o fechamento de um negócio (KRISTOFFERSEN; LJUNGBERG, 1998).

Os autores Balasubramanian et al. (2002) ainda reforçam que no trabalho móvel os dispositivos e sistemas baseados em tecnologias móveis, tais como os telefones celulares e *paggers*, telefones sem fio, rádios bidirecionais, sistemas de redes sem fio (incluindo *wireless local area networks - LANs*) e os localizadores e mapas (*Global Positioning System - GPS*) são usados constantemente por trabalhadores móveis tornando-se comuns na vida cotidiana.

Segundo Sorensen et al. (2008, p. 260), em pesquisas realizadas em onze estudos de casos, os autores chegaram à conclusão que, ao introduzir tecnologias móveis nas organizações, os profissionais responsáveis pela implantação terão seis diferentes desafios para buscar ganhos de eficiência organizacional, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo dos seis temas que caracterizam os desafios da mobilidade empresarial.

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

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

No Quadro 2, os aspectos levantados pelos autores ampliaram o conhecimento teórico sobre as possíveis conseqüências das aplicações móveis nas organizações, como por exemplo, na área da interação com a comunicação ocorrendo em qualquer lugar e em qualquer hora, como o trabalho é gerido através da facilidade das TIMS em controlar os liderados, como a colaboração é concebida oferecendo acesso a informações ou ligações ocasionais com colegas e clientes, como a tecnologia é assimilada pelos profissionais, como a estratégia organizacional deve estar preparada para as mudanças a partir da melhora na qualidade dos serviços.

Entretanto, implantar um ambiente de trabalho efetivo móvel com o apoio das TIMS exige por parte do gestor investimentos criteriosos em *hardware* e *software*, bem como no

redesenho dos processos e capacitação das pessoas. Os autores Kristoffersent e Ljungberg (1998, p. 6) em seus estudos reforçam que existem outras cinco preocupações importantes que o gestor deve observar ao implantar as TIMS para o uso constante do trabalho móvel, são eles:

- Muitas vezes o trabalho móvel já é crítico para as organizações, porque os custos das viagens são onerosos. E a inexistência de um suporte técnico eficaz para o software e para o hardware para o uso das TIMS pode se tornar mais dispendioso ainda.
- Trabalho móvel requer apoio para a improvisação, pois alguns acontecimentos em áreas remotas requerem flexibilidade para efetuar o trabalho.
- Para se utilizar as TIMS depende-se da disposição física e dos recursos humanos. Para isso, os recursos humanos e de informação devem ser disponibilizados para que o trabalho ocorra da melhor forma possível.
- O trabalho móvel deve ser executado de maneira cooperativa. Tanto as habilidades e a capacidades dos trabalhadores devem ser síncronos com o trabalho da gestão, isto força as atividades da gestão a serem mais transparentes.
- A segurança é um dos fatores preocupantes. As diversas informações que são coletadas cotidianamente e inseridas nos pequenos equipamentos requer cuidado para que estes não sejam roubados ou perdidos. Isto exige do trabalhador móvel atenção constante para que o equipamento não seja extraviado.

Diante da descrição sobre o trabalho móvel e as variáveis que o rodeiam, não se pode negar que houve uma quebra de paradigma na maneira do trabalhador executar suas atividades rotineiras e os inúmeros impactos que ocorreram dentro das organizações.

Nas diversas literaturas, percebe-se que implantar as TIMS para esse tipo de trabalho envolverá principalmente os gestores, da área de recursos humanos e de TI, devido às consequências desse trabalho na gestão, nos processos organizacionais e nas competências organizacionais e individuais (KRISTOFFERSENT; LJUNGBERG, 1998).

Entretanto, as inovações tecnológicas não pararam e também trouxeram novas formas de fazer negócios, o *m-business*, provocando alterações na infraestrutura das organizações e dos aparelhos móveis, aplicações, experiências e relacionamentos e na cadeia de suprimentos.

2.1.4 Negócios Móveis

Segundo Evans (2002, p. 2), o *m-business* também pode ser percebido como comércio móvel, mas de uma maneira mais ampla, até porque pode ser “visto como oportunidade de negócios que tem sido provocada pela convergência de redes de negócios com tecnologias sem fios”.

O *m-business* passou a oferecer às empresas a possibilidade de executar os negócios a qualquer momento e em qualquer lugar, e atender às necessidades dos clientes, aumentar a produtividade e a receita e, por fim, reduzir custo. Essas transformações também provocaram mudanças nas estruturas físicas e comportamentais dos setores industriais e na economia mundial.

Segundo Kalakota e Robinson (2002), houve uma evolução gradativa nos negócios móveis. A Figura 2 mostra as cinco evoluções do mercado dos negócios móveis, desde a integração até o *m-business* que é a transformação por múltiplos aparelhos e múltiplas redes.

De acordo com os autores Kalakota e Robinson (2002), houve rápida sucessão na maneira dos negócios móveis serem realizados, como: *e-commerce*, *e-business* e *m-business*. O *e-commerce* (comércio eletrônico) impactou na maneira que empresas interagem com os seus clientes a partir do momento em que usaram a web para vender seus produtos. O *e-business* (negócio eletrônico) teve impacto semelhante junto ao fornecedor e ao colaborador. O *m-business* (negócios móveis) provocou alterações em três níveis: infraestrutura e aparelhos, aplicações e experiências e relacionamentos e cadeia de suprimentos.

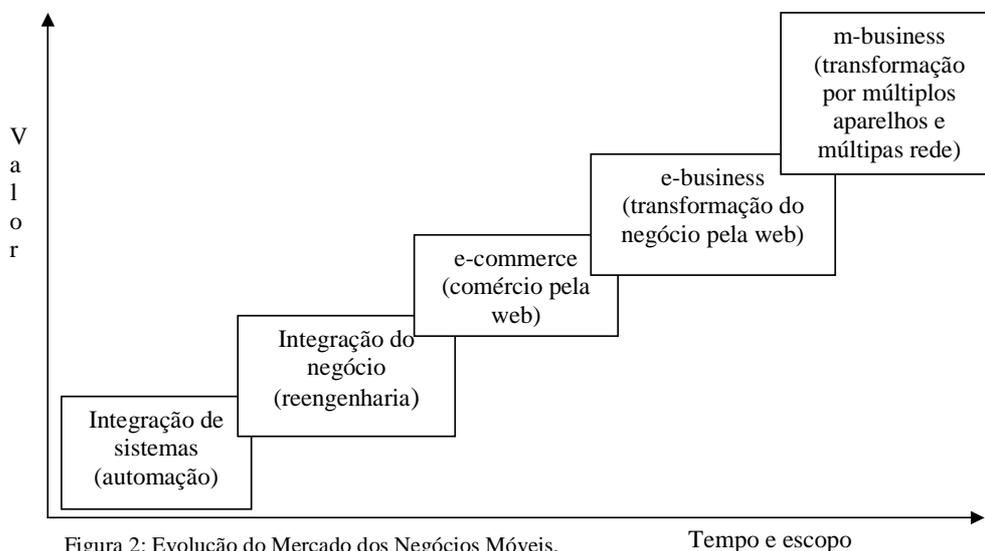


Figura 2: Evolução do Mercado dos Negócios Móveis.

Fonte: Kalakota e Robinson (2002, p. 17)

Segundo Evans (2002, p. 27) o “*m-bussiness* é visto como um superconjunto do *E-business*” (como pode ser visto na Figura 3), com capacidade de criar novos processos ou melhorar os processos empresariais já existentes, como a inteligência empresarial, relacionamento com clientes, gestão na automação das vendas e gestão na cadeia de suprimentos.

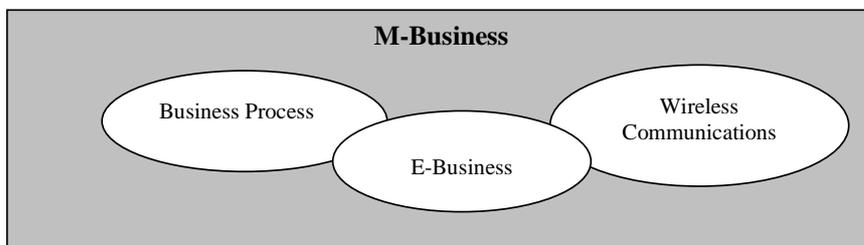


Figura 3: *M-Business* visto como um superconjunto de *E-Business*
 Fonte: Evans (2002, p. 3)

Ao analisar o *m-business* pode-se afirmar que ele abrange uma maior complexidade porque é a junção de todo processo empresarial mais a transformação do negócio pela web e toda tecnologia que envolve as redes sem fio, como a terceira geração da tecnologia de telefonia móvel (3G). A terceira geração da tecnologia é um exemplo relevante porque está se tornando cada vez mais acessível prometendo dar suporte à multimídia reforçada, incluindo voz, transferências de dados, vídeo e controle remoto. Este modelo também incluiu funções como telefone celular, e-mail, *paggers*, fax, videoconferência e acesso à Internet com a banda larga de até 100 Mbps com conectividade para o usuário via satélite (LAN) (DEKLEVA, 2004, p. 7).

Com esses novos modelos, uma série de outras complexidades como cobertura e segurança surgiram. Entretanto, esses novos modelos deixam as organizações mais flexíveis no ato de gerenciar um processo, principalmente na automação das vendas em que se busca constantemente reduzir custos e ao mesmo tempo proporcionar os melhores serviços (WRIGHT; DONALDSON, 2002).

Diante dessa evolução tecnológica, as organizações, para se manterem competitivas no mercado, tiveram que investir nos recursos humanos da área da tecnologia da informação para evitar erros primários de projetos sendo executados incorretamente e selecionados erroneamente, com custos elevados, má comunicação entre os departamentos envolvidos no processo, entre outros (EVANS, 2002, p. 52).

Portanto, gestores e profissionais que administram departamentos onde o comércio móvel está sendo apoiado pelo uso das TIMS, devem ficar atentos aos fenômenos complexos, como as mudanças nas prioridades dos consumidores, nas inovações em hardware e nos dispositivos e inovação em infra-estrutura. Estes fenômenos estão circundados por outras variáveis invisíveis que podem vir a interferir negativamente no modelo móvel de negócio (KALAKOTA; ROBINSON, 2002).

2.1.5 As Aplicações de TIMS nos Processos Comerciais

O ambiente em que as organizações estão vivendo atualmente é rico em informações e de intensa competitividade. Para que elas possam sobreviver a este ambiente devem procurar formas de utilizar a tecnologia da informação com inteligência, como um dos meios para melhorar a produtividade da empresa.

Shim e Viswanathan (2007, p. 14) indicam que a indústria farmacêutica americana gasta em torno de R\$ 20 bilhões por ano em publicidade para divulgar seus produtos, e 80% deste gasto é usado para que os representantes de vendas possam realizar a promoção dos mesmos. As TIMS, em específico os PDAS e laptops, são adquiridos pela indústria e utilizados pelos representantes de vendas para conduzir as vendas, realizar pedidos, acessar ao controle de estoque entre outros serviços relacionados à informação. Outro aspecto relacionado pelo autor é que os computadores portáteis tornaram-se uma parte vital para o *Sales Force Automation* – Automação da Força de Vendas (SFA).

A automação na força de vendas representa qualquer tecnologia da informação aplicada a uma situação que facilite as transações, aumente, ou permita que as tarefas da comercialização sejam realizadas (HUNTER; PERRAULT, 2006). Barker et al (2005) afirmam que automação das vendas surgiu nas empresas para automatizar as tarefas de vendas, incluindo as atividades de venda, para processamento, para a gestão cliente, previsão de vendas e análise das informações e por fim o compartilhamento de informações e ajuda na gestão de vendas.

Com o passar do tempo, as empresas, percebendo a importância dessa tecnologia, começaram a implantar ferramentas como agendas eletrônicas integradas ao banco de dados do cliente, os dados sobre a história dos clientes, informação sobre os produtos e inventário do estoque, correio eletrônico, automatização da distribuição e gestão de vendas nos PDAs, palmtop, laptops e outros sistemas, para que possibilitassem maior mobilidade para atender às exigências do mercado (HUNTER; PERRAULT, 2006).

Entretanto, torna-se relevante relatar que as aplicações móveis na automação da força de vendas surgiram por volta de 1980 e, somente em 1994, surgiram alguns estudos acadêmicos para relatar os retornos econômicos desta inovação. Constatou-se em um dos estudos que “61% das empresas que implementaram a automação falharam no Estados Unidos da América devido a falta de experiência por parte dos profissionais da área de vendas em trabalhar com esse novo sistema”. (BUTTLE, ANG e IRIANA, 2006, p. 213)

Em contraposição, a utilização efetiva e o sucesso da implantação da tecnologia mostraram-se fortemente associados à sua capacidade de inovação e aceitação por parte dos profissionais de vendas. Lyytinen e Yoo (2002) afirmaram que o uso dessa ferramenta não favorece somente o profissional individualmente, mas também favorece os níveis de equipe, organização e interorganizacional.

Na Figura 4 pode-se ver um exemplo de como a automação de vendas ocorre dentro do processo de vendas e a distinção das funções das TIMS, do vendedor, do cliente e etc.

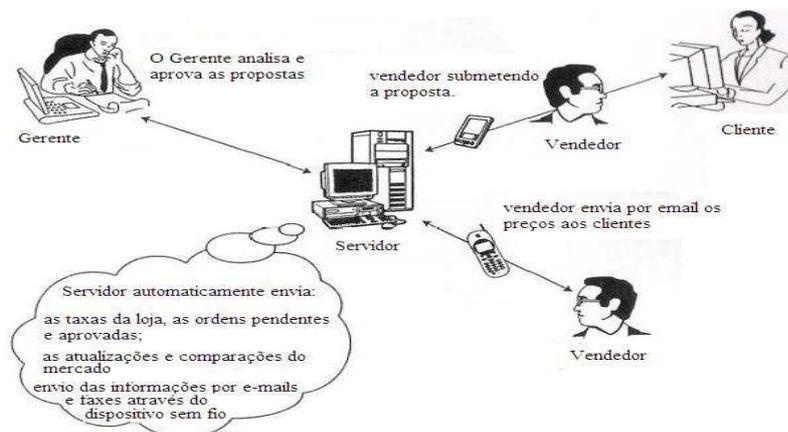


Figura 4: Processo móvel de automação das vendas
Fonte: Kornak, Teutloff e Wellin-Berger (2004, p. 37)

Os autores Buttle, Ang e Iriana (2006) afirmam ainda que as melhorias relacionadas à inserção da automação nos serviços ocorrem na infraestrutura e melhor capacidade na governança, como se pode verificar a seguir:

- a) O profissional (individual) utiliza a automação para gerir melhor a vida profissional obtendo informações em diversos canais.
- b) Na equipe, a automação será utilizada para melhorar o processo da comunicação e a tomada de decisão no fechamento de qualquer negócio.

Formatados: Marcadores e numeração

c) No nível organizacional, a gerência utiliza a automação para adotar novos tipos de serviços com vista a atender as exigências do cliente, melhora as relações com os clientes e reduz o custo de vendas.

d) No nível interorganizacional melhora-se a interação com o ambiente externo e a coordenação. Além disso, o controle sobre normas e serviços fica mais fácil de ser gerido.

A automação impacta tanto na eficiência ao acesso à informação, na rapidez na comunicação interna e externa e na maior eficiência nas vendas (ERFFMEYER; JOHNSON, 2001).

Wright e Donaldson (2002) afirmam ainda que devido a capacidade da SFA produzir relatórios com informações mais confiáveis e minuciosas também pode trazer contribuições para os lucros e as oportunidades de adotar novos serviços e produtos.

Aos poucos, a automação na área de vendas tornou-se importante porque começou a integrar os dados e a fornecer informações necessárias para uma tomada de decisão mais eficaz para os vendedores. Consequentemente passou a fornecer mais subsídios para os gestores planejarem, organizarem, direcionarem e controlarem as atividades que foram planejadas nos três níveis organizacionais. (GREENBERG, 2001)

No entanto, para que as funções organizacionais ocorram bem, deve-se cuidar: do tempo de implantação do sistema para que não se alongue muito, de treinamento suficiente para que o profissional entenda sobre o funcionamento da SFA, da resistência dos vendedores mais antigos, do clima organizacional ruim e da falta de especialistas em tecnologia da informação para dar suporte. (WRIGHT; DONALDSON, 2004)

“A “venda” e a “automação” têm que coexistir em um nome só”, afirma Dulaney (1996, p. 56), e as pessoas no departamento de vendas e o pessoal de tecnologia da informação (TI) devem falar a mesma ‘linguagem’ para que ambas se alinhem e trabalhem para atingir os objetivos da venda.

2.1.6 Decorrências do Uso das TIMS nas Organizações

As tecnologias móveis, como telefones celulares e assistentes pessoais digitais (PDAs) foram inicialmente desenvolvidos como produtos de consumo, em vez de soluções de negócios. Hoje, um número considerável de empresas inovadoras está

adotando as tecnologias para melhorar os seus processos de reestruturação empresarial e a forma de organizar (Kakihara e Sorensen, 2002, p. 2).

Nos últimos anos nos deparamos e vivemos com o crescimento gradual das tecnologias móveis e sem fio dentro das empresas e a consequência dessa tecnologia também para o lado comportamental dos indivíduos. A computação ubíqua também passou a permitir novas formas das pessoas agirem e interagir, mas também estimula a reavaliação fundamental do significado da ação e da sua interação humana dentro das organizações (JESSUP; ROBEY, 2002, p. 2)

De acordo com Katz (1997), para as instituições, as TIMS e a computação ubíqua permitem uma comunicação sem fio e contribuem para maior produtividade, comunicação mais rápida entre o fluxo dos processos, melhor acesso ao cliente e maior controle dos recursos organizacionais e dos profissionais. Por outro lado, as fronteiras entre a vida pessoal e profissional ficam mais tênues a cada dia que passa.

“As TIMS vêm modificando a forma como organizamos nosso tempo, nosso trabalho, a forma como interagimos com outras pessoas; elas têm influenciado nossa cultura tanto quanto a nossa cultura tem influenciado a forma como essas tecnologias são aplicadas” (BROWN, 2002 apud SACCOL 2005, p. 30).

Muitos autores têm escrito sobre os impactos das TIMS sobre as organizações. Diante dessa realidade, Gebauer e Shaw (2004, p. 25) reforçam que os impactos do uso das tecnologias móveis dentro das organizações acontecem por causa da compactação dos processos de negócio, isto resulta na redução do tempo ocioso e a possibilidade de distribuição das tarefas mais uniformemente em todo tempo e espaço. Esta compactação dos processos de negócio impacta operacionalmente no aumento da produtividade do empregado, permite que os trabalhadores se mantenham informados sobre qualquer acontecimento enquanto estão fora do escritório e permite maior flexibilidade e capacidade da organização para lidar com situações de emergência.

As TIMS oferecem uma grande flexibilidade na gestão da comunicação e na coordenação das práticas dos trabalhadores no dia a dia, além de servir como ferramentas para intermediar os interesses conflitantes, gerir a interação entre os membros e as suas práticas de aprendizagem, ajudar a reduzir custos de forma significativa na comunicação e na coordenação entre os membros da organização (KAKIHARA; SORENSEN, 2002).

Para Köhler e Gruhn (2003), além das tecnologias móveis otimizarem os processos de negócio atuais ou a partir de uma inserção de um novo serviço, elas ajudam a identificar em

que partes do processo os custos estão elevados e por fim integra a área da TI com os novos processos de negócios.

De acordo com Rangone et al. (2007), as tecnologias móveis podem tanto otimizar os processos, como ajudar a coordenar os recursos físicos e humanos e controlar negócios. Entretanto, a organização deve trabalhar a conscientização dos parceiros para uma cultura mais colaborativa e alinhar as políticas internas com o objetivo traçado, bem como integrar-se melhor às ideias do departamento de TI.

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

Com o passar do tempo, as empresas foram percebendo que qualquer tecnologia que trouxesse benefícios tangíveis para os negócios e informações mais acessíveis era vista como um bom investimento a se fazer, como por exemplo, a tecnologia RFID, GPS e sensores sem fio são utilizados para monitorar e gerenciar os bens e produtos das organizações. Diante desses avanços, hoje se vê principalmente a indústria farmacêutica trabalhar com “tagging”⁹, são etiquetas que ficam em volta do produto com a função de evitar falsificação e distribuição ilegal de produtos (BASOLE, 2008, p. 3).

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

Mediante essas transformações ocorridas pelo uso das TIMS, Jessup e Robey (2002) afirmaram que mesmo as equipes utilizando essas novas tecnologias ainda não deixaram de lado as tecnologias mais antigas como o telefone ou o mesmo face a face para resolver problemas de comunicação. Outro ponto relevante para os autores é a relevância de estudos minuciosos com relação ao comportamento individual e das equipes que trabalham com as velhas e as novas práticas, pois as competências são requeridas de maneira diferente e percebe

⁹ Tagging é uma modalidade de tecnologia móvel associada à web 2.0. Fonte: Basole (2008, p. 3).

que um número cada vez maior de empresas inovadoras estão adotando as tecnologias para que os seus processos de reestruturação empresarial e formas de organização tomem outro rumo.

Entretanto, para que as empresas se adéquem a esta nova realidade, a organização deverá, por vezes, submeter suas políticas de gestão de pessoas a mudanças a fim de atender a nova demanda de atividades que vão surgir com a implantação da tecnologia. Esta alteração pode ocorrer na área de treinamento, colocação e recolocação dos profissionais para executar as novas funções (MEISTER, 1999).

Percebe-se que é fundamental, para o nosso estudo, compreender o conceito de competências para identificar as decorrências do uso das TMS para as funções dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica.

2.2 COMPETÊNCIAS

2.2.1 Breve Histórico

Segundo Santanna (2003, p. 27), “o conceito de competência não é recente”, até porque desde o modelo salarial industrial no século XVIII a visão do trabalho em relação a competência vem se alterando época após época.

De acordo com Zarifian (2001), as características do modelo salarial industrial consistiam na passagem de uma *civilização agrícola rural* para uma *civilização industrial urbana*. Na civilização industrial, os intelectuais da época como Adam Smith estabelecem uma nova visão de trabalho e trabalhador.

O trabalho é definido como um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor oficinas. E trabalhador é o conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações. O que importa no trabalhador não é sua personalidade, seus sentimentos, seus conhecimentos pessoais, sua capacidade etc, mas o conjunto de capacidades para realizar operações que a gerência da fábrica lhe pede que execute, e a disciplina para executá-las tal como foi determinado (ZARAFIAN, 2001, p. 38).

De acordo com o autor, a mutação no modo de perceber o trabalho modificou-se devido a três conceitos: evento, comunicação e serviço. O evento consiste na mudança brusca do sistema industrial, onde a máquina substitui a função do homem e supera a velocidade das operações gestuais humanas e a dúvida não só das organizações, mas do próprio trabalhador é

como reposicionar a mão de obra. O ato de trabalhar passa a ser o saber enfrentar e resolver problemas advindos da inserção de novas tecnologias que mobilizam o ambiente.

A comunicação parte do princípio da difusão da informática, assim atribuindo mais responsabilidades ao profissional. O ato de comunicar tornou-se fundamental para o desempenho organizacional, como por exemplo: na comunicação interdepartamental, na disseminação de tarefas entre as equipes de trabalho, na qualidade da produção de produtos e serviços entre outros.

Entretanto, a comunicação passa a ser relevante devido à capacidade de modificar a rotina das atividades de trabalho e passa a ser a mobilização de um evento, pois é através da comunicação que é disseminada a informação em cada evento (ZARIFIAN, 2001).

E por fim, serviço é gerar um trabalho, ou seja, modificar o estado ou as condições das atividades de outro humano ou de uma instituição. Serviço é considerar o problema do usuário e proporcionar a ele um estado ou atividade que venha a modificar seu modo de viver (ZARIFIAN, 2001, p. 28).

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

No decorrer do tempo, a mudança no trabalho trouxe a mobilização do indivíduo e da organização para que as aprendizagens sociais e da comunicação ajudassem na formação do indivíduo e no preparo da equipe de trabalho para enfrentar a complexidade.

Le Boterf (2003, p. 11) ainda reforça que há necessidade de pensar não somente em termos de competências, mas em termos de profissionalismo. Esta nova ideia traz uma abordagem mais global porque a competência-chave de uma empresa é o resultado das competências individuais de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes.

Assim, a competência centralizou seus conceitos na capacidade do homem modificar-se em relação à organização e as redes sociais pré-estabelecidas, e principalmente no saber agir para que o desenvolvimento de competências agregue valor à organização e ao próprio indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), existem partes interessantes da história das organizações que ajudaram as empresas a buscar competência.

Uma delas foi nos anos 1980 com o modelo japonês de gestão que tinha como espinha dorsal a importância que os gestores davam ao trabalho em equipe, fortalecendo a questão da aprendizagem e do conhecimento a partir do convívio com pequenos grupos para a execução do trabalho. Os autores ainda reafirmaram como “é interessante observar como, no caso japonês, habilidades, conhecimento vão-se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, aprender e comprometer” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 76).

O modelo de gestão japonês fez com que as organizações dos países ocidentais revissem seus conceitos sobre como gerenciar as pessoas. Assim, surgiram outros enfoques em relação à gestão de recursos humanos: o funcionário passou a ser a chave para execução das estratégias empresariais, a relevância do desenvolvimento do trabalho em equipe e o estudo da cultura organizacional.

Segundo Drucker (1993), as empresas começaram a enxergar a valorizar e a investir nas habilidades, nos valores, na criatividade, nas atitudes, na motivação e nas diferenças culturais como recurso essencial para construir o capital intelectual e a vantagem competitiva.

Esta nova visão foi o ponto chave para que as organizações gradativamente passassem a usar o capital intelectual como um novo recurso, juntando informações e conhecimentos encontrados nas organizações, agregando ao produto e/ou serviços valores mediante a aplicação da competência, seja ela, organizacional, coletiva ou individual.

2.2.2 O Que São Competências

Apesar do tema “competência” ser antigo e ter sido abordado em diferentes campos do saber, somente em 1990 com o artigo “The core competence of corporation” dos autores Prahalad e Hamel que a ideia de *core competences* ou competências essenciais é que este tema tornou-se popular.

Com essa ajuda, vários estudiosos começaram a desencadear estudos sobre competências e a cada época da história das empresas ocorreram mudanças nos conceitos. No Quadro 3 pode-se verificar os conceitos de competências encontrados nos artigos e livros acadêmicos e as diferentes abordagens, em diferentes datas e como cada uma enfatiza as competências nos aspectos de: formação, capacitação, ação, mobilização, articulação ou de resultado.

Quadro 3 – Conceitos de competências

Autor	Conceito	A competência será enfatizada para:
Parry (1996, p. 48)	“A competência é a junção dos conhecimentos,	Resultado e formação

	das habilidades e das atitudes. E esta junção afeta em grande parte a tarefa a ser executada e está correlacionada com o desempenho no trabalho, mas que pode ser melhorada através de formação e desenvolvimento”.	
Dutra; Hipólito e Silva (1998, p. 2)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultado e formação
Fleury e Fleury (2004, p. 30)	“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Bittencourt (2001, p. 30)	“Competência é o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade”.	Formação, resultado e ação.
Le Boterf (2003, p. 48)	“Competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização. Pode ser um recurso incorporado (saberes, habilidade) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, banco de dados). São esses recursos que o profissional mobiliza”.	Mobilização e ação

Fonte: autora

Bittencourt (2001, p. 32) afirma na sua tese, no que se refere à gestão de competências (voltadas às pessoas), a visão de *competence* e *competency* é um outro ponto relevante para esta área, até porque em cada país existem diferentes abordagens que norteiam a diferença entre a terminologia, conceito e noções e concepções específicas que orientam as práticas e os processos de trabalho. E a

A autora ainda pondera que, a visão de *competence* e *competency* é a diferença entre os Estados Unidos (se dá ênfase nas pessoas) e a Inglaterra (se dá ênfase ao cargo). No Quadro 4 percebe-se que a construção dos conceitos sobre competência tem forte influência nas abordagens dos Estados Unidos e da Inglaterra.

Quadro 4 – Comparação entre Competence e Competency

Origem	Competency – Estados Unidos	Competence – Inglaterra
--------	-----------------------------	-------------------------

Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados e produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	Ao cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (input, learning and development of competency)	Tarefas e resultados (output, workplace performance)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bittencourt (2001, p. 33)

Os autores Pucik; Thichy e Barnett (1992) revelam a existência de três competências essenciais para a organização:

- a) A aprendizagem organizacional, ou seja, a habilidade da organização em adquirir rapidamente novas habilidades tecnológicas e mercadológicas.
- b) O melhoramento contínuo, isto é, a habilidade da empresa aprimorar continuamente os parâmetros de qualidade, custo e entrega de seus produtos e serviços.
- c) O desenvolvimento de uma cultura competitiva, que pode ser mensurada a partir da habilidade da organização em focalizar a energia de seus membros para a conquista de um lugar no mercado.

Já para Zarifian (2001), a competência organizacional é assumida por um coletivo e nascem a partir do momento que há uma sinergia entre as competências coletivas e as interações sociais individuais.

As descrições dos níveis de competências organizacionais relatadas anteriormente podem nortear como a gestão de pessoas de cada empresa deve trabalhar as aprendizagens individuais em prol do benefício organizacional e como as competências organizacionais devem ser trabalhadas em benefício do indivíduo.

Entretanto, este estudo enfatizará a competência em nível individual do profissional da área comercial, no intuito de identificar as principais competências demandadas para este profissional na indústria pesquisada.

2.2.3 Competências Individuais

A aplicação da por gestão de competências nas empresas brasileiras estimula a prática de aprendizagem dentro das organizações e dá ênfase nas pessoas (*competency*). Segundo Dutra (2002, p. 127) “o processo de aprendizagem organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização”.

Para Fleury e Fleury (2004), esse desenvolvimento pode ocorrer de modo satisfatório e para que as pessoas envolvidas no processo obtenham sucesso na comunicação, a empresa deve se atentar para como a rede de conhecimento será desenvolvida e para o ambiente em que o indivíduo está inserido.

Descrever a competência não pode limitar-se ao estabelecimento de uma lista de conhecimentos ou de habilidades nem mesmo à constatação de sua aplicação. A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual ele se situa. (BOTERF, 2003, p. 49)

Diante dos conceitos abordados na seção anterior, pode-se afirmar que Boterf (2003) apresenta uma abordagem das competências em nível individual na qual o saber mobilizar-se em um contexto *requer uma instrumentalização em saberes e capacidades*. Isto quer dizer que competência é saber agir, saber transpor, saber integrar, saber aprender e aprender a aprender e saber envolver-se em toda e em qualquer situação em toda e em qualquer situação que exija do profissional saberes, habilidades e atitudes aplicadas de forma integrada, na ação.

Para Zarifian (2001, p. 66), a competência profissional

[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2001) propõem que as competências devem agregar *valor econômico* para a organização e *valor social* para indivíduo. E, para isso, descrevem sete fatores relevantes:

- a. Saber agir: saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- b. Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- c. Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- d. Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- e. Saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
- f. Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

Formatados: Marcadores e numeração

g. Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

McClelland (1973) discutiu em seu artigo “*Testing for competence rather than for intelligence*” a importância do uso adequado dos testes de inteligência para levantar as devidas competências dos indivíduos. Para McClelland (1973), o conceito de competência no nível individual incorpora os fatores como experiências, relações interpessoais, técnica, sabedoria e capacidade.

Já para Dutra (2001, p. 26) para se entender o conceito de competência individual, dentro da realidade empresarial, deve-se discutir conceitos de entrega, complexidade e o espaço ocupacional.

O conceito de entrega é o indivíduo sendo analisado e avaliado para efeito de admissão, demissão, promoção, aumento salarial e etc, levando-se em conta a capacidade do indivíduo entregar-se à empresa e o modo obter os resultados que a organização espera e necessita. E o espaço ocupacional é a ampliação do nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. (DUTRA, 2001, p. 30).

O autor ainda explica que dentro das organizações há uma prática de chamar pessoas competentes para assumir novos desafios e cada vez que ela cumpre seu dever acabam recebendo mais desafios. Entretanto, muitas organizações ainda trabalham com sistemas tradicionais de gestão de pessoas e estes sistemas por sua vez não conseguem reconhecer os indivíduos pelo que entregam, mas somente pelo que fazem. Isto traz um sentimento de injustiça nas empresas (DUTRA, 2001).

Entender os conceitos de entrega e espaço ocupacional ajudará a compreender a realidade da empresa como suas políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas e por fim discutir ferramentas mais adequadas nas empresas (DUTRA, 2001, p. 31).

Os conceitos previamente citados revelam que a competência individual deve ser cuidadosamente trabalhada no ambiente através da aprendizagem organizacional, para que agregue valor à empresa. Torna-se necessário levantar as características culturais para que os conceitos, princípios e práticas da aprendizagem não inviabilizem o processo da disseminação do conhecimento e aperfeiçoamento da competência (MEISTER, 1999).

Portanto, é necessário que o gestor saiba entender a atuação da organização e a visão estratégica para fazer com que indivíduo saiba incorporar as competências necessárias em seus afazeres diários para que possam ajudar a empresa a obter valores econômicos

planejados.

2.2.4 Competências dos Profissionais da Área Comercial

Conforme Rocha (2003), a indústria farmacêutica, atualmente, desempenha um papel mais significativo no mercado mundial. As estratégias delineadas na área do marketing e na área de comercial foram pontos importantes para obter resultados na gestão e criação de conhecimentos. As palavras inovação, rapidez e criatividade tornaram-se prioridades na gestão desses departamentos (ROCHA, 2003, p. 7).

Os profissionais da área comercial têm o papel de visitar e apresentar para os médicos os principais medicamentos das empresas, procurar convencer os médicos dos benefícios das suas drogas em relação às concorrentes, estabelecer e operacionalizar auditorias nas farmácias e com clientes diretos no intuito de verificar a participação de mercado dos seus produtos, além de realizar vendas diretas para empresas distribuidoras de medicamentos, para hospitais, clínicas, secretarias estaduais e municipais de saúde e para o Ministério da Saúde (ROCHA, 2003, p. 7).

No caso específico da área comercial na indústria farmacêutica brasileira, o profissional da área comercial tem exercido um papel mais estratégico, devido ao contato direto com clientes, concorrentes ou pela exigência de inovação, rapidez e criatividade. Isto vem ocorrendo devido à capacidade do Governo Federal, através da Lei dos Medicamentos Genéricos, “exercer pressões para coibir aumentos de preços e incentivar a concorrência” (ROCHA, 2003, p. 7).

Segundo Clark, Rocco e Bush (2007), a profissão da área comercial parte da premissa da construção de relações de longo prazo com os clientes, adicionando, desta forma, um valor benéfico tanto para o cliente como para a organização. Entretanto, com o aparecimento de novas tecnologias, o profissional de vendas foi incorporando novas responsabilidades, como ajudar a manter a produtividade das vendas e promover os medicamentos (CLARK; ROCCO; BUSH, 2007).

Já para Barros (1983, p. 380), na promoção de medicamentos, a técnica de marketing desenvolvida e aplicada pela indústria farmacêutica no decorrer dos anos foi crucial, principalmente quando se trata da adoção de novos medicamentos, por isto, particularmente, na América Latina, o papel do profissional da área comercial também pode ser de propagandista do produto.

A comunicação entre os profissionais da área comercial com os médicos através da divulgação dos produtos e entrega das amostras grátis é essencial para que os médicos

receitem aos próprios pacientes os medicamentos recomendados (MANCHANDA; XIE; YOUN, 2005).

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

Dentre vários autores que são a favor do contato do profissional da área comercial com o médico, vale ressaltar que Lexchin (1997) discorda da importância dos representantes de vendas na área médica. Em seus estudos, ele detectou que o contato do profissional da área comercial com o médico deve ser restrito ou até mesmo anulado porque nem todos os profissionais são treinados adequadamente, pela indústria, para repassar as informações sobre os efeitos da fórmula, bem como sobre a contra-indicação dos remédios.

De acordo com Boujena et al. (2009, p. 138), o crescimento em investimento nas tecnologias móveis está cada vez mais ajudando as organizações a conquistar clientes, melhorando as habilidades dos profissionais da área comercial. Os autores ainda ressaltam que, diante de alguns depoimentos dos clientes, o uso das tecnologias móveis pode incidir em cinco funções da interação vendedor-consumidor, que são elas:

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

2ª- O processamento de informação - consiste na capacidade do sistema de automação de vendas em fornecer informações o mais rápido possível. Portanto, o profissional da área comercial deve ter habilidade de analisar os dados e superar seus concorrentes, oferecendo produtos e serviços mais apropriados para o cliente.

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

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

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

Diante das diversas referências, não se pode negar que o século XXI é a era do investimento em dispositivos móveis e sem fio na área de vendas.

Conforme Clark, Rocco e Bush (2007, p. 68), este fato ajudou a reforçar as relações já existentes com os clientes, através do acesso rápido a informações oportunizando as vendas e criando uma vantagem competitiva. Portanto, o “vendedor passou a desempenhar um papel extremamente importante na relação entre comercialização e a produtividade organizacional”, pois são eles que mantêm uma comunicação ativa com o comprador, podendo aumentar a fabricação de produtos ou dos serviços para a empresa.

Como parte dessas mudanças, as competências do profissional da área comercial incorporaram a função do *Back Office*, exigindo habilidade de saber agir, compreender o processo e saber mobilizar a implementação de estratégias para criação de valor ao cliente (GEIGER; TURLEY, 2006).

Geiger e Turley (2006, p. 831) ainda delineiam cinco habilidades importantes que os profissionais de vendas devem ter para manter um bom relacionamento com os clientes, são elas:

- a) **Saber ouvir:** saber ouvir os clientes é essencial para manter o bom relacionamento.
- b) **Especialidade:** a especialização tem-se tornado primordial com a inserção de novas tecnologias nas indústrias farmacêuticas e aos poucos se tornou também uma ferramenta necessária para construir relações de longo prazo de confiança entre os profissionais de vendas com a empresa e com os clientes.
- c) **Adaptabilidade/Receptividade:** o profissional de vendas deve ser adaptável a qualquer ambiente e ser receptivo a quaisquer circunstâncias que envolvam a negociação.
- d) **Comunicação:** capacidade do profissional em transmitir informações necessárias e verdadeiras para o cliente e para a equipe de trabalho como um todo.
- e) **Confidencialidade:** capacidade do profissional de vendas de relacionar-se ao longo do tempo com cliente e com a empresa mantendo-se em sigilo na troca de informação.

O mercado de trabalho vem exigindo, especialmente desde a década de 80, novas competências dos empregados, e isso forçou as empresas a investirem na readaptação dos funcionários, utilizando a capacitação constante como meio de mostrar o novo contexto para os profissionais que estão inseridos e como essas mudanças podem ser um fator positivo para alcançar os objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Conclui-se que as empresas têm o intuito de otimizar as competências de cada profissional cada vez mais, como o relacionamento, a comunicação com os clientes e até mesmo o repasse das informações corretas, para isso elas estão investindo cada vez mais em tecnologias, como as TIMS para a automação em vendas, como por exemplo, o *Customer Relationship Management* (CRM) ou o *Business Intelligence* (BI), que acoplem processos de negócios e tecnologias móveis que visam entender aos clientes com relação a quem são, o que fazem e do que gostam (BATISTA, 2006, p. 117).

A respeito disso, vale destacar que está sendo introduzida aos poucos na indústria farmacêutica uma nova modalidade de comunicação entre a organização e o cliente que é o *e-detailing* e que tem o objetivo de buscar detalhar (*detailing*) tanto quanto possível as informações sobre a composição e efeitos dos medicamentos.

Conforme Heutschi et al (2003, p. 265), *e-detailing*

é o uso da TI para facilitar a execução das atividades promocionais para os clientes (médicos, funcionários e pacientes), a fim de divulgar informações importantes sobre produtos farmacêuticos através de vários canais de comunicação.

Observe-se a seguir o Quadro 5.

Quadro 5 – Canais de Comunicação do *E-detailing*

	Interação entre homens (síncrono ou assíncrono)	Regras baseadas na interação entre homem-máquina	Interação parada entre homem e máquina
Internet PC	Vídeo Chat, fórum Co-navegação via telefone	Programas interativos da web	-Comunicação em massa via email - Conteúdo eletrônico imóvel
Dispositivo móvel	Conversa via Chat	Programas interativos para dispositivos móveis	Comunicação via dispositivos móveis (com email,mms,sms)
Interação com TV digital	Conversa via Chat	Transmissão interativa via rádio	Comunicação em massa via email
Telefone		Resposta com a Interação da voz	
Visita personalizada	Ajuda eletrônica detalhada	Programas interativos para laptop/ dispositivos móveis	- Conteúdo eletrônico imóvel no laptop/ dispositivos móveis

Fonte: Heutschi et al (2003, p. 266)

Segundo Alkhateeb et al (2009), o *e-detailing* surgiu no intuito minimizar os custo de deslocamento do vendedor até o cliente, agilizar e qualificar a troca de informação e maximizar a interação entre o vendedor-cliente. Com o surgimento do *e-detailing* vários

gestores da indústria farmacêutica vêem essa nova modalidade de comunicação como um meio de reforçar o papel do profissional da área comercial e alguns médicos afirmam que o *e-detailing* nunca irá substituir inteiramente o papel tradicional do profissional da área comercial (ALKHATEEB et al., 2009).

Nohria et al. (1999) afirmaram que as mudanças nas organizações devem ser bem delineadas e trabalhadas nos profissionais de vendas e apontaram a necessidade das empresas destinarem a função de administrar o conhecimento diretamente aos departamentos de Recursos Humanos ou Tecnologia da Informação.

Entretanto, esta prática tem demonstrado que os resultados planejados só aparecem se a empresa facilitar os meios de criação e disseminação do conhecimento, homoganeamente, em todas as suas áreas de atuação. Nohria et al. (1999) enfatizam ainda que a área comercial deve ser a principal beneficiada pela disseminação do conhecimento e incentivo à criação, devido ao alto contato que eles têm com objetivos estratégicos da empresa.

Portanto, as empresas devem recrutar ou treinar o profissional de vendas não apenas para comunicar-se com o cliente, mas também para trazer mais benefícios com menor custo, saber transformar as informações em valor para os clientes e para a organização, dar mais apoio técnico e melhorar a sua capacidade de resolução de problemas em qualquer âmbito. Se esses princípios forem bem trabalhados esse perfil profissional pode trazer valor econômico para a indústria (DEVINCENTIS; RACKHAM, 1998).

2.3 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Gadelha et al (2003, p. 48) afirmaram que a atividade fim da indústria farmacêutica é fabricar medicamentos que possam ser utilizados pela sociedade, a fim de curar alguma doença. A indústria farmacêutica mantém um alto grau de competição porque esta atividade “baseia-se na diferenciação do produto, no investimento continuado, nas atividades de pesquisa em desenvolvimento (P&D)¹⁰ e de marketing”.

Diante dessa afirmação, faz-se necessário entender um pouco melhor como a indústria farmacêutica vem impactando a economia mundial.

2.3.1 Panorama da Indústria Farmacêutica

Nas últimas décadas, a indústria farmacêutica vem crescendo cada vez mais no mundo e modificando sua forma de competição. Hoje, com a lei da quebra das patentes as indústrias farmacêuticas estão adquirindo outras indústrias e caracterizando assim o mercado como oligopólio. As transformações do mercado, detalhadas na sequência, trazem cada vez mais ritmos diferentes nas atividades na área da inovação, nas estratégias de marketing e de comercialização.

Dentre as transformações recentes na indústria farmacêutica é possível destacar: o aumento da concentração no mercado mundial, exemplificado pelos processos de fusão e aquisição, principalmente entre as líderes; o surgimento de novas tecnologias; pressões por parte dos governos e outras organizações de saúde no sentido de controle de gastos e de preços; maior conscientização da população demandante de medicamentos; mudanças nos perfis de consumo (transições epidemiológicas); criação de novos mercados; e competição com drogas genéricas. Todas essas tendências geram pressões permanentes para a geração de inovações e fortalecem o padrão competitivo do setor acima definido (GADELHA et al., 2003, p. 50).

De acordo com Filho e Pan (2003, p. 8), cada país possui uma capacitação técnica para realizar todas as atividades que exige uma indústria farmacêutica. Em 1987, a comissão econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) apresentou um relatório classificando a

¹⁰ “Essa é a fase inicial da cadeia produtiva dessa indústria e exige investimentos muito elevados, além de recursos humanos de alta qualificação, o que está um tanto distante do contexto das empresas aqui sediadas. As empresas de origem local não dispõem de tais recursos e as multinacionais concentram suas atividades de P&D nas suas matrizes por conta de economias de escala, massa crítica de pesquisadores”. Fonte: Lima (2006, p.23)

capacitação técnica de cada país, segundo a capacidade para executar um ou mais elos da cadeia farmacêutica.

A Figura 5 nos mostra que o estágio I representa a capacidade da nação em realizar todas as atividades de P&D, permeando pela produção de farmoquímicos e pela produção de especialidades até chegar ao marketing e vendas. E o estágio IV representa a capacidade da nação realizar somente a atividade de marketing e vendas.

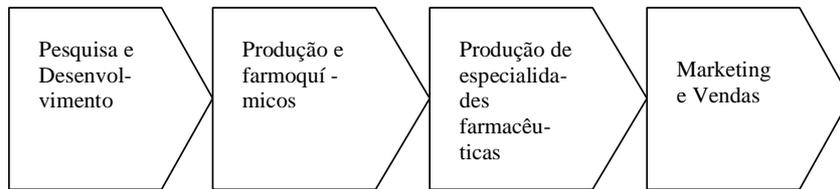


Figura 5: Cadeia Farmacêutica – Níveis de Capacitação
Fonte: Filho e Pan (2003, p. 8)

É interessante destacar que as indústrias líderes de mercado e que trabalham com toda a cadeia farmacêutica estão localizadas nos Estados Unidos e na Europa (Alemanha, Suíça, França e Reino Unido). O Brasil é um país que atua no terceiro e quarto estágios já que no país a indústria farmacêutica não investe em P&D na área de novos fármacos.

O movimento estratégico predominante nas subsidiárias brasileiras das empresas multinacionais foi o de desativar suas produções locais de farmoquímicos, passando a importá-los das matrizes (FILHO; PAN, 2003, p. 18).

Esta característica de não produzir fármacos e não investir em P&D se deve as alterações no cenário brasileiro, desde a década de 50, que colaboraram para que a indústria farmacêutica investisse em remédios na linha de genéricos e similares.

Relatam-se alguns fatores que contribuíram para o surgimento e o fortalecimento da produção de similares e genéricos no Brasil:

A possibilidade de produzir e comercializar cópias dos produtos patenteados no exterior – proporcionada pela não-adesão do país ao Sistema Internacional de Patentes desde 1971 até 1996, em conjunto com a inexistência de uma política industrial para o setor, a instabilidade econômica crônica, as reduzidas exigências regulatórias e a persistente adoção de políticas de controle de preços casuísticas e sem qualquer base técnica (FILHO; PAN, 2003, p. 19).

Hoje, a concorrência no Brasil entre as empresas para alcançar o menor preço e a disputa por espaço nas prateleiras nas farmácias está cada vez mais acirrada. A quantidade de

empresas que fabricam o mesmo medicamento vem aumentando cotidianamente, e para que os laboratórios consigam superar as vendas perante seus concorrentes os profissionais da área de vendas ou propagandistas passaram a ter um papel relevante, incorporando a função do marketing em suas funções para divulgar os medicamentos (BARROS, 1983).

As atividades de marketing, por sua vez, mobilizam um conjunto complexo e amplo de estratégias comerciais, a exemplo da montagem de uma ampla rede de propagandistas, do financiamento de congressos e de mobilização da mídia. As empresas líderes do setor destinam entre 10% e 20% de seu faturamento às atividades de P&D, enquanto as despesas com marketing chegam a 40% do valor da produção (GADELHA, 1990, p. 50).

Barros (1983, p. 378) ainda pondera que “a indústria farmacêutica é um setor empresarial como qualquer outro”, que busca vender seus produtos ao máximo estimulando assim a prática do consumismo. Entretanto, para conseguir sucesso nas vendas, a indústria farmacêutica foi pioneira na área da inovação em desenvolvimento de produtos (FILHO e PAN, 2003) e na adoção das TIMS (IBM, 2003).

O panorama do estado de Goiás não difere dos demais, o cenário político e econômico do município de Goiânia colaboraram para que a indústria tivesse uma perspectiva de crescimento de 35% nos próximos dois anos. Segundo o jornal “O Popular” (2009), o estado de Goiás é o terceiro maior pólo de fabricantes de genéricos no país, ficando atrás de São Paulo e Rio de Janeiro.

A indústria farmacêutica goiana é responsável por 30% da produção nacional de medicamentos (de marca, genéricos e similares); o faturamento do ano de 2008 chegou a R\$ 1,2 bilhão; o setor estima investir este ano R\$ 700 milhões em expansão, modernização, novos equipamentos e desenvolvimento de produtos e por fim a indústria gera cerca de nove mil empregos diretos e vinte e um mil indiretos (JORNAL O POPULAR, 2009, p. 15).

O mercado da indústria farmacêutica goiana é positivo e a tendência é melhorar cada vez mais, já que as patentes de 23 remédios estão para vencer até 2010.

Diante desse mercado promissor, percebe-se que as organizações estão se preparando e investindo mais em tecnologia para conseguir atender o aumento do consumo que está previsto para os próximos dois anos, outros laboratórios estão sendo adquiridos por corporações norte-americanas e outras empresas estão investindo em aquisição de equipamentos tecnológicos e ampliação na produção (JORNAL O POPULAR, 2009).

Assim, vê-se um cenário propício para que a indústria atraia cada vez mais investidores e invista em tecnologia como meio de obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

3 MÉTODO DE PESQUISA

No intuito de responder ao problema desta pesquisa, neste capítulo será apresentada a sua metodologia. Ele será dividido em delineamento da pesquisa, definição do público alvo e as técnicas da coleta e de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com o problema, o objeto de estudo e os objetivos elencados nesta pesquisa faz-se necessário esclarecer o tipo de paradigma¹¹ que será adotado para alcançar os objetivos traçados.

Nos estudos de Collis e Hussey (2005) são indicados dois principais tipos de paradigmas na pesquisa em Administração: o positivista e o fenomenológico. Entretanto, vale ressaltar que os dois paradigmas podem ser nomeados diferentemente devido às perspectivas filosóficas adotados por cada autor. Pode-se encontrar nas diversas literaturas os nomes correspondentes a positivista e o fenomenológico que são: paradigma quantitativo e paradigma qualitativo.

O Quadro 6 mostra resumidamente os termos mais usados e como os dois termos podem ser diferentes e ao mesmo tempo podem ser usados alternadamente com o mesmo propósito.

Quadro 6 – Termos alternativos para os principais paradigmas de pesquisa

Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Quantitativo	Qualitativo
Objetivo	Subjetivo
Científico	Humanista
Experimental	Interpretativo
Tradicionalista	

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 54)

Este estudo busca realizar uma investigação dentro do paradigma fenomenológico, justamente (1) para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, (2)

¹¹ A palavra paradigma refere-se ao progresso da prática científica com base nas filosofias e nas suposições de pessoas sobre o mundo e a natureza do conhecimento; nesse contexto, sobre como a pesquisa deveria ser feita. Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 54)

esclarecer as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que não estão claramente evidentes e, por fim, (3) verificar as múltiplas fontes de evidências sobre o problema de pesquisa (YIN, 2001, p.24). Assim, buscar-se-ão métodos específicos para tentar resolver o problema de pesquisa.

No que tange à metodologia desta pesquisa procurou-se descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender, conforme enfatizado por Van Maanem (1983, p. 9, apud COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 145) como os gestores das áreas da tecnologia da informação, recursos humanos, comercial e os profissionais da área comercial percebem que as TIMS impactaram as competências individuais dos profissionais da área comercial da indústria farmacêutica no DAIA.

Para entender mais essa realidade a pesquisadora conduziu dois estudos de caso em duas indústrias farmacêuticas do DAIA, pois se acredita que a utilização de estudo da metodologia fenomenológica de casos múltiplos possibilita estabelecer comparações e obter resultados mais robustos (YIN 2001, p. 68).

Para realizar esta pesquisa, a principal técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista semi-estruturada, pois segundo Collis e Hussey (2005), este tipo de técnica ajuda a descobrir o que realmente os entrevistados fazem, pensam ou sentem com relação ao assunto pesquisado e logo em seguida a pesquisadora pode comparar as respostas dos entrevistados. A outra maneira de coletar dados foi analisando conteúdos nos sites das empresas pesquisadas, bem como alguns documentos internos.

3.1.1 Desenho de Pesquisa

O planejamento metodológico iniciou logo após a construção da parte teórica do trabalho, como pode ser visto na Figura 6.

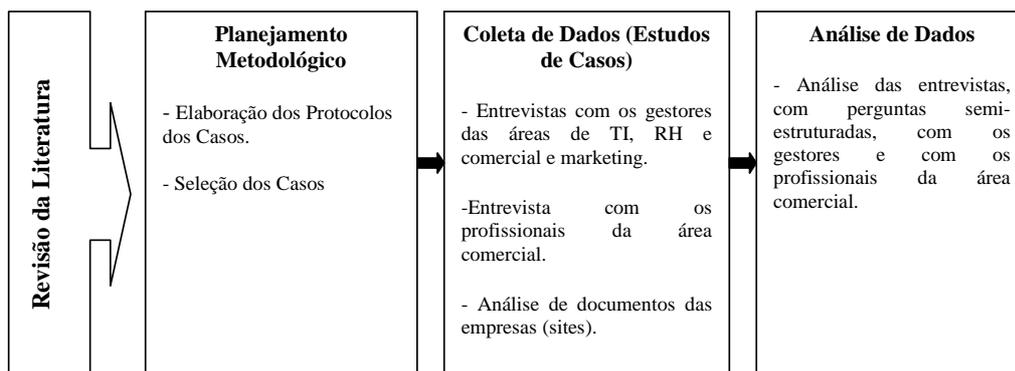


Figura 6: Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Na etapa da revisão da literatura buscou-se apresentar teóricos, citados no próximo parágrafo, que descrevessem estudos sobre o tema levantado e especificamente sobre o problema “quais são as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica?”

- Sobre as TIMS foram considerados os autores: Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004), Kristoffersent e Ljungberg (1998), Sorensen et al (2008).

- Sobre as decorrências do uso das TIMS nas organizações: Kakihara e Sorensen (2002), Jessup e Robey (2002), Katz (1997), Gebauer e Shaw (2004), Rangone e Renga et al (2007), Ziv (2008), Basole (2008), Tamaru e Hasuike (2005), Frolick e Chen (2004).

- Com relação às competências individuais foram pesquisados os autores: Dutra (2001), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Heutschi et al (2003), Alkhateeb et al (2009), Nohria et. al. (1999).

- E por fim, as competências individuais do profissional de vendas da indústria farmacêutica: Kalakota e Robinson (2002), Kristoffersen; Ljungberg (1998), Shim (2007), Saccol (2005), Kakihara e Sorensen (2002), Pica, Sorensen e Allen (2004), Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001), Lyytinem e Yoo (2002), Buttle, Ang e Iriana (2006), Rocha (2003), Clark, Rocco e Bush (2007), Barros (1983).

Nesta etapa ainda ocorreu uma entrevista com perguntas abertas com a gestora do Instituto de Gestão Tecnológica Farmacêutica (IGTF) no mês de janeiro de 2009 no intuito de entender a importância das indústrias farmacêuticas no contexto econômico para o Estado de Goiás e características gerais dessa indústria.

Na etapa do planejamento metodológico foram construídos dois protocolos para os estudos de casos (Apêndices A e B). Nos protocolos constam os roteiros de entrevista que foram criados com base no referencial teórico da pesquisa e especificamente o protocolo (Apêndice A) que passou pela revisão do especialista da área de marketing.

Vale ressaltar que o protocolo, de acordo com Yin (2001, p. 92), é um documento relevante tanto para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso como para orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados. O protocolo contém o instrumento, mas também os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento.

Na seleção dos casos levou-se em consideração a afirmação de Herriot e Firestone (1983 apud YIN, 2001, p. 68) de que os casos múltiplos são considerados mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto.

No mês de abril de 2010, a pesquisadora entrou em contato com as três empresas farmacêuticas que foram selecionadas para a pesquisa, devido a estas apresentarem o maior faturamento no setor no Estado de Goiás, com o objetivo de coletar os dados através das entrevistas semi-estruturadas.

O primeiro contato foi através do telefone e logo em seguida foi enviada uma carta convite por email. Entretanto, só duas empresas deram retorno e liberaram a aplicação da pesquisa.

Nesse trabalho as duas organizações que autorizaram a realização da pesquisa vão ter o codinome de Alfa e Beta Max, pois se tem o intuito de preservar as identidades de ambas.

No mês de maio de 2010 as entrevistas começaram a ser realizadas.

Vale ressaltar que as empresas Beta Max e Alfa são empresas nacionais e foram selecionadas pela sua superioridade em investimentos tecnológicos, faturamento e contribuição em impostos para o estado de Goiás (SEPLAN, 2003).

A empresa Beta Max atua no setor farmacêutico há mais de 40 anos e hoje possui em torno de 1.300 colaboradores que trabalham na organização. Os seus produtos são específicos para os hospitais, governo e farmácias, pois são produtos que só podem ser manipuladas por pessoas capacitadas. As entrevistas com os gestores nessa empresa ocorreram entre maio e julho de 2010.

Já a empresa Alfa atua no ramo de medicamentos genéricos e similares especificamente no segmento da indústria farmacêutica e atua nesta área há mais de 60 anos e hoje a empresa possui um número de aproximadamente 1.800 colaboradores. Os seus produtos são vendidos para as farmácias e distribuidoras e não são necessárias pessoas qualificadas para manipular os medicamentos genéricos ou similares, tornando os produtos mais acessíveis à população em geral. As entrevistas com os gestores nessa empresa ocorreram entre maio até a primeira quinzena do mês agosto de 2010.

A partir das informações obtidas, junto aos gestores entrevistados em ambas as empresas, foi desenvolvido um roteiro de entrevista com os profissionais da área comercial (ver Apêndice B) com dois grupos entrevistados (um em cada empresa). O roteiro procurou explorar as suas opiniões a respeito do seu próprio perfil profissional a partir do uso das TIMS e o processo de adoção das TIMS e suas decorrências.

Para o levantamento dos dados sobre as organizações a pesquisadora também acessou o site web das organizações, folhetos, etc..

3.2 COLETA DE DADOS

A escolha ideal de uma estratégia de coleta de dados faz com que o pesquisador entenda o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Diante dessa afirmação, foram elencadas as vantagens e as desvantagens de cada método de coleta de dados e chegou-se à conclusão que a técnica de entrevista com perguntas semi-estruturadas permitiria explorar as respostas com mais profundidade.

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 160), as entrevistas podem facilitar a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente ou por meios eletrônicos.

Assim que a pesquisa foi previamente autorizada pelas organizações participantes, as entrevistas começaram no mês de maio e terminaram na primeira quinzena do mês de agosto¹². Diante desse problema, a entrevistadora tentou capturar (por escrito) os termos exatos utilizados pelos entrevistados, de forma a preservar a sua visão e expressão própria em relação a cada questão proposta.

No Quadro 7 pode-se verificar o cargo e a quantidade de pessoas entrevistadas e o local das entrevistas.

Na empresa Beta Max todos os profissionais envolvidos com a área comercial foram entrevistados. Porém não foi entrevistado o diretor do departamento de Recursos Humanos.

Já na empresa Alfa todos os gestores envolvidos dos departamentos de TI, comercial e RH foram entrevistados, além dos dois representantes de vendas que atendem o Estado de Goiás.

Quadro 7 – Relação das Entrevistas Realizadas nas Empresas

Caso 1- Beta Max	Local da Entrevista	Pessoas entrevistadas	Caso 2 - Alfa	Local da Entrevista	Pessoas entrevistadas
Diretor da área comercial	Na organização	1	Coordenadora da área comercial	Na organização	1
Diretor da área da TI	Na organização	1	Diretor da área da TI	Na organização	1
Diretor da área de RH	Na organização	-	Coordenadora da área de RH	Na organização	1
Profissionais da área comercial	Cafeterias	5	Profissionais da área comercial	Cafeterias	2
Total de Entrevistados		7	Total de Entrevistados		5

Fonte: Elaborado pela autora

¹² Duas entrevistas não foram gravadas porque os gestores da área de Recursos Humanos e da área de Tecnologia da Informação não permitiram.

Para efetuar as entrevistas com maior acuracidade, foram elaborados para cada tipo de gestor (RH, TI e comercial) e para os profissionais da área comercial, roteiros específicos de entrevistas semi-estruturadas, sendo que cada roteiro foi dividido em três blocos no intuito de atender aos objetivos específicos desse trabalho (ver Apêndices A e B) e as entrevistas duraram em torno de 30 min. a 1 hora. Os blocos de perguntas se dividiram em tópicos de:

1. TIMS adotadas e processo de adoção,
2. Perfil das competências dos profissionais da área comercial e
3. As decorrências do uso das TIMS (especialmente considerando as competências dos profissionais).

Formatados: Marcadores e numeração

É interessante ressaltar dois pontos na etapa de coleta de dados: o diretor do departamento de RH da empresa Beta Max não cedeu entrevista à pesquisadora por não ter participado do processo de adoção das TIMS e todos os representantes das empresas, Beta Max e Alfa, que trabalham no Estado de Goiás foram entrevistados, mesmo tendo problemas em ceder tempo para a realização desta pesquisa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu conforme a descrição de seis passos de acordo com o autor Creswell (2007, p.195):

- 1º. Organizar e preparar os dados para análise. Este passo envolve em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica do material, digitar notas de campo;
- 2º. Ler todos os dados. Este passo envolve obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global;
- 3º. Começar a análise detalhada com um processo de codificação, ou seja, organizar materiais em “grupos” antes de dar algum sentido a esses “grupos”;
- 4º. Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas das categorias ou dos temas para análise. A descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais e fatos em um cenário;
- 5º. Prever como a descrição e os temas serão apresentados na narrativa qualitativa. Neste passo é comum usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise;
- 6º. Este passo envolve em fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados.

Desta forma, pretendeu-se validar os resultados com integridade, autenticidade e credibilidade para os futuros leitores deste projeto. (CRESWELL, 2007).

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E DA METODOLOGIA

Nesta pesquisa foram enfrentados vários problemas. É relevante destacá-los para que futuramente outros pesquisadores possam evitá-los.

As principais limitações ocorridas foram:

- A direção da área comercial da indústria Alfa não liberou a lista dos nomes dos profissionais de vendas, ocasionando perda de tempo para encontrar os profissionais da área de vendas e convencê-los a fornecer as informações necessárias para a pesquisa. Acredita-se que isto ocorreu devido à técnica de entrevista selecionada pela pesquisadora, pois os gestores do departamento comercial e da TI acreditaram que tal técnica faria com que os profissionais da área comercial perdessem tempo.

- Dois dos setes representantes comerciais entrevistados não souberam responder a algumas questões porque não estavam trabalhando na época nas empresas pesquisadas.

- Dos seis gestores entrevistados, um não quis responder perguntas porque não participou do processo de implantação das TIMS.

- Outra limitação importante foi o perfil das indústrias escolhidas para a pesquisa. Os produtos que as empresas pesquisadas vendem são genéricos ou similares¹³ e, por isto, não realizam visitas aos médicos diretamente nos consultórios, mas sim vendas diretas a hospitais, governo, farmácias e distribuidoras.

Alguns teóricos como Rocha (2003) e Clark, Rocco e Bush (2007) reforçam a importância do contato físico entre vendedor e cliente, pois é isso que pode vir a convencer os médicos dos benefícios dos medicamentos. Devido às empresas pesquisadas trabalharem com clientes corporativos, a pesquisadora não teve como analisar o relacionamento entre o profissional da área comercial diretamente com o médico. Acredita-se que isso foi um limitador porque a divulgação dos produtos através do relacionamento de confiança e da entrega da amostra grátis é essencial para que os médicos receitem os medicamentos aos seus próprios pacientes (Machanda, Xie e Youn, 2005)

- Outra limitação importante foi a falta de tempo disponível dos gestores e dos profissionais da área comercial para serem entrevistados. Acredita-se que este foi o fator

¹³ Os genéricos não têm nome fantasia, são identificados exclusivamente pelo princípio ativo e os similares não são submetidos ao teste de bioequivalência - os medicamentos genéricos passam por testes de qualidade dos quais eles são dispensados. Fonte: Barros (1993)

preponderante por que várias informações não foram detalhadas, como seria o ideal para a análise de dados.

- Também pode-se afirmar que somente a aplicação da técnica de entrevista impossibilitou a observação e a captação de mais detalhes sobre as decorrências do uso das TIMS no contexto dos profissionais da área comercial. Só um representante comercial que trabalha com PDA, conforme mostrado no Quadro 7, demonstrou rapidamente para a pesquisadora como acessa o aparelho móvel.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as informações coletadas nos dois estudos de caso. O capítulo está dividido em: história das organizações Beta Max e Alfa, histórico de adoção das TIMS nas empresas pesquisadas e tecnologias adotadas, por fim, perfil dos profissionais da área comercial e as decorrências da adoção das TIMS.

Logo depois, no Capítulo 5, os dados serão analisados entre os dois casos e também serão comparados com a literatura.

4.1 ESTUDO DE CASO: EMPRESA BETA MAX

A história da Beta Max começa no final da década de 50. Ela foi uma das primeiras empresas farmacêuticas de soluções parenterais¹⁴ de grande volume instaladas no Estado de Goiás.

A organização Beta Max, desejando buscar novos horizontes e conquistar outros mercados em âmbito nacional, iniciou na região metropolitana de Goiânia a produção, no final da década de 60, produtos parenterais de pequeno volume.

Esta nova etapa foi marcada pelo investimento em modernização na área de produção, atualização tecnológica, introdução de novas linhas de produtos, como bolsas de sangue e saneantes hospitalares, além da industrialização de soro em frasco plástico, com sensível melhoria da qualidade e produtividade.

Segundo entrevista com o diretor comercial, hoje a Beta Max conta com mais de 1.300 funcionários. A empresa atende basicamente clientes corporativos: hospitais, governo e farmácias, com portfólio amplo: alimentação Enteral e Parenteral, ampolas de vidro e de plástico, especialidades hospitalares em sistema fechado, medicamentos genéricos, soluções especiais, soluções parenterais básicos, soluções parenterais em bolsa de trilaminado soluflex, soluções parenterais especiais e soluções parenterais Istarbag.

Sempre atenta às mudanças e com o lema “evolução permanente” a empresa Beta Max almejou e conquistou certificados da ISO 9001 e 14001. A empresa Beta Max ao longo dos

¹⁴ Soluções Parenterais grandes volumes (SPGV) têm sido amplamente utilizadas como veículos para a administração de fármacos por via intravenosa e as bolsas flexíveis de policloreto de vinila (PVC) são, atualmente, os recipientes plásticos mais usados no acondicionamento das SPGV, apresentando vantagens relacionadas à sua colapso e à redução de contaminações e de embolias gasosas. Fonte: Monteiro e Gotardo (2005).

anos, com diversos investimentos direcionados, conseguiu obter uma estabilidade financeira mesmo havendo neste ramo de atividade alto índice de competitividade.

No próximo item serão analisados os dados coletados na empresa.

4.1.1 Histórico de Adoção das TIMS e Tecnologias Adotadas na Empresa Beta Max

A história de adoção das TIMS na empresa Beta Max iniciou em 1990 e contou com a participação da área comercial e da TI. O diretor da área comercial afirmou que foi um processo rápido e não demorou mais do que noventa dias e nesta etapa foram oferecidos aos profissionais da área comercial os aparelhos Palm ou laptop com tecnologia 2G¹⁵.

Em 2009, a empresa, buscando mais agilidade no processo das vendas, iniciou a implantação da segunda etapa de adoção das TIMS. Esta etapa refere-se à mudança de sistema, depois de 2009, abandonando-se o uso de Excel (Microsoft) para se utilizar um sistema de informação chamado MED, que é específico para processos da área comercial. A empresa também passou a oferecer cinco tipos de aparelhos móveis para os representantes: PDAs, Smartphones (incluindo o uso de BlackBerry), Pockets e Netbook, com acesso à tecnologia 3G. Essas eram as opções de aparelhos, sendo que o representante poderia escolher o que considerasse melhor para trabalhar.

Vale informar que o diretor da área da TI pontuou que “a interface dos programas não se difere, por isto que a empresa oferece vários tipos de aparelhos e a única coisa que difere nos aparelhos são as dimensões das telas devido ao tamanho de cada um”.

A implantação do novo sistema e dos novos aparelhos demorou em torno de oito meses. Esta fase contou com a ajuda dos departamentos comercial, tecnologia da informação, patrimônio e logística.

Torna-se interessante relatar, segundo o diretor da área da TI, que durante as duas fases de implantação das tecnologias móveis os próprios colaboradores da área de TI e da área comercial tiveram que se qualificar e entender como se trabalha com as TIMS antes de ajudar os representantes comerciais.

Mesmo a empresa ofertando diferentes tipos de aparelhos móveis o quadro 7 mostra os tipos de aparelho que os profissionais da área comercial, entrevistados nesta pesquisa, mais

¹⁵ Segundo depoimento do diretor da empresa Beta Max a tecnologia 2G limitava a área de uso das tecnologias móveis devido às regiões não terem companhias que fornecessem uma boa cobertura e capacidade de rede.

usam para realizar as atividades rotineiras de suas funções. Os aparelhos mais usados são os celulares e os laptops, pois somente um dos 05 entrevistados utiliza um PDA.

Quadro 8 - Tipo de aparelhos móveis que os profissionais da área comercial preferem

Profissionais da área comercial	Aparelhos Móveis
Representante comercial 1	Celular e Laptop
Representante comercial 2	Celular e Laptop
Representante comercial 3	Celular e PDA
Representante comercial 4	Celular e Laptop
Representante comercial 5	Celular e Laptop

Fonte: a autora

É importante destacar que antes da adoção das TIMS os representantes comerciais não tinham a agilidade em obter informações necessárias para negociar, fechar o pedido de compras e facilidade em se comunicar com a empresa, o processo era feito quase todo manual.

Os pedidos de compras eram feitos num formulário específico da empresa, o envio do pedido era feito via fax, quando o representante tinha alguma dúvida era necessário ligar para a empresa e resolver a dúvida com a secretária do departamento.

Com a implantação das tecnologias móveis todo o processo ficou mais ágil. Hoje os representantes usam o laptop ou o PDA para acessar o sistema específico da empresa chamado “MED”, que é um sistema que faz parte de um ERP (Sistema para Gestão Integrada), para realizar todo processo de venda, como consultas de: preços, promoções, situação financeira do comprador e para enviar os pedidos de compras. Já o celular é usado para receber e realizar chamadas com os clientes.

Na análise de dados desse caso (Beta Max) podem ser observados três fatos interessantes que ocorreram durante o levantamento dos dados.

Primeiro, o diretor atual do departamento de Recursos Humanos não trabalhava na empresa na época que foi realizado este projeto e por isto ele não quis ceder entrevista à pesquisadora, além disso, o RH não participou em nenhum momento na adoção das TIMS.

O segundo fato ocorrido que se refere à adoção das TIMS é que os profissionais da área comercial não foram escutados durante o planejamento e a implantação do projeto de adoção das novas tecnologias, esta realidade pode ser confirmada com dois depoimentos dos profissionais da área comercial que trabalham na organização:

Nós fomos para essa convenção e ficamos uns cinco dias lá, o Brasil inteiro, supervisores, gerentes e os representantes. E até então nós não sabíamos de nada, quando sentamos na mesa tinha uma caixinha e pediram para abrir, foi aí que começou o treinamento.

Na nossa convenção, em um hotel fazenda, nós fomos treinados a utilizar a nova tecnologia. Este encontro foi para mostrar a interface e a funcionalidade do programa, como por exemplo: cadastro dos clientes, envio dos emails, certificação do envio do pedido e entre outras funções.

Este dois depoimentos reforçam a ideia que os representantes só souberam da adoção da tecnologia quando chegaram a uma convenção marcada pela empresa.

O terceiro fato ocorrido e não menos relevante diz respeito aos desafios enfrentados pela organização ao implantar as TIMS. Devido a novas admissões realizadas na área comercial, o primeiro desafio foi convencer os novos profissionais contratados, com mais tempo na profissão, sobre a importância dos dispositivos móveis para a área e o segundo foi fazer com que eles aprendessem a trabalhar com os aparelhos.

Segundo o diretor da área da TI: “quebrar paradigmas não é um processo fácil para as empresas, mas é necessário para obter melhor resultados nesta área tão competitiva”.

Na visão dos departamentos da TI e da área comercial, para quebrar esses paradigmas foi realizado um treinamento, em um hotel fazenda, somente por dois dias (conforme demonstram os depoimentos dos representantes), para mostrar todas as funcionalidades da tecnologia e a forma como o sistema MED funcionaria no dia a dia da profissão. De acordo com os entrevistados essa ação foi suficiente para promover a mudança desejada.

A seguir será analisado o perfil dos profissionais que utilizam as TIMS.

4.1.2 Perfil dos Profissionais da Área Comercial na Empresa Beta Max

Os profissionais da área comercial da empresa pesquisada são representantes comerciais sem vínculo empregatício com a Beta Max, não fazem visita médica, somente corporativa, e a sua atividade é executada 100% fora da sede da empresa.

Para atender a todo o estado de Goiás, a empresa fechou contrato com cinco representantes e os dividiu da seguinte forma: três representantes atendem a capital e 2 atendem o interior do estado. A principal função desses profissionais é vender diretamente para distribuidores, farmácias e hospitais, bem como participar de licitações. O maior objetivo deles é sempre atingir a meta de vendas estipulada pela organização.

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

Os representantes comerciais acham vantajoso trabalhar como autônomos, porque assim eles mesmos fazem a sua própria agenda de trabalho. No entanto, isso não os isenta de manter contato direto com a empresa ou com o cliente, seja por telefone ou com a visita *in loco*. De acordo com os relatos desses profissionais, a quantidade de visitas a clientes podem variar de uma a quatro vezes ao dia ou como outros representantes afirmaram “tem dia que só faço ligação para os meus clientes”.

Para executar o papel de vender produtos da empresa, trabalhar com editais, trabalhar com o processo de licitação, alguns requisitos são necessários de vendas, como por exemplo: ser graduado, ter experiência na área farmacêutica, ter boa comunicação, conhecer o produto e o mercado onde atua, saber argumentar e promover os medicamentos e saber informática.

De certa forma eu tenho a função de ser propagandista, pois eu provo ao meu cliente que o meu produto é melhor para ser administrado, e em alguns momentos ele é lucrativo (representante comercial).

De acordo com dois vendedores, uma nova função a ser exercida no seu dia a dia surgiu com a adoção das TIMS. Ela se refere a checar e acompanhar a situação financeira dos clientes e resolver problemas referentes a esse aspecto dando mais autonomia para o representante ser gestor de si mesmo:

“com o surgimento dos aparelhos nós temos acesso ao sistema MED, isto permite que façamos uma breve pesquisa sobre a situação financeira do cliente perante a empresa e nos permite solucionar problemas existentes com os clientes.”

Segundo o diretor da área comercial o perfil desejado dos representantes comerciais para executar as funções é:

- ter terceiro grau completo
- ter boa comunicação
- ter empatia
- ter atitude
- ser flexível
- saber informática
- saber negociar.

O requisito “gostar de trabalhar com tecnologia” passou a ser exigido depois da adoção das TIMS, pois o profissional que não gosta de tecnologia costuma ser mais resistente a trabalhar com as novas tecnologias.

As TIMS têm a capacidade de oferecer aos representantes inúmeras informações, desde data de entrega da matéria prima para fabricação, acionar serviços de agendas eletrônicas com serviços de alarmes sonoros, evitando desta forma esquecimentos de compromissos importantes, informações sobre cliente e produto, receber promoções, acompanhar todo o processo de vendas e logística do produto. Entretanto, as funcionalidades de vendas mais utilizadas pelos representantes são: realização de pedido, confirmação de pedido e e-mail.

Nesse processo, como um todo, não se pode negar que alguns requisitos exigidos do profissional da área comercial sofreram alteração. Conforme se nota nos dados apresentados, a necessidade dos profissionais da área comercial terem bom conhecimento na área da informática é importante até para o profissional manter-se no mercado de trabalho.

O diretor da área comercial foi enfático ao afirmar que:

hoje você falar de um profissional que não tem conhecimento de informática, está fora do mercado. Então se é um profissional que não conhece informática, ele não vai trabalhar não só aqui na organização, ele não vai trabalhar em outra empresa. Juntamente com esse perfil, nós vamos analisar os aspectos da experiência, saber abordar e negociar com o cliente, ter atitude e ser dedicado.

Para finalizar este tópico, treinar e avaliar são processos realizados na empresa. O treinamento e a avaliação têm foco nas vendas e são realizados uma vez por semestre, mas a empresa não oferece o feedback da avaliação aos representantes.

Isso se deve ao fato de que inserir esses profissionais estrategicamente na prática dos processos de vendas e na gestão de pessoas, investindo na sua aprendizagem, não é interessante para empresa, já que a visão da empresa sobre os representantes de vendas é que eles não fazem parte da organização. O que a empresa cobra são os resultados nas vendas e se o profissional não consegue alcançar o resultado esperado pela empresa, então o representante é desvinculado.

O representante nosso é autônomo, é prestador de serviço, então não podemos ter muita gestão sobre eles por eles serem autônomos, mas a gente controla em função de resultados. Aquele que está dando resultados continua com a gente (entrevista do diretor da área comercial).

Recebo treinamento. Já fiz dois ou três treinamentos. O que não recebo é um retorno da avaliação que eu tenho que a empresa faz sobre meu setor, isso eu não tenho, então não sei se estou bem ou se estou ruim (entrevista do representante comercial)

Os dados sugerem que, mesmo a empresa vivendo num mercado onde se exige inovação, rapidez e criatividade ante os concorrentes, não se percebeu, na pesquisa realizada, a organização criando meios para valorizar o profissional da área comercial como recurso estratégico da organização, como seria desejável.

A seguir serão analisadas as decorrências do uso das TIMS na empresa.

4.1.3 Decorrências da Adoção das TIMS na Empresa Beta Max

As decorrências da adoção das TIMS causaram mudanças, facilidades, agilidade e outras vantagens para as estruturas internas e externas da organização pesquisada.

No contexto da mudança, o departamento da TI e o comercial tiveram que se adequar para esse novo processo das vendas, e para isso tiveram que se qualificar antes de repassar os devidos conhecimentos para os representantes.

No âmbito da facilidade e agilidade as TIMS trouxeram mais agilidade ao processo da venda, agilizaram o acompanhamento dos pedidos e o atendimento ao cliente, e facilitaram o processo da supervisão. Um dos profissionais da área comercial entrevistado também reafirma esses resultados, relatando as facilidades que as TIMS trouxeram:

Com relação à supervisão do meu trabalho ficou muito mais fácil. Ela é medida também dentro dos números que o sistema mostra pro meu gerente. Se ele quiser saber se a região de Catalão o quanto nós vendíamos nos dez últimos meses, o quanto foi faturado para essa região, é só acessar e ele vai fazer um acompanhamento de vendas, vai saber se a venda está subindo, se está descendo, se ela está se mantendo, se ela está crescendo de uma forma constante ou se ela sofreu alguns picos, se ela sofreu alguns picos ela vai saber o porquê. Isso aqui foi um pregão de pedidos grandes que eu tive de uma prefeitura.

Já na esfera das vantagens, elas se voltam principalmente para a redução de custos e a velocidade com que as informações são obtidas.

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

As evidências encontradas nas entrevistas mostram que as TIMS, especificamente na empresa Beta Max, transformaram a maneira de fazer negócio e influenciaram tanto o

comportamento organizacional como das pessoas que estão inseridas nesse processo. O diretor da área comercial destaca os seguintes pontos:

Eu não preciso mais esperar o representante comercial chegar de viagem para falar dos novos produtos. Hoje, com as TIMS a empresa envia para o email dele e com isso ele pode acessar tanto no laptop quanto no PDA as informações sobre o produto. Hoje são eles que nos cobram mais agilidade para resolver nossos problemas internos.

Hoje fechamos negócios muito mais rápido, antes o processo demorava, agora quando percebemos o produto já foi entregue.

Portanto, percebe-se que a adoção das tecnologias móveis foi o causador de mudanças sobre como fazer negócios, afetando o comportamento dos profissionais.

Os diretores e os vendedores reafirmaram nos depoimentos que não vêem desvantagens em trabalhar com as TIMS. No caso dos depoimentos dos gestores foi reforçado a ideia de trabalhar com dados confiáveis para executar o trabalho e nos depoimentos dos representantes foi reforçada a agilidade no processo comercial.

Um fator que ficou implícito nas respostas, mas que é de suma importância comentar, é que se percebeu que os representantes, em geral, já estão acostumados a não terem privacidade, pois eles sabem que a empresa pode entrar em contato a qualquer hora e que eles devem atender ao chamado.

Diante dos depoimentos dos representantes acredita-se que isto passou a fazer parte da função do profissional da área comercial

A seguir serão analisados os dados da empresa Alfa.

4.2 ESTUDO DE CASO: EMPRESA ALFA

De acordo com o site da empresa, a sua história começa na década de 40 no Estado de São Paulo. Na década de 60 uma empresa de representações comerciais e industrial assume a empresa Alfa e na década de 80 o proprietário e seus sócios, com o objetivo de proporcionar maior unidade às atividades do grupo, centralizar a administração e reduzir custos, transferem a empresa farmacêutica para o Distrito Agroindustrial de Anápolis.

Com a suspensão das patentes dos produtos farmacêuticos e de processos farmacêuticos em 1996 (Brito, 2002), a empresa começou a produzir remédios genéricos e similares, incluindo antiinflamatórios tópicos até os descongestionantes nasais. Hoje a empresa tem cerca de 1.800 empregados e está passando por grandes modificações, porque está sendo adquirida por uma empresa internacional.

Especificamente, na área comercial, a empresa conta somente com dois representantes comerciais, sem vínculo empregatício, que atendem as distribuidoras e as grandes redes de farmácias no Estado de Goiás.

O laboratório Alfa, atualmente, está cada vez mais investindo na área comercial com a adoção das TIMS, no *e-business* e nas pessoas que trabalham na organização, conseguindo assim conquistar reconhecimento internacional e o respeito dos consumidores em um mercado altamente competitivo.

O e-business foi implantado no início do ano 2000, mas vale ressaltar que esta ferramenta de comunicação entre organização e cliente não serve para realizar compras, mas sim é mais uma opção para que o cliente corporativo possa fazer consultas: sobre nota fiscal, pedido de compra, ter o controle de estoque das farmácias, no intuito de verificar quando o estoque estiver baixo já repor o estoque o mais rápido possível. Esta consulta pode ser feita tanto pelos clientes como pelos representantes da área comercial.

No próximo item serão mostrados os dados das entrevistas com os gestores da área tecnologia da informação, da área comercial e marketing e também com os profissionais da área comercial e de recursos humanos.

4.2.1 Histórico de Adoção das TIMS e as Tecnologias adotadas na Empresa Alfa

A empresa pesquisada já usava o palmtop desde 2003, entretanto, a área comercial e a TI, que foram os responsáveis pela implantação, perceberam que o aparelho e o sistema que estavam sendo utilizados ficaram ultrapassados e não atendiam mais às necessidades da área comercial.

Apesar do setor de RH não ter participado do processo de adoção das TIMS, o departamento, depois da implantação, foi comunicado de todas as mudanças. Entretanto, depois da implantação o RH dá apoio a área comercial com possíveis treinamentos com enfoque comportamental, bem como no recrutamento dos profissionais da área comercial” (entrevista com a diretora da área de RH).

Em meados de 2009, o departamento comercial, também buscando agilidade no processo das vendas, resolveu fazer um upgrade na tecnologia, substituindo o aparelho PDA por celulares, *smartphones* ou *notebooks*. Este processo demorou em torno de cinco meses e teve a dificuldade de encontrar desde o fornecedor que tivesse o melhor custo benefício e que também fornecesse um sistema de informação com todas as funcionalidades que a área comercial precisava como, por exemplo: envio do pedido de compra, acesso ao e-mail ou à situação do cliente perante a organização ou controle de estoque, entre outras.

Com essa mudança, a organização também passou para os representantes de vendas um auxílio informática, este auxílio refere-se a um valor depositado na conta do representante, até ele quitar a dívida da compra do aparelho móvel. Tudo isso, para que ele tivesse a liberdade de comprar o aparelho que desejasse.

Com essas vantagens, os dois profissionais que atendem ao mercado goiano preferiram adquirir o laptop e usar junto com o celular para executar suas tarefas rotineiras.

Durante a substituição do Palmtop (PDA) pelos *smartphones* e notebooks mais atuais, os departamentos enfrentaram desafios diferentes.

Enquanto a área comercial enfrentou o desafio de fazer com que os representantes de vendas do Brasil trabalhassem com a nova tecnologia, a área de TI enfrentou o desafio em achar uma empresa que atendesse todas as peculiaridades existentes da empresa. Com os aparelhos *smartphone* e com relação aos celulares procuraram operadoras que oferecessem serviços em todo Brasil e correlacionado com melhor custo benefício.

O desafio foi fazer com que as pessoas trabalhassem com a nova tecnologia. As pessoas de vendas têm um pouco de dificuldade, é diferente de uma pessoa que trabalha internamente, administrativamente, que mexe com computador o tempo inteiro estas pessoas estão mais acostumadas com as tecnologias. Já o vendedor tem um pouco de dificuldade de entender os benefícios que aquilo vai trazer, tem um pouco de resistência, mas que a gente superou rapidamente (entrevista da coordenadora da área de comercial)

Acho que o principal desafio foi a questão da integração das tecnologias. Nós tivemos que projetar um ERP e ele precisa ser mantido na sua integridade e a gente aqui na empresa foca muito na questão da não replicação dessa base de dados [do ERP]. Então um cadastro de um item é no ERP, um cadastro de um cliente é num ERP. E tudo tem que ser transmitido, tem que estar tudo lá no *smartphone* que é uma outra tecnologia totalmente diferente em relação ao ERP que a gente tem. Então a gente teve que fazer todas essas interfaces, teve que fazer tudo isso em sincronismo, rodar certinho, rodar o serviço. Então, a parte da área da TI é a parte técnica da aplicação mais complexa (entrevista da diretora da área da TI)

Apesar dos desafios enfrentados pelos departamentos, os profissionais da área comercial (no Brasil como um todo) assimilaram bem o uso dos aparelhos *smartphone* e notebooks com a da integração aplicação do módulo específico do ERP para a área comercial, até porque eles sabem o quanto isso facilita e agiliza o processo de vendas no dia a dia.

Mas para que essa assimilação ocorresse de forma desejável, o departamento comercial comunicava os representantes sobre as futuras mudanças para os profissionais e tentava ajustar os recursos tecnológicos diante dos processos já existentes com a estrutura organizacional.

Durante as reuniões trimestrais que nós temos com a área comercial, ele já iam colocando para gente esse programa¹⁶ e neste momento nós comunicávamos as nossas necessidades, fomos corrigindo algumas coisas que nos foi apresentado e acrescentando em outras e até excluindo algumas que a gente achava que só ia carregar o programa (profissional da área da comercial).

Além desse procedimento, segundo a diretora de TI e a coordenadora da área comercial, a empresa treinou e capacitou durante dois dias os profissionais, passando as informações sobre as funcionalidades do sistema e como trabalhar com os novos aparelhos.

A seguir será analisado o perfil dos profissionais da área comercial.

4.2.2 Perfil dos Profissionais da Área Comercial na Empresa Alfa

Os profissionais da área comercial da empresa pesquisada são representantes comerciais, não têm vínculo empregatício, não fazem visitação médica e a sua atividade é executada 100% fora da sede da empresa.

A empresa divide as atividades das vendas em três mercados: vendas a distribuidoras, grandes redes de farmácias e vendas ao distribuidor hospitalar. Portanto, a principal fun o dos representantes   visitar ou manter-se sempre em contato, todos os dias, com a carteira de clientes corporativos, como: distribuidoras, grandes redes de farmácias e vendas ao distribuidor hospitalar.

Nós da empresa Alfa só temos dois representantes comerciais em campo no Estado de Goiás, então vários clientes nos ligam pedindo o preço do produto (comentado por um profissional da área comercial).

Para encontrar o perfil ideal do representante comercial para vender para esse nicho de mercado, o departamento comercial utiliza a ferramenta *Business Intelligence* (BI) que serve tanto para selecionar quanto para avaliar os profissionais.

A ferramenta de BI é alimentada com o seguinte perfil para os profissionais de vendas:

- ser graduado em administra o, matemática ou engenharia.
- tem que ter experiência na área farmacêutica.
- tem que saber trabalhar sob pressão.

¹⁶ “Esse programa” refere-se ao módulo do ERP que foi adaptado para o aparelho móvel, para uso pela área comercial.

- ter boa comunicação.
- trabalhar em equipe.
- conhecer o produto e o mercado onde atua.
- saber argumentar.
- ser dedicado, ter empenho e ter comprometimento.
- saber informática.

O diretor da área da TI também enfatiza a importância do representante ser mais flexível com relação às novas tecnologias existentes dentro da área comercial e aponta que este perfil é necessário para que os profissionais tenham a vontade de trabalhar com todas as funcionalidades existentes nas TIMS.

Portanto, ser flexível com relação às novas tecnologias colabora para que os representantes acessem e trabalhem com todas as funcionalidades do sistema, como por exemplo: envio e recebimento de pedidos, uso do email, acesso a logística do produto, acesso ao tempo de entrega do produto, informações relevantes de promoções dos produtos, informações sobre os produtos que mais estão sendo vendidos no mercado, informações sobre produtos em geral, entre outros.

Depois da adoção das TIMS, segundo a coordenadora da área comercial, esta nova tecnologia proporcionou acesso às informações necessárias para a realização das vendas, gerando a necessidade desse profissional gerir melhor as informações sobre os seus clientes, sobre estoque e sobre as próprias vendas. O profissional da área comercial tornou-se gestor da sua vida profissional por poder utilizar as funcionalidades de email e o sistema MEX da empresa.

O treinamento e a avaliação dos profissionais de vendas têm o foco nos resultados das vendas e ocorrem de duas a quatro vezes ao ano. Nesses encontros, os profissionais fazem uma “provinha” respondendo questões sobre o manual de vendas.

Nós somos avaliados pela venda. Nós temos treinamento duas vezes ao ano, estes treinamentos são reuniões e nessas reuniões também temos algumas provinhas que é sobre nosso manual. É muito importante, a gente tem que estar adequado ao manual (comentado por um profissional da área comercial).

A gente tem uma reunião trimestral e nós somos treinados com o pessoal do departamento de treinamentos da empresa. Nós temos um dia de treinamento e quando sai algum lançamento de produto a gente recebe um treinamento mensal desse produto. No caso da avaliação, ela é feita através de provas escritas e também jogos (comentado por um profissional da área comercial).

O objetivo dessas reuniões é ter um envolvimento cada vez maior do profissional para atingir as metas das vendas estipuladas pela empresa. Na empresa Alfa, a gestão de pessoas está voltada para que o gerente de cada departamento motive, desenvolva e veja as necessidades do seu setor e das pessoas. A área da gestão de pessoas também está estudando a possibilidade de trabalhar com gestão por competências (conforme comentado pela coordenadora da área comercial).

Porém, de acordo com o comentário da diretora da TI, percebe-se que a valorização dos profissionais está relacionada aos resultados das vendas:

Eu sei que lá dentro, tudo eles tem metas na área comercial trabalha muito assim com objetivos e metas, então está muito bem estruturado a área comercial. Sabem que produto que tem que vender por mês e quantidade. Eles têm vários níveis de metas, são premiados de acordo com essas metas, já tem tudo isso até o final do ano, eles sabem exatamente o que tem que ser atingido e são remunerados com o cumprimento dessas metas. E através do sistema eles sabem que tem de visitar uma quantidade certa de clientes por mês.

Apesar desse foco nos resultados, o depoimento da coordenadora da área de RH é que a empresa está buscando correlacionar esta área à visão estratégica, incentivar as pessoas que ali trabalham com as políticas de cargos e salários e trabalhar com a gestão de competências. Ela ainda afirma que as políticas adotadas pela empresa, na área da gestão de pessoas, são um fator preponderante para a motivação entre os colaboradores:

Tem uma política de cargos, questões de aproveitamento interno, mão de obra interna. Nós nunca abrimos uma vaga sem antes olhar internamente se a gente tem pessoas que tem realmente potencial, porque as competências eles já tem. Nós ainda não trabalhamos com gestão das competências, mesmo assim temos tido vários sucessos aqui dentro com a política atual na área de RH. Mesmo assim as pessoas pensam: "Hoje sou vendedor, amanhã sou gerente, ou amanhã posso ser um gestor".

A seguir serão analisadas as decorrências da área comercial após a adoção das TIMS.

4.2.3 Decorrências da Adoção das TIMS na Empresa Alfa

As decorrências da adoção das TIMS trouxeram facilidades, dificuldades, vantagens e desvantagens para a empresa pesquisada.

Segundo entrevistas com a diretora de RH e com a coordenadora da área comercial, as facilidades que as TIMS trouxeram foram a velocidade na comunicação entre os representantes com a empresa e a disponibilidade de se obter a confirmação do pedido da

compra. Antes da adoção das TIMS, demorava-se em torno de 12 horas para a confirmação da compra, hoje não se demora mais do que 3 minutos.

A dificuldade é transpor a falta de sinal existente em várias regiões do Brasil e a inabilidade dos profissionais da área comercial de mais idade em trabalhar a tecnologia adotada.

Também contratamos uma empresa que desse a maior à cobertura também e que realmente nos amparasse pelo Brasil inteiro (entrevista da diretora da área da TI).

A vantagem está em dar retorno mais rápido ao cliente e no processo da supervisão. O ato de se dar um retorno rápido sobre a compra realizada e com informações confiáveis traz uma relação mais duradoura com o cliente, conforme o diretor da área comercial:

A vantagem é a rapidez de retorno, a gente sempre dá uma melhor atenção para o cliente, então é melhor para dar mais atenção para o cliente (comentado pelo profissional da área comercial).

E com relação à supervisão, segundo a coordenadora da área comercial, este processo pode ser acompanhado via web. Assim, os supervisores conseguem ver quantos pedidos estão entrando por dia, quais são os representantes que estão realmente vendendo, quais são os produtos “de combate”¹⁷ e quais são as campanhas que estão saindo melhor, entre outras. Esta nova realidade fez com que o *feedback* para os profissionais fique mais ágil, facilitando e melhorando o processo de atingimento de metas.

Já as vantagens detectadas pela coordenação da área comercial são: agilidade no processo de vendas como, pedido e na entrega do produto, aumento no faturamento, velocidade na comunicação e aumento de campanhas.

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

No entanto, para os dois representantes de vendas existe uma desvantagem, a falta de privacidade. O celular tem que ficar 24h ligado, caso a organização venha precisar dos serviços dos representantes.

¹⁷ A palavra “de combate” significa que são os produtos que estão com promoção e agregando maior faturamento para empresa (comentado pelo profissional da área comercial).

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

Diante desse estudo, percebe-se que um dos objetivos relevantes das TIMS é estabelecer uma comunicação interativa entre o trabalhador e a empresa para receber e enviar informações necessárias que propiciem o fechamento de um negócio.

Na próxima seção serão comparados os resultados da pesquisa entre as duas empresas, bem como, com a literatura pesquisada.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebe-se que existem dados que se assemelham e se diferenciam nos resultados da análise das empresas Beta Max e Alfa.

Para melhor visualização das informações sobre as semelhanças e as diferenças nos três aspectos pesquisados (Histórico de Adoção das TIMS e as Tecnologias adotadas, o Perfil dos Profissionais da área comercial e as Decorrências da Adoção das TIMS, de maneira geral e, especialmente, para as competências dos profissionais pesquisados) foram elaborados 04 quadros com a síntese dos dados em comparação nas duas empresas (Quadros 8, 9, 10 e 11).

No Quadro 9 serão sinalizadas as semelhanças e as diferenças nos resultados do Histórico de Adoção das TIMS e as Tecnologias adotadas das Empresas Beta Max e Alfa.

Quadro 9: Semelhanças e Diferenças do Histórico de Adoção das TIMS e as Tecnologias adotadas nas Empresas Beta Max e Alfa.

Histórico de Adoção das TIMS e as Tecnologias adotadas nas empresas pesquisadas	
Semelhanças	Diferenças
- As empresas já tinham investido nas TIMS e em 2009 ambas buscaram agilizar o processo de vendas. Com isso, fizeram um <i>upgrade</i> na tecnologia.	- A empresa Alfa oferece um “auxílio informática” para os representantes comerciais adquirirem seus equipamentos.
- Ambas investiram nos PDAs, <i>Smartphones</i> e Laptops.	- A empresa Beta Max oferece mais opções de aparelhos aos representantes, incluindo <i>Pockets</i> e <i>Netbook</i> .
- Nas empresas estudadas a maioria dos profissionais trabalha com Laptop e Celular.	- A empresa Alfa procurou captar mais informações e opiniões dos representantes no decorrer da implantação das TIMS do que a empresa Beta Max.
- Ambas não solicitaram a ajuda do RH para implantação das TIMS.	- Tanto os departamentos de TI e da área comercial da empresa Beta Max tiveram que se qualificar para implantar as TIMS.
- Ambas tiveram desafios em fazer com que os representantes trabalhassem com a nova tecnologia.	- O RH da empresa Alfa dá maior suporte à gestão da área comercial (em geral).
- As empresas treinaram e capacitaram os profissionais da área comercial a trabalhar com as TIMS de forma pontual (treinamentos de curta duração).	- O desafio da Beta Max foi convencer os novos profissionais contratados sobre a importância das TIMS.
- Ambas trabalham com sistema ERP, com módulos específicos da área comercial sendo acessados pelos dispositivos móveis.	- O desafio da empresa Alfa foi encontrar uma empresa que fornecesse um sistema de informação com todas as funcionalidades que a área comercial precisava.
- As funcionalidades do sistema que são utilizadas pelos profissionais são	- A empresa Alfa acha uma desvantagem a falta

semelhantes: envio de pedido, email, confirmação do pedido e situação do cliente perante a empresa.	de sinal existente em várias regiões do Brasil.
---	---

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Os dados da tabela nos levam a retomar a literatura sobre a realidade da indústria farmacêutica no Estado de Goiás, que vem mudando desde 1980 a partir dos investimentos em inovação, mas com a quebra das patentes dos produtos farmacêuticos em 1996 o quadro competitivo entre as indústrias farmacêuticas do Brasil vem se modificando cada vez mais (CASTRO; BRITO, 2002).

Acredita-se que este foi um dos fatores relevantes para que a indústria farmacêutica investisse em tecnologia, principalmente em TIMS, na área de vendas. Isso foi essencial para melhorar a produtividade das empresas pesquisadas, o que corrobora a afirmação dos autores Clark, Rocco (2007).

Como meio de buscar esta melhoria, as empresas selecionadas neste estudo buscaram substituir a tecnologia móvel já existente por uma mais avançada. Enquanto a Beta Max não forçou a escolha dos aparelhos e ofereceu os aparelhos móveis (PDAs, celulares, smartphones, pockets, netbook e laptop) com tecnologia 3G, a empresa Alfa ofereceu os aparelhos PDAs e laptop com tecnologia 3G, por meio de um auxílio informática.

Acredita-se também que as empresas, ao oferecerem mais opções de aparelhos móveis aos representantes, puderam satisfazer algumas necessidades específicas de cada indivíduo facilitando, assim, o processo de adoção das TIMS, o que corrobora a afirmação de Sorensen (2008).

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

Em ambas as empresas há utilização de módulos específicos da área comercial que ajudam no processo de vendas das empresas. Esses módulos são acessados pelos profissionais através dos dispositivos móveis que ajudam a disseminar as informações e ter rapidez na comunicação, o que corrobora a afirmação de Nohria et al. (1999).

Para Wright e Donaldson (2004), as empresas devem cuidar do tempo de implantação do sistema para que não se alongue muito, deve desenvolver treinamento suficiente para que o profissional entenda o funcionamento da SFA. Além disso, deve lidar com a resistência dos

vendedores mais antigos, eventual clima organizacional ruim e falta de especialistas em tecnologia da informação para dar suporte.

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

Outro aspecto relevante é que a empresa Beta Max poderia ter incentivado mais a participação dos próprios representantes comerciais, como foi feito na empresa Alfa, onde se buscou as opiniões dos representantes no decorrer da adoção das TIMS, assim, incentivando os profissionais a participarem ativamente do processo de adoção das TIMS e valorizando as opiniões.

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

A empresa Beta Max enfrentou ainda o desafio de qualificar os funcionários dos departamentos da TI e do comercial para ajudarem os representantes comerciais e convencerem os novos profissionais contratados sobre a importância das TIMS.

Durante o processo da adoção das tecnologias móveis, em ambas as empresas, percebe-se que os gestores treinaram e capacitaram os representantes para utilizar as TIMS mesmo sem o envolvimento do departamento de RH neste processo.

Entretanto, verifica-se que a participação do RH na empresa Alfa é bem mais ativa do que a empresa Beta Max. Um exemplo disso são os investimentos em sistemas de informações que gerem melhor as informações na área de RH.

Considera-se que as empresas em geral devem lembrar que o papel estratégico do RH também é desenvolver tanto o indivíduo como a organização através das políticas de manutenção de RH. O RH pode ser um apoiador ativo na implantação das tecnologias, já que elas afetam diretamente o perfil e as competências dos profissionais, o que corrobora a afirmação de Zarafian (2001)

Portanto, o Quadro 9 mostrou os principais aspectos relacionados com o processo de implantação das TIMS em cada empresa pesquisada.

No Quadro 10 visualizam-se semelhanças e diferenças do Perfil dos Profissionais da área comercial nas empresas Beta Max e Alfa, bem como, aspectos relativos à Gestão de Pessoas (desses profissionais em específico) nas empresas pesquisadas.

Quadro 10: Semelhanças e Diferenças do Perfil dos Profissionais e Gestão de Pessoas da área comercial nas empresas Beta Max e Alfa

Perfil dos Profissionais e gestão de pessoas da área comercial nas empresas pesquisadas	
Semelhanças	Diferenças
- Os profissionais da área de vendas não fazem visitação médica, somente corporativa, executam suas tarefas 100% fora da sede da empresa, não tem vínculo empregatício e mantém constantemente em contato com os clientes	- A empresa Alfa está estudando a possibilidade de aplicar a gestão por competência.
- A Gestão de Pessoas em ambas as empresas tem o perfil, função e as habilidades dos profissionais de vendas detalhadas no manual de cargos e funções.	- A empresa Beta Max trabalha com maior número de representantes no Estado de Goiás do que a Alfa.
- Os perfis esperados dos profissionais em ambas as empresas, foram: ser graduado, ter boa comunicação, saber negociar e saber informática.	- A empresa Beta Max considera difícil gerir os profissionais que não têm vínculo empregatício
- O foco do treinamento em ambas as empresas está nas vendas/produtos.	- A empresa Beta Max avalia, mas não dá feedback aos profissionais.
- A avaliação é centrada no alcance das metas de vendas.	- Na empresa Alfa, a gestão de pessoas está voltada para que o gerente de cada departamento motive, desenvolva e veja as necessidades do seu setor e das pessoas.
	- A empresa Alfa incentiva as pessoas que ali trabalham com as políticas de cargos e salários adotados.
	- O treinamento ocorre cerca de quatro vezes ao ano na empresa Alfa e na empresa Beta Max, duas vezes ao ano.
	- A empresa Alfa utiliza informações do BI para contratar pessoas qualificadas

Fonte Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

De acordo com Zarifian (2001), existem mutações profundas do trabalho, que vão desde o evento da inserção das máquinas até a organização passando por transformações na divisão de trabalho e no comportamento e competências dos profissionais. Essas mudanças influenciaram tanto o trabalho como o trabalhador.

Isso exigiu das empresas melhor planejamento na distribuição das atividades a serem executadas, na descrição detalhada dos cargos e funções e na qualificação do trabalhador para executar as atividades.

Definir o perfil do profissional da área comercial é relevante para as empresas porque a competência pode ser trabalhada no profissional, através de técnicas específicas da área de RH. Percebe-se que os perfis são semelhantes entre as empresas, inclusive na exigência do conhecimento sobre tecnologia.

A empresa Alfa se destaca ao descrever o perfil com um pouco mais de detalhe, como: ser graduado em administração, matemática ou engenharia, ter experiência na área farmacêutica, saber trabalhar sob pressão, ser dedicado, ter empenho e ter comprometimento.

Esse detalhamento ajuda ainda mais a empresa a focar não só nas competências, mas também no profissionalismo de cada indivíduo. Segundo Le Boterf (2003), esta ideia traz uma abordagem mais global porque a competência-chave de uma empresa é o resultado das competências individuais de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes.

Com relação aos pontos de semelhança quanto à Gestão de Pessoas é que ambas as empresas têm o perfil, função e as habilidades dos profissionais de vendas detalhadas no manual de cargos e funções. Isto facilita as organizações admitir, demitir ou realocar todos os funcionários que não se encaixarem no perfil desejado pela empresa.

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

Mesmo as empresas não aplicando a gestão por competências percebe-se que elas cobram alguns princípios dos profissionais, conforme os autores Fleury e Fleury (2004), Dutra, Hipólito e Silva (1998) e Le Boterf (2003) que corroboram com os resultados abaixo:

- Saber agir para agregar valor econômico para as empresas (ações).
- Capacidade da pessoa gerar resultados aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes (aptidão).
- Saber trabalhar as capacidades, os saberes, as máquinas em busca de um resultado (mobilização).

Entende-se que a aplicação por gestão de competências seria relevante para estimular a prática de aprendizagem dentro das organizações estudadas. Assim, o processo da gestão de

pessoas conseguiria ampliar os conhecimentos e melhorar as habilidades dos profissionais da área comercial, corroborando os estudos de Dutra (2001).

Segundo Dutra (2001, p. 49), o processo da gestão de pessoas parte de três premissas:

- Da *movimentação* que tem o objetivo básico de oferecer suporte a toda ação de movimento das pessoas que estabelecem uma relação com a empresa, independentemente de seu vínculo empregatício.

- Da premissa do *desenvolvimento* que é o estímulo para as pessoas se capacitarem.

- E, por fim, a premissa da *valorização* que remunera ou premia as pessoas dentro da empresa.

Pode-se observar que nas empresas Beta Max e Alfa algumas dessas premissas parecem não estar sendo trabalhadas em sua plenitude em relação aos profissionais de vendas (representantes).

Na empresa Beta Max observa-se que a empresa trabalha com um número bem maior de representantes no Estado de Goiás e que ocorre na gestão dos profissionais de vendas a premissa do desenvolvimento com aplicação de treinamento e avaliação com foco nas vendas, mas a premissa de movimentação não é aplicada aos representantes de vendas, porque a empresa acredita que esses profissionais que não tem vínculo empregatício não podem ser gerenciáveis. Isso afeta a valorização, que também não é aplicada por não se ter políticas de cargos e salários ou de remuneração diferenciadas para os representantes de vendas.

Vale destacar ainda, que a empresa Beta Max avalia seus profissionais, mas não oferece *feedback*, deixando os representantes sem saber se estão conseguindo realizar o trabalho conforme as normas e objetivos da empresa.

Já na empresa Alfa, a gestão de pessoas está voltada para que o gerente de cada departamento motive, desenvolva e veja as necessidades do seu setor e das pessoas, isto proporciona que as premissas sejam trabalhadas dentro de cada departamento, o que se aplica à gestão dos representantes comerciais.

A empresa Alfa se sobressai na área de gestão dos profissionais de vendas, porque trabalha com a premissa de valorização e da movimentação com a aplicação da política de cargos e salários e promoções e também trabalha com a premissa de desenvolvimento, pois aplica mais treinamentos e avaliação aos profissionais, mesmo que o foco desses treinamentos e avaliações esteja nas vendas. Utiliza também a ferramenta BI, que propicia organizar,

analisar, distribuir as informações para uma tomada de decisão mais ágil sobre a Gestão de Pessoas.

Outro aspecto relevante quanto ao uso da ferramenta BI é que ela oferece todas as informações necessárias sobre o perfil de um profissional da área comercial, para ajudar o gestor a treinar, analisar e avaliar os profissionais para efeito de admissão, demissão, promoção e aumento salarial.

O BI também ajuda a Alfa a analisar se o indivíduo tem a capacidade de entregar o que lhe é demandado em relação aos objetivos organizacionais da empresa, através da emissão de relatórios sobre os resultados obtidos com o rendimento do colaborador, comparando com o que era esperado pela empresa. Isso vai ao encontro da valorização da entrega, corroborando estudos do autor Dutra (2001).

Portanto, as empresas devem estar atentas ao ambiente em que o indivíduo está inserido para que desenvolva as habilidades de saber ouvir o cliente, especializar-se constantemente devido às novas tecnologias e ter a capacidade de transmitir informações necessárias para o cliente (GEIGER; TURLEY, 2006).

Por fim, no Quadro 11 verificam-se as semelhanças e as diferenças das Decorências da Adoção das TIMS nas Empresas Alfa e Beta Max de maneira geral – as decorências para as competências dos profissionais serão identificadas especificamente no Quadro 12.

Quadro 11: Semelhanças e Diferenças das Decorências (gerais) da Adoção das TIMS nas Empresas Beta Max e Alfa

Decorências da Adoção das TIMS (de maneira geral) nas empresas pesquisadas	
Semelhanças	Diferenças
- As principais vantagens apontadas pelas empresas com adoção das TIMS, são: agilidade no pedido e na entrega do produto.	-Para o gestor da área comercial da empresa Alfa, com a inserção das TIMS detectam melhor quais os produtos que estão agregando mais valor financeiro.
- As empresas acharam vantajosa a implantação das TIMS por que facilitou o processo de supervisão (maior acesso a dados em campo).	- Para um representante da área comercial da empresa Alfa uma desvantagem é a falta de privacidade.
- As TIMS trouxeram facilidade na obtenção de dados sobre vendas (produtos, clientes, informações financeiras) e agilidade na comunicação.	
- Com a adoção das TIMS a empresa Beta Max reduziu custos e conduziu o processo de vendas para atingir metas	
- Os gestores de ambas as empresas em geral não vêem nenhuma desvantagem na adoção das	

TIMS.	
-------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Na etapa da coleta de dados verificou-se que a maioria dos representantes comerciais atua nesta função antes mesmo do surgimento das tecnologias móveis. Esses profissionais utilizavam telefone com fio, orelhão, fax entre outros aparelhos para que a função fosse executada da melhor forma possível, corroborando estudos dos autores Balasubramanian et al. (2002).

Com a adoção das TIMS, as funções vender e entregar o produto ficaram mais ágeis. O ato de comunicar e informar as empresas sobre o processo da venda ou resolver qualquer problema passou a ser executada em um curto espaço de tempo, corroborando estudos dos autores Kristoffen e Ljungberg (1999).

Com relação aos processos de vendas nas empresas, tanto Batista (2006) como Kalakota e Robinson (2002) anunciaram em seus estudos que a automação das vendas trouxe mudança na relação entre fornecedor e colaborador.

Nas entrevistas foi detectado que os negócios móveis estimularam as vendas e o vendedor passou a ter informações necessárias e relevantes para desempenhar seu papel bem e de maneira mais eficiente do que antes, o que corrobora o que foi apontado por Clarck, Rocco e Bush (2007). Já para Wright e Donaldson (2007) a automação da vendas deixou as organizações mais flexíveis em relação ao ato de gerenciar e supervisionar.

Com as informações certas, hoje os representantes comerciais conseguem gerenciar melhor o trabalho do dia a dia, conseguem ter mais mobilidade e liberdade para comunicação com a empresa a qualquer hora e qualquer lugar.

Churchill e Wakeford (2002) e Kakiyama e Sorensen (2002) estudaram e elencaram os nove tipos de mobilidade e as conseqüências que isto trouxe para as organizações.

Nos estudos foram detectados que, nas empresas, as TIMS possibilitaram que o trabalhador se movimente (mobilidade locacional), feche negócios com as informações recebidas através do aparelho (mobilidade contextual-não obstrusiva) e as TIMS também possibilitam ao profissional acessar diversos documentos de forma a qualquer hora e qualquer lugar.

Os tipos de mobilidades também mostram o quanto as TIMS podem influenciar na organização, na eficácia do trabalho e nas interações sociais. Além de influenciar em boa parte dos processos da organização, as TIMS são capazes de dissolver as distinções tradicionais do trabalho, proporcionando ao trabalhador a mobilidade.

Hoje com a implantação das TIMS os trabalhadores das empresas estudadas conseguem viajar, visitar e trabalhar e resolver qualquer tipo de problema relacionado as vendas usando as funcionalidades oferecidas pelos aparelhos móveis, corroborando estudos do autor Hunter e Perrault (2006).

Fazendo um paralelo da literatura com os dados levantados com as empresas pesquisadas, os trabalhadores conseguem se mover e ao mesmo tempo resolver problemas utilizando as funcionalidades das TIMS, como: agendas eletrônicas integradas ao banco de dados do cliente, os dados sobre a história dos clientes, informação sobre os produtos e inventário do estoque e correio eletrônico entre outros.

As TIMS facilitaram a obtenção dos dados sobre as vendas e na comunicação entre os profissionais da área comercial com as empresas de uma forma que não era possível antes do seu surgimento.

Outro fator percebido nas empresas estudadas foi a importância das aplicações das TIMS nos processos comerciais e como a automatização das tarefas de vendas foi relevante para facilitar o processamento das vendas, para obter dados relacionados a vendas, para a gestão do cliente e análise das informações e, por fim, o compartilhamento de informações e ajuda na gestão de vendas, corroborando estudos dos autores Barker et al (2005).

Esta automação, segundo Buttle, Ang e Iriana (2006), é a causadora da melhora da capacidade na governança tanto da empresa como a dos profissionais.

No nível de equipe, percebe-se que a automação melhorou o processo de comunicação, agilidade no pedido de vendas, proporcionou qualificação das equipes da área da TI e da área comercial.

Em nível organizacional, o uso das TIMS melhorou a rapidez na entrega do produto e a visualização dos produtos que estão agregando maior valor financeiro.

Enfim, a automação impactou na eficiência ao acesso a informação, rapidez na comunicação interna e externa, produzir relatórios confiáveis oportunizando assim as empresas a obter os resultados esperados e também provocou que os representantes incorporassem na função diária a cobrança¹⁸, função que era feito por um departamento interno da empresa (*BackOffice*).

¹⁸ Antes da adoção das TIMS o BackOffice era responsável por fazer a cobrança, agora são os profissionais que fazem este tipo de serviço.

As empresas Beta Max e a Alfa sempre conduziram o processo de vendas para atingir as metas e reduzir custo. Com a implantação das TIMS, esse processo tornou-se muito mais ágil oportunizando que as metas fossem atingidos com mais rapidez.

É interessante relatar que as TIMS causaram vantagens, benefícios e desafios e os autores Katz (1997), Gebauer e Shaw (2004), Kakihara e Sorensen (2002), Tamaru e Hasuike (2005), Frolick e Chen, (2004) corroboram com os resultados abaixo:

- As comunicações das empresas ficaram mais rápidas entre o fluxo do processo.
- Com as TIMS as empresas obtiveram melhor acesso ao cliente e maior controle dos profissionais.
- Impactou operacionalmente no aumento da produtividade do empregado.
- As TIMS ofereceram uma grande flexibilidade na gestão da comunicação e na coordenação das práticas dos trabalhadores no dia a dia.
- A adoção das TIMS agilizou o processo das vendas, melhorou e agilizou a comunicação entre cliente e empresa e profissional e cliente assim fornecendo meios para que o profissional tenha mais autonomia para resolver problemas.
- As TIMS trouxeram benefícios e desafios. E ambos impactaram nas mudanças, nas interações com o ambiente externo, nos processos, na dinâmica de trabalho, nas atividades, na coordenação, no compartilhamento de documentos e na troca de conhecimento.

Vale mostrar que quanto às decorrências da adoção das TIMS não foi relatada a existência de desvantagens por parte dos gestores entrevistados em todas as áreas e em ambas as empresas. Somente um representante de vendas afirmou que a falta de privacidade é comum no dia a dia.

Torna-se interessante ressaltar a falta de percepção de aspectos negativos da adoção das TIMS por parte dos representantes. Autores como Saccol (2005), Saccol e Reinhard (2006), Katz (1997) e Sorensen (2008) descrevem desvantagens que também ocorrem pelo uso das tecnologias móveis, como por exemplo a falta de privacidade. Acredita-se que os representantes não apontaram nenhum aspecto negativo porque o uso das TIMS tornou-se natural no dia a dia, mas seria importante se considerar as decorrências para a sua qualidade de vida, por exemplo.

É importante relatar ainda que as empresas podem ampliar os canais de comunicação como vídeo, fórum e chat para que a comunicação entre a organização e cliente aconteça a

ponto de divulgar informações importantes sobre os produtos farmacêuticos que agreguem mais valor financeiro e aproximar mais o cliente das empresa, conforme Heutschi et al (2003) este canal se chama *e-detailing*.

Estes canais de comunicação servirão como nova modalidade para minimizar os custos de deslocamento do vendedor até o cliente, agilizar e qualificar a troca de informação e maximizar a interação entre o vendedor-cliente. Segundo Alkhateeb (2009), vários gestores da indústria farmacêutica vêem essa nova modalidade de comunicação (*e-detailing*) como meio de reforçar o papel do profissional da área comercial.

Portanto, as tecnologias da informação móveis e sem fio com suas constantes evoluções nos aparelhos móveis, com os tipos de mobilidades e automação dos negócios impactaram tanto no processo de vendas como afetaram as competências dos profissionais da área comercial com as novas maneiras de conduzir o trabalho.

A visão das empresas estudadas deve ser de observar como as TIMS afetam as competências de cada profissional para que a gestão de pessoas trabalhe adequando o perfil e as habilidades, a fim de buscar as competências do vendedor.

O Quadro 12 mostra as Decorências da Adoção das TIMS para as competências dos profissionais nas empresas pesquisadas.

Quadro 12: Semelhanças e Diferenças das Decorências da Adoção das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial, nas empresas pesquisadas.

Decorências da Adoção das TIMS para as competências dos profissionais nas empresas pesquisadas	
Semelhanças	Diferenças
- As competências das empresas estudadas, são: saber negociar, saber transmitir informações e comunicar, saber agir diante dos problemas, compreender o processo da venda e saber mobilizar os recursos para melhor atender os objetivos organizacionais.	
- O perfil “gostar de trabalhar com tecnologia” passou a ser exigido pelas empresas em relação ao perfil dos profissionais de vendas	- Para um representante da área comercial da empresa Beta Max houve a inclusão da função “cobrança” nas tarefas diárias.
- Houve aumento da realização de atividades de BackOffice para os profissionais da área comercial.	- Na empresa Beta Max os profissionais não recebem retorno das avaliações que são realizadas.
- Demanda por maior agilidade e menor tempo de resposta às demandas pelos profissionais	
- O uso das TIMS potencializou as habilidades: auditivas e a transmissão das informações, especialização, ser adaptável a	

qualquer ambiente e ser receptivo a quaisquer circunstâncias que envolvam a negociação	
- Os representantes comerciais passaram a ter mais autonomia em gerenciar as informações sobre clientes e os produtos, com isso, precisam desenvolver mais as suas competências de gestão.	
- Ampliou-se o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos representantes sem alterar o cargo.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

De acordo com Buttle, Ang e Iriana (2006), as aplicações móveis na automação da força de vendas surgiram com o propósito de trazer retorno econômico, no entanto, muitas empresas falharam ao adotar as TIMS devido à falta de experiência por parte dos profissionais da área de vendas em trabalhar com esse novo sistema.

Para que todo processo ocorra da melhor maneira, as pessoas do departamento de vendas e o pessoal de tecnologia (TI) devem falar a mesma “língua” para que ambas se alinhem e trabalhem para atingir os objetivos da venda (DULANEY,1996).

Nas empresas estudadas, percebe-se que houve esse alinhamento entre os departamentos comercial e da TI. Vale comentar que a empresa Beta Max teve que qualificar o pessoal do departamento da TI e do comercial para que as pessoas falassem a mesma “língua”.

Quando as TIMS chegaram ao mercado possibilitaram que trabalho móvel fosse realizado de forma muito mais ágil, facilitando a comunicação entre os profissionais e as empresas de uma forma que não era possível antes do seu surgimento. O uso constante das TIMS permitiu que as atividades sejam executadas pelo trabalhador móvel independentemente dos fatores tempo, lugar e espaço.

O uso das TIMS também potencializou que a mobilidade do representante seja temporal, ou seja, ele pode executar várias tarefas ao mesmo tempo ou em diversos períodos de tempo, corroborando estudos dos autores Pica, Sorensen e Allen (2004).

Como parte dessas possibilidades, o profissional da área comercial incorporou várias funções do *Back Office*, como realizar todo o processo de venda, como consultas de preços, promoções, situação financeira do comprador, enviar os pedidos de compras e gerenciar a cobrança. Além disso, o uso de TIMS permite que os profissionais fiquem mais tempo conversando com os clientes, criando uma qualidade na relação ou divulgando os produtos, corroborando estudos dos autores Geiger e Turley (2006).

Portanto, a adoção das tecnologias móveis trouxe um novo modo de fazer negócios, automatizando ainda mais o processo de vendas e influenciando no perfil e nas competências dos profissionais da área comercial.

Para os gestores das empresas pesquisadas, a adaptação a tecnologia móveis não foi fácil porque muitos não tinham ainda o perfil e a habilidade em trabalhar com essa tecnologia.

Para minimizar este problema as empresas aplicaram um rápido treinamento para mostrar como funcionavam as TIMS, explicar a importância dessa tecnologia e por fim mostrar as funcionalidades dos aparelhos.

No entanto, as empresas pesquisadas poderiam ter tido uma postura diferenciada diante do treinamento aplicado. As empresas poderiam ter focado não só na capacitação objetivando as vendas, mas também abordar as novas funções (*BackOffice*) que os representantes iriam absorver, fazer com os vendedores entendessem as mudanças que as TIMS causariam nos processos e nas competências individuais.

Acredita-se que, com essas alterações no foco do treinamento, todas as áreas teriam uma participação importante no processo de adoção das TIMS, principalmente o departamento do RH e a própria área de vendas que teria a competência em visualizar o impacto do uso da tecnologia e capacitar os usuários diante das possíveis mudanças.

Logo depois desta etapa, segundo os gestores das empresas, os representantes só continuaram trabalhando nas organizações por que mudaram o perfil. Eles tiveram que se adequar a nova realidade e ao novo método de trabalho, mas, para isso, se prontificaram a aprender a usar os aparelhos móveis para a realização das tarefas diárias.

Torna-se relevante relatar que o uso dos aparelhos móveis também influenciou o profissional da área comercial a melhorar as habilidades auditivas e a transmissão das informações, a especialização, ser adaptável a qualquer ambiente e ser receptivo a quaisquer circunstâncias que envolvam a negociação, corroborando estudos de Geiger e Turley (2006).

Diante dessas possibilidades que o uso das TIMS criaram, as empresas estudadas devem valorizar e investir nas habilidades, nos valores, na criatividade, nas atitudes, na motivação e começar a enxergar o capital intelectual como recurso essencial para obter resultados esperados (DRUCKER,1993).

Para que os profissionais sejam estimulados, a Gestão de Pessoas deve oferecer suporte na implantação das novas tecnologias, pois essa área está preparada para intervir e apoiar ações para se melhorar as habilidades e as competências dos profissionais a fim de obter qualidade dos talentos que a constitui.

Segundo Dutra (2002, p. 127), “o processo de aprendizagem organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização” e as organizações podem estimular as habilidades e competências através da aprendizagem individual.

O processo de aprendizagem organizacional deve ser aplicado em todos os âmbitos, ou seja, no treinamento, na avaliação, na capacitação entre outros. E nessas etapas o profissional precisa receber o *feedback* do seu desempenho, pois este retorno produzirá uma reavaliação do indivíduo.

É preciso considerar que os vendedores não são mais “tiradores de pedido”, mas, sim, profissionais hábeis em negociar, em entender o mercado, em saber comunicar e que precisam ser valorizados por ter informações relevantes sobre mercado e clientes. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 29), o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Percebe-se como a adoção das TIMS ampliou o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos representantes sem alterar o cargo, corroborando com os estudos de Dutra (2001).

Entretanto, as organizações ainda trabalham com um sistema tradicional de gestão de pessoas, valorizando somente as metas, esquecendo de avaliar o quanto os indivíduos conseguem entregar. De acordo com Dutra (2001), se as empresas avaliarem o profissional somente pelo que eles fazem pode trazer um sentimento de injustiça.

É necessário enfatizar que o capital intelectual contribui para agregar valor ao produto e ao serviço. A empresa que souber manter as pessoas que têm o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência podem utilizar os representantes para gerar riqueza, corroborando estudos de Drucker (1993).

Para isso, as empresas devem planejar a gestão de pessoas e traçar como as mudanças ocorrerão de uma forma a não prejudicar as pessoas que estão inseridas no processo.

No próximo capítulo serão apresentados as conclusões do trabalho, resgatando os objetivos traçados, os principais resultados encontrados e a inter-relação entre os mesmos.

Também serão discutidas as contribuições da pesquisa, bem como as indicações de pesquisa futura que emergem a partir dos seus resultados.

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi identificar as decorrências do uso das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás. A seguir serão apresentadas as conclusões conforme os objetivos geral e específicos propostos, bem como também as contribuições acadêmicas e práticas e, por fim, indicações para os trabalhos futuros.

O primeiro objetivo específico foi identificar quais são as TIMS utilizadas na área comercial da indústria farmacêutica. Este objetivo foi alcançado conforme mostra o Quadro 9 e a discussão que se segue ao referido quadro, que discute o histórico de adoção das TIMS e as Tecnologias adotadas nas empresas pesquisadas. Neste item verifica-se que as empresas, com o objetivo de buscar agilidade no processo de vendas, iniciaram a implantação da segunda etapa de adoção das TIMS por volta do final da década de 2000.

O segundo objetivo específico foi identificar o perfil e as principais competências demandadas dos profissionais da área comercial. Este objetivo foi alcançado conforme a síntese apresentada no Quadro 10 e 12, que descreve o perfil dos profissionais, bem como analisa como ocorre a gestão de pessoas da área comercial nas empresas pesquisadas.

No quadro 12 ainda vale destacar como as TIMS favoreceram a incorporação dos serviços de *BackOffice* nas tarefas do dia a dia dos profissionais da área comercial, ocasionando um maior número de realização de atividades e descentralização na tomada de decisão.

Por fim, o terceiro objetivo específico foi identificar de que forma as TIMS afetaram as competências dos profissionais pesquisados. Este objetivo também foi cumprido conforme síntese apresentada no Quadro 11, que descreve as decorrências da adoção das TIMS (de maneira geral) nas duas empresas pesquisadas, revelando diversos pontos em comum entre ambas. Neste quadro destaca-se que as TIMS trouxeram a falta de privacidade aos profissionais da área comercial, pois eles têm que manter 24 horas por dia as TIMS ligada para atender qualquer chamada da empresa.

Verifica-se que o uso das TIMS influencia o perfil e as competências dos representantes de vendas e, diante dessa realidade, as empresas devem ficar atentas às práticas de gestão de pessoas adotadas, para que se busque agregar valor econômico e social às empresas e aos profissionais.

Conclui-se que as TIMS trouxeram desafios e benefícios além de afetar a competência através das constantes evoluções tecnológicas, que geram diferentes tipos de mobilidade (física, temporal, etc.) que impactaram a forma de se comunicar e a organização dos colaboradores dispersos geograficamente.

Na área dos benefícios tanto os gestores como os profissionais da área comercial afirmaram que a integração dos processos das vendas e alterações na infraestrutura, na supervisão, nos aparelhos, nas aplicações, nas experiências, nos relacionamentos e na cadeia de suprimentos foram positivos para as empresas, o que corrobora Steinmuller (2007).

Já os desafios enfrentados foram fazer com que os representantes trabalhassem com a nova tecnologia, integrar as tecnologias e achar operadoras que oferecessem serviços com melhor custo benefício e que atendessem todo o território brasileiro.

E por fim, pode-se afirmar que as competências dos profissionais da área comercial sofreram impactos com a entrada das TIMS dentro das organizações. Hoje os profissionais da área comercial precisam saber agir para agregar valor econômico para as empresas (ações); ter capacidade de gerar resultados aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes (aptidão); e saber trabalhar as capacidades, os saberes, apoiados pelas tecnologias móveis em busca de um resultado (mobilização).

Entretanto, para que a adoção das TIMS tenha êxito, as empresas devem cuidar do tempo da implantação do sistema, do treinamento suficiente para que o profissional entenda não só como usar as novas TIMS, mas também sobre as decorrências da automação do seu trabalho e as novas habilidades, conhecimentos e por fim, competências, que terá que desenvolver para desempenhar o seu papel com o apoio das TIMS.

Vale ressaltar ainda que este estudo traz contribuição tanto acadêmica quanto prática.

Com relação à contribuição acadêmica, verificou-se que as referências estudadas e elencadas neste estudo foram adequadas para entender as decorrências do uso das TIMS, bem como verificar seu impacto nas competências dos profissionais da área comercial da indústria farmacêutica no Estado de Goiás.

Considerando que há poucos estudos que abordam a questão das Tecnologias Móveis e Sem Fio (TIMS) e os impactos nas competências dos profissionais da área comercial, de forma geral, e no Estado de Goiás, especificamente, este estudo serve como uma referência para se verificar alguns dos reflexos da utilização das TIMS para as empresas que as adotam.

O trabalho possibilitou verificar e analisar aspectos do processo da adoção das TIMS nas empresas pesquisadas, os desafios, as vantagens e facilidades encontradas pelos gestores das empresas, as principais competências demandadas dos profissionais.

A discussão sobre a forma como as TIMS afetam as competências pode ser pertinentes a outras organizações que queiram adotar as tecnologias móveis em processos da área comercial.

No entanto, devido ao caráter dessa pesquisa ser qualitativo e da quantidade de pessoas entrevistadas serem poucas, os resultados não podem ser generalizados estatisticamente. Os resultados podem, porém, gerar *insights* pertinentes a outras empresas semelhantes.

Com relação à contribuição prática, verifica-se a importância das empresas que queiram adotar as TIMS planejarem todos os passos necessários para a implantação, como levantar os pré-requisitos necessários (*software e hardware*), analisar as empresas que possam atender todas as peculiaridades existentes na empresa e garantir serviços de telecomunicações e suporte em todo o território brasileiro.

As empresas em geral devem saber envolver todas as áreas necessárias para um bom treinamento e capacitação dos profissionais que vão usar as TIMS e, principalmente, não esquecer da relevância que a Gestão de Pessoas tem para que as mudanças nos processos e nas competências ocorram sem prejudicar o desempenho da empresa e do indivíduo.

Conclui-se que as empresas pesquisadas devem escutar mais os profissionais da área comercial, pois são eles que estão no *FrontOffice* e sabem o que os clientes querem. É importante citar ainda que as empresas revejam as políticas e práticas adotadas na área de Gestão de Pessoas, ampliem o foco do treinamento e da capacitação dos profissionais e percebam os impactos que as TIMS causam para os trabalhadores.

Para trabalhos futuros, sugere-se que haja pesquisas do uso das TIMS para outros profissionais da área comercial e em diferentes indústrias e em diferentes locais. Também sugere-se que seja investigado em profundidade quanto o profissional da área comercial, sem vínculo empregatício, consegue exercer um papel estratégico nas empresas, conforme estudo do autor Rocha (2003). E estudar o quanto a incorporação dos serviços do *BackOffice* influenciou na mudança do perfil do profissional da área comercial.

Também caberiam estudos correlacionados à importância da área de Gestão de Pessoas no processo de adoção das TIMS e de outras TICs e estudos em outras empresas

farmacêuticas que adotem TIMS e que realizem visitação médica e por fim que adotem o *e-detailing*.

E, por fim, propõe-se que futuramente estudos semelhantes possam ser investigados quantitativamente para se obter generaliza o estatística de resultados encontrados.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALKHATEEB, F M.; KHANFAR, NILE M.; DOUCETTE, WILLIAM R.; LOUDON, D. Characteristics of Physicians Targeted by the Pharmaceutical Industry to Participate in E-detailing. **Health Marketing Quarterly**, 2009, vol. 26, p.98–116.
- BALASUBRAMANIAN, Sridhar; PETERSON; Robert A.; JARVENPAA, Sirkka L. Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2002, v. 30, n. 4, p. 348-361.
- BASOLE, Rahul C. Enterprise mobility: Researching a new paradigm. 2008. **Information Knowledge Systems Management**, 2008, p. 1–7.
- BATISTA, Emerson O. **Sistemas de Informação: uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARKER, Robert M (et al). Perceptions of Sales Force Automation: Differences Between Sales Force and Management. **Industrial Marketing Management**, 2005, p. 337–343.
- BARROS, José Augusto C. Estratégias mercadológicas da indústria farmacêutica e o consumo de medicamentos. **Revista Saúde Pública**, v. 17, p. 377-386, 1983.
- BITTENCOURT, Claudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas. In ENANPAD, São Paulo, 2001.
- BITTENCOURT, Claudia. **A Gestão De Competências Gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 300 f. Dissertação (Tese de Doutorado) -- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BOBAK, A. **Electronic business with mobile personal digital assistants (PDAs)**. 2001,81f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação), Computer Science Department, University of Zurich, 2001.
- BOUJENA, Othman; JOHNSTON, Wesley J; MERUNKA, Dwight R. The Benefits of Sales Force Automation: A Customer's Perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXIX, no. 2 (spring 2009), pp. 137–150.
- BUTTLE, Francis; ANG, Lawrence; IRIANA, Reiny. Sales force automation: review, critique, research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 2006, p.231-231.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. v.1. São Paulo: Paz e terra, 1999.
- CASTRO, Sergio Duarte; BRITO, Leila. **Sistemas Produtivos Locais no Estado de Goiás: o caso da indústria farmacêutica do eixo Goiânia – Anápolis**. Disponível em: <www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj5/07>. Acesso em: 01 dez. 2008.
- CLARK, Paul; ROCCO, Richard A; BUSH, Alan J. Sales Force Automation Systems and Sales Force Productivity: Critical Issues and Research Agenda. **Journal of Relationship Marketing**, v. 6 (2), 2007.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CONSUMO de genéricos deve dobrar: terceiro maior pólo de fabricantes de genéricos do país, indústrias goianas se preparam com mais investimento para atender procura. **O Popular**, Goiânia, ano 71, n. 20.335, 6 set. 2009. Brasil, p. 15.

DEKLEVA, Sasha. M-Business: economy driver or a mess? The Communications of the Association for Information Systems. **Berkeley**. v. 13, article 11, p.111-135, 2004.

DEVINCENTIS, John; R; RACKHAM, Neil. Breadth of a salesman. **The Mckinsey Quarterly**, 1998 number 4.

DULANEY, Ken. The automated sales force. **Marketing Tools**: Oct.96, v. 3 Issue 7, p.56.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas** - modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.. Gestão de Pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Santos (Org.). **Gestão por Competências** – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DRUCKER, Peter F. A sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

ERFFMEYER, R.C.; Johnson, D.A. (2001). An exploratory study of sales force automation practices: expectations and realities. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 21(2), 167–175.

EVANS, Nicholas D. **Business Agility**: Strategies for gaining competitive advantage through mobile business solutions. United States of America: Prentice Hall, 2002.

FILHO, Pedro Lins Palmeira; PAN, Simon Shi Koo. Cadeia Farmacêutica no Brasil: avaliação preliminar e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 3-22, set.2003.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um Quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREEMAN, Chris. The ICT Paradigm. In.: MANSELL, Robin; AVGEROU, Chirsanthi; QUAH, Danny; SILVERSTONE, Roger (Org.). **Information and Communication technologies**. United States: Oxford Univerty Press. cap.2, p.35-50.

FROLICK, Mark N.; CHEN, Lei-da. Assessing M-Commerce Opportunities. **Information Systems Management**, Spring, 2004, p.53-61.

GADELHA, C. A. G.. **Biotecnologia em Saúde**: Um Estudo da Mudança Tecnológica na Indústria Farmacêutica e das Perspectivas de seu Desenvolvimento no Brasil. Dissertação de (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1990.

GEBAUER, Judith; SHAW, Michael J. Success Factors and Impacts of Mobile Business Applications: Results from a Mobile e-Procurement Study. **International Journal of Electronic Commerce**. Spring 2004, Vol. 8, No. 3, pp. 19 – 41.

GEIGER, Susi; TURLEY, Darach. The Perceived Impact of Information Technology on Salespeople's Relational Competencies. **Journal of Marketing Management**, 2006, 22, p.827-851.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship Management na velocidade da Luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.389-392.

HALEX ISTAR. Site. Disponível em: < <http://www.halexistar.com.br/site.do?categoria=Home>>. Acesso em: 01 ago. 2010.

HEUTSCHI, R.; LEGNER, C.; SCHIESSER, A.; BARAK, V.; ÖSTERIE, H. Potential benefits and challenges of e-detailing in Europe. **International Journal of Medical Marketing** 2003, v. 3, p. 263-273.

HUNTER, Gary K.; PERREAULT, William D. Jr. Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXVI, no. 2 (spring 2006), pp. 95-113.

IBM. Business Consulting Services. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/services/articles/dates.shtml>> acessado em 20 de dezembro de 2008.

JESSUP, L.M; ROBEY, D. The relevance of social issues in ubiquitous computing environments, **Communications of the ACM**, 2002, v.45, n. 12, p. 88 – 91.

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

KAKIHARA, Masao; SORENSEN, Carsten. Mobility: an extended perspective. 35th Hawaii International Conference on System Sciences. **Proceedings**, 2002.

KANTER, Rosabeth M. Quando os Gigantes aprendem a dançar. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, James E. Social and organizational consequences of wireless communications: a selective analysis of residential and business sectors in the United States. **Telematics and Informatics**. v. 14, n. 03, p 233-256, 1997.

KRISTOFFERSEN, Steinar; LJUNGBERG, Fredrik. Mobile use it. **Norwegian Computing Centre**, Oslo, Norway Viktoria Institute, Gothenburg, Swedenb, 1999.

KRISTOFFERSEN, Steinar; LJUNGBERG, Fredrik. Your mobile computer is a stationary computer. **Norwegian Computing Center**, Postboks 114 Blindern, N-0314 OSLO, Norway, 1998.

KÖHLER, A.; V. GRUHN. Analysis of Mobile Business Processes for the Design of Mobile Information Systems. 2003.

KORNAK, Adam.; TEUTLOFF, Jorn.; BERGER, Michael W. Enterprise Guide to Gaining Business Value from Mobile Technologies. **The Driving Forces of Mobile's Growth**. United States: John Willey e Sons, 2004. cap 2, p. 19-48.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed. 2003.

LEFFLER, Keith B. Persuasion or information? The economics of prescription drug advertising. **Journal of Law and Economics**, v. 24, n. 1, p. 45-74, abr. 1981.

LEXCHIN, J. What information do physicians receive from pharmaceutical representatives? *Canadian Family Physician*, Maio 1997, vol.43, p. 941 – 945.

LILIEN, Gary L.; RAO, Ambar G.; KALISH, Shlomo. Bayesian estimation and control of detailing effort in a repeat purchase diffusion environment. **Management Science**, v. 27, n. 5, p. 493-506, mai. 1981.

LYYTINEN, Kalle; YOO, Youngjin. Research Commentary: The Next Wave of *Nomadic Computing*. **Information Systems Research**, 2002, v. 13, n. 4, December 2002, p. 377-388.

MANCHANDA, Puneet; XIE, Ying; YOUN, Nara. The role of targeting communication and contagion in product. (Forthcoming).

MCDOWELL, Mary. Business mobility: a changing ecosystem. **Information Knowledge Systems Management**. p. 25-37. September, 2008.

MCCLELLAND, DAVID C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" Harvard University. **American Psychologist**. January, 1973.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Markron Books, 1999.

MORAIS, Mariana Botelho. **Terceirização da operação logística: estudo de caso sobre a terceirização da logística de distribuição de uma indústria farmacêutica**. 2005. 250 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

NAH, Fui-Hoon; SIAU, Keng; HONG, Sheng. The value of mobile applications: a utility company study. **Communications of the acm**. v. 48, n. 2, p.85-90, february 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p.6.

NOHRIA, Nitin; HANSEN, M.T; TIERNEY, Thomas. What's Your Strategy For Managing Knowledge?. **Harvard Business Review**. March - April, 1999, p.106-116.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May - June 1990. Parry, S. The Quest For Competencies. **Training**. July, 1996, p. 48-56.

PICA, Daniele; SORENSEN, Carsten; ALLEN, David. On mobility and context of work: exploring mobile police Work. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004. Ieee.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. **Globalization and human resource management: creating and leading the competitive organization**. New York: John Wiley, 1992.

RANGONE, A., F. RENGA, *et al.* **Mobile & Wireless Business Applications in the Italian Utility Market: an Empirical Study and a Decision Model**. Management of Mobile Business, 2007. ICMB 2007. International Conference on the, 2007. p.

RIVERS, Mark L; DART, Jack. The Acquisition and Use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1999, v. 19, n. 2, p. 59-73.

ROCHA, Roberto R.V. **Elaboração e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica**. 2003. 130f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante) – Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, POA, 2003.

ROUSSOS, George. **Ubiquitous and Pervasive Commerce: nem frontiers for eletronic business**, in: *Ubiquitous computing for electronic business*, George R. Springer, New York, 2006, p. 1-10.

RIVERS, L. Mark and DART, Jack. The acquisition and use of sales force automation by mid-sized

manufacturers. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 2, p. 59-73.

SACCOL; Amarolinda Zanela. **A teoria da hospitalidade e o processo de adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio**. 2005.307 f. Dissertação (Tese de Doutorado) -- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade De São Paulo, São Paulo, SP, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise e organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2003. 366 f Dissertação (Tese de Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, MG, 2003.

SEPLAN. Ranking dos Municípios Goianos. 2003. Disponível em <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/rank/2003/anapolisC.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

SHIM, Sung J.; VISWANATHAN, Viswa. User Assessment Of Personal Digital Assistants Used In Pharmaceutical Detailing: System Features, Sefulness and Ease of use. **Journal of Computer Information Systems**. United States: New Jersey, 2007, p. 14-21.

SORENSEN, Carsten et al. Exploring enterprise mobility: Lessons from the Field. **Information Knowledge Systems Management**, 2008, p.243-271

STEINBOCK, DAN. The mobile revolution: the making of mobile services worldwide. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2005.

STEINMUELLER, W. Edward. The economics of ICTs: building blocks and implications. In.: MANSELL, Robin; AVGEROU, Chirsanthi; QUAH, Danny; SILVERSTONE, Roger (Org.). **Information and Communication technologies**. United States: Oxford Univerty Press, 2007. cap.8, p. 197-213.

SWINYARD, William R.; RAY, Michael L. Advertising-Selling Interactions: an attribution theory experiment. **Journal of Marketing Research**, v. 14, p. 509-516, nov. 1977.

TAMARU, E., K. HASUIKE, et al. Cellular Phone as a Collaboration Tool that Empowers and Changes the Way of Mobile Work: Focus on Three Fields of Work. ECSCW 2005: Proceedings of the Ninth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work, 2005, p.247-266.

TAURION, Cesar. **Cenários das aplicações móveis para os próximos anos**. Mobile Corporate Fórum.IBM.2003 transparência.

TEUTO. Site. Disponível em: < <http://www.teuto.com.br/teuto/site.do>>. Acesso em: 01 ago. 2010.

UOL. ComputerWorld - inteligência aplicada em TI. 2005. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2005/11/09/idgnoticia.2006-05-15.4362885206/>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

VALLE, F M; TOFFANI, Flacio. A aplicação do endomarketing na transformação do clima organizacional da indústria farmacêutica. Belo Horizonte, 27 de ago de 2007. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/1719/1/a-aplicacao-do-endomarketing-na-transformacao-do-clima-organizacional-da-industria-farmaceutica/pagina1.html>>. Acesso em: 15 mar.2009

VICENTE, Sandro Antônio; JUNIOR, Moacyr Martucci. Aplicação dos Padrões ODP e TMN no Gerenciamento de Sistemas Corporativos Distribuídos: sistemas de CRM. **Revista de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais**. São Paulo, n.1, 21-31, novembro. 2003. Disponível em: <<http://www.pcs.poli.usp.br/revista/artigos/r001a002.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIV, Nina. Exploring Convergence and Innovation on the Mobile Platform: Mobile Social Media Services as a Case in Point. Polytechnic University, New York, 2008.

WEISER, Mark. Some computer science issues in ubiquitous computing. The computer for the 21st century. **Scientific American**, Sept. 1991, 94-104. Available at: <http://www.ubiq.com/hypertext/weiser/UbiCACM.html>. Acesso em: 15 mar.2009

WRIGHT, G.; DONALDSON, B. Sales information systems in the UK financial services industry: an analysis of sophistication of use and perceived barriers to adoption. **International Journal of Information Management**, 2004, vol. 4, p.251-263.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ÁREA COMERCIAL E MARKETING, RECURSOS HUMANOS E TI.

(1) Quadro Geral do Projeto do Estudo de Caso

(1.a) Identificar as decorrências do uso das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica.

(1.b) Problema

- Quais são as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica?

(1.c) Tópicos a serem investigados

- Identificar quais são as TIMS utilizadas na área comercial da indústria farmacêutica (no DAIA - Goiás).
- Identificar as principais competências demandadas dos profissionais da área comercial na indústria pesquisada.
- Identificar de que forma as TIMS afetam as competências dos profissionais da área comercial na indústria pesquisada.

(1.d) Teoria de Base

Neste trabalho foram identificados os principais autores que descrevem as tecnologias móveis (TIMS), as competências individuais e as sobre as competências individuais do profissional de vendas da indústria farmacêutica.

- Sobre as TIMS foram considerados os autores: Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004), Kristoffersent e Ljungberg (1998), Sorensen et al (2008).
- Sobre as decorrências do uso das TIMS nas organizações: Kakihara e Sorensen (2002), Jessup e Robey (2002), Katz (1997), Gebauer e Shaw (2004), Rangone e Renga et al (2007), Ziv (2008), Basole (2008), Tamaru e Hasuike (2005), Frolick e Chen (2004).
- Com relação as competências individuais foram pesquisados os autores: Dutra (2001), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Heutschi et al (2003), Alkhateeb et al (2009), Nohria et. al. (1999).

- E por fim, as competências individuais do profissional de vendas da indústria farmacêutica: Kalakota e Robinson (2002), Kristoffersen; Ljungberg (1998), Shim (2007), Saccol (2005), Kakiyara e Sorensen (2002), Pica, Sorensen e Allen (2004), Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001), Lyytinem e Yoo (2002), Buttle, Ang e Iriana (2006), Rocha (2003), Clark, Rocco e Bush (2007), Barros (1983).

(2) Coleta de Dados

Serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores que estão interligados com problema de pesquisa como os gestores das áreas: comercial, tecnologia da informação e recursos humanos. Na segunda fase será aplicado com os profissionais da área comercial uma entrevista semi-estruturada. Vale ressaltar que o questionário estruturado será confeccionado após as entrevistas.

(2.a) Roteiro de entrevista com os gestores das áreas comercial, tecnologia da informação e recursos humanos.

A aplicação das entrevistas seguirá um roteiro de entrevista semi-estruturada, serão realizadas face a face e terão a duração de 30 min até uma hora. Nesta entrevista ainda será apresentado e explicado o objetivo da pesquisa que é identificar as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial nas organizações estudadas.

Diante da adoção desses passos também se faz necessário informar que a entrevista será gravada e as informações serão transcritas para melhor análise dos dados. Entretanto, é interessante enfatizar que algumas perguntas serão distintas para cada gestor conforme os roteiros apresentados a seguir:

<i>QUESTÕES</i>	<i>REFERÊNCIAS</i>
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ÁREA COMERCIAL E MARKETING	
Bloco 1 – TIMS ADOTADAS E PROCESSO DE ADOÇÃO	
1) Quais são as tecnologias móveis e sem fio utilizadas na organização pelos profissionais da área comercial?	Saccol (2005); Kakiyara e Sorensen (2002); Pica, Sorensen e Allen (2004); Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001).
2) Quais foram os motivos que levaram a empresa a implantar as tecnologias móveis e sem fio para uso na área comercial?	Kalakota e Robinson (2002); Kristoffersen; Ljungberg (1998); Shim (2007)
3) Quais foram os aspectos levados em consideração para implantação das TIMS na área comercial?	Kakiyara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
4) Quais foram os departamentos responsáveis pela implantação das TIMS? Poderia citar as pessoas chaves que se envolveram com a implantação?	Heutschi et al (2003); Alkhateeb et al (2009) ; Nohria et. al. (1999).
5) Qual foi o tempo gasto para implantação das TIMS?	Wright e Donaldson (2004)
6) Poderia, por favor, falar sobre como se deu o processo de	Kakiyara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen

adoção dessas tecnologias? Facilidades e dificuldades enfrentadas?	e Allen (2004)
7) Como as TIMS foram assimiladas pelos profissionais? Como eles foram capacitados para o uso da tecnologia?	Kristoffersent e Ljungberg (1998)
8) Quais foram os principais desafios enfrentados pelo departamento na implantação das TIMS? E dos demais?	Sorensen et al (2008)
9) Quais foram vantagens e desvantagens da implantação das TIMS na área comercial?	Kristoffersen; Ljungberg (1998).
Bloco 2 – PERFIL COMPETENCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL	
1) Qual é o modelo adotado pela empresa na gestão de pessoas?	Zarifian (2001)
2) Quais são as funções exercidas pelos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Rocha (2003); Clark, Rocco e Bush (2007); Barros (1983);
3) Quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) esperados dos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2004)
4) Que tipo de resultados e envolvimento são esperados desses profissionais no desempenho da sua função?	Dutra (2001)
Bloco 3 – DECORRÊNCIA DO USO DAS TIMS	
1) Anteriormente você explicou o perfil e as competências esperadas dos profissionais da área comercial. Essas competências e o papel dos profissionais mudaram após a adoção das TIMS? De que forma?	Barker et al (2005)
2) Em que aspectos os dispositivos móveis ajudaram na execução da função do profissional da área comercial?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
3) Em que aspectos os dispositivos móveis dificultaram na execução da função do profissional da área comercial?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
4) Houve alteração nos resultados do trabalho desses profissionais (desempenho, atingimento de metas etc) Em que sentido?	Lyytinem e Yoo (2002); Buttle, Ang e Iriana (2006).
5) Com a implantação das TIMS, houve mudança no processo de supervisão com a implantação das tecnologias móveis e sem fio?	Rangone e Renga et al (2007)
6) Com a inserção das TIMS, como ficou a interação entre os representantes de vendas com e os médicos?	Kakahara e Sorensen (2002)
QUESTÕES	REFERÊNCIAS
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS:	
Bloco 1 – TIMS ADOTADAS E PROCESSO DE ADOÇÃO	
1) Quais são as tecnologias móveis e sem fio utilizadas na organização pelos profissionais da área comercial?	Saccol (2005); Kakihara e Sorensen (2002); Pica, Sorensen e Allen (2004); Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001).
2) Quais foram os motivos que levaram a empresa a implantar as tecnologias móveis e sem fio para uso na área comercial?	Kalakota e Robinson (2002); Kristoffersen; Ljungberg (1998); Shim (2007)
3) Quais foram os departamentos que foram responsáveis pela implantação das TIMS? Poderia citar as pessoas chaves que se envolveram com a implantação?	Heutschi et al (2003); Alkhateeb et al (2009) ; Nohria et. al. (1999).
4) Quais foram os aspectos levados em consideração para implantação das TIMS na área comercial?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
5) Como as TIMS foram assimiladas pelos profissionais? Como eles foram capacitados para o uso da tecnologia?	Kristoffersent e Ljungberg (1998)
6) Qual foi o tempo gasto para implantação das TIMS?	Wright e Donaldson (2004)
7) Poderia, por favor, falar sobre como se deu o processo de adoção dessas tecnologias? Facilidades e dificuldades enfrentadas?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
Bloco 2 – PERFIL COMPETENCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL	

1) Qual é o modelo adotado pela empresa na gestão de pessoas?	Zarifian (2001)
2) A empresa utiliza o conceito de gestão por competências? Explique	Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2004)
3) Para trabalhar as competências individuais, como por exemplo: saber agir, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica com os profissionais da área comercial, a empresa se baseou nas competências organizacionais? (core competences)	Prahalad e Hamel (1990)
4) Quais são as funções exercidas pelos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Rocha (2003); Clark, Rocco e Bush (2007); Barros (1983);
5) Quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) esperadas dos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2004)
6) Que tipo de resultados e envolvimento são esperados desses profissionais no desempenho da sua função?	Dutra (2001)
7) Antes de implantar as TIMS, o profissional foi analisado ou avaliado de suas capacidades em absorver novas responsabilidades ou atribuições?	Dutra (2001)
8) Como a empresa acompanha ou avalia o desempenho dos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Dutra; Hipólito e Silva (1998 p. 2)
Bloco 3 – DECORRÊNCIA DO USO DAS TIMS	
1) Anteriormente você explicou o perfil e as competências esperadas dos profissionais da área comercial. Essas competências e o papel dos profissionais mudaram após a adoção das TIMS? De que forma?	Barker et al (2005)
2) Quais foram às vantagens e desvantagens da implantação das TIMS na área comercial?	Kristoffersen; Ljungberg (1998).
3) Com a implantação das TIMS, houve mudança no processo de supervisão com a implantação das tecnologias móveis e sem fio?	Rangone e Renga et al (2007)
4) Em que aspectos os dispositivos móveis facilitaram na execução da função do profissional da área comercial?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
5) Em que aspectos os dispositivos móveis dificultaram na execução da função do profissional da área comercial?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
6) Com a inserção das TIMS, como ficou a interação entre os representantes de vendas com e os médicos?	Kakahara e Sorensen (2002)
QUESTÕES	REFERÊNCIAS
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Bloco 1 – TIMS ADOTADAS E PROCESSO DE ADOÇÃO	
1) Quais são as tecnologias móveis e sem fio utilizadas na organização pelos profissionais da área comercial?	Saccol (2005); Kakihara e Sorensen (2002); Pica, Sorensen e Allen (2004); Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001).
2) Quais foram os motivos que levaram a empresa a implantar as tecnologias móveis e sem fio para uso na área comercial?	Kalakota e Robinson (2002); Kristoffersen; Ljungberg (1998); Shim (2007)
3) Quais foram os aspectos levados em consideração para implantação das TIMS na área comercial?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
4) Quais foram os departamentos que foram responsáveis pela implantação das TIMS? Poderia citar as pessoas chaves que se envolveram com a implantação?	Heutschi et al (2003); Alkhateeb et al (2009) ; Nohria et. al. (1999).
5) Qual foi o tempo gasto para implantação das TIMS?	Wright e Donaldson (2004)
6) Poderia, por favor, falar sobre como se deu o processo de adoção dessas tecnologias? Facilidades e dificuldades enfrentadas?	Kakahara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
7) Como as TIMS foram assimiladas pelos profissionais? Como eles foram capacitados para o uso da tecnologia?	Kristoffersen e Ljungberg (1998)

8) Quais foram os principais desafios enfrentados pelo departamento na implantação das TIMS?	Sorensen et al (2008)
9) Quais foram vantagens e desvantagens da implantação das TIMS na área comercial?	Kristoffersen; Ljungberg (1998).
Bloco 2 – PERFIL COMPETENCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL	
1) Qual é o modelo adotado pela empresa na gestão de pessoas?	Zarifian (2001)
2) Quais são as funções exercidas pelos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Rocha (2003); Clark, Rocco e Bush (2007); Barros (1983);
3) Quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) esperadas dos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2004)
4) Que tipo de resultados e envolvimento é esperado desses profissionais no desempenho da sua função?	Dutra (2001)
9) A empresa utiliza o conceito de gestão por competências? Explique	Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2004)
10) Antes de implantar as TIMS, o profissional foi analisado ou avaliado de suas capacidades em absorver novas responsabilidades ou atribuições?	Dutra (2001)
Bloco 3 – DECORRÊNCIA DO USO DAS TIMS	
1) Anteriormente você explicou o perfil e as competências esperadas dos profissionais da área comercial. Essas competências e o papel dos profissionais mudaram após a adoção das TIMS? De que forma?	Barker et al (2005)
2) Em que aspectos os dispositivos móveis facilitaram na execução da função do profissional da área comercial?	Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
3) Em que aspectos os dispositivos móveis dificultaram na execução da função do profissional da área comercial?	Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004)
4) Houve alteração nos resultados do trabalho desses profissionais (desempenho, atingimento de metas etc) Em que sentido?	Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004).
5) Com a implantação das TIMS, houve mudança no processo de supervisão com a implantação das tecnologias móveis e sem fio?	Rangone e Renga et al (2007)
6) Com a inserção das TIMS, como ficou a interação entre os representantes de vendas com e os médicos?	Kakihara e Sorensen (2002)

(3) A análise dos dados

A análise dos dados ocorrerá conforme a descrição de seis passos de acordo com o autor Creswell (2007, p.195):

- 1º. Organizar e preparar os dados para análise. Este passo envolve em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica do material, digitar notas de campo;
- 2º. Ler todos os dados. Este passo envolve obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global;
- 3º. Começar a análise detalhada com um processo de codificação, ou seja, organizar materiais em “grupos” antes de dar algum sentido a esses “grupos”;

- 4°. Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas das categorias ou dos temas para análise. A descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais e fatos em um cenário;
- 5°. Prever como a descrição e os temas serão apresentados na narrativa qualitativa. Neste passo é comum usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise;
- 6°. Este passo envolve em fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados.

Desta forma, pretende-se validar os resultados com integridade, autenticidade e credibilidade para os futuros leitores deste projeto. (CRESWELL, 2007).

APÊNDICE B: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL

(1) Quadro Geral do Projeto do Estudo de Caso

(1.a) Identificar as decorrências do uso das TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica.

(1.b) Problema

- Quais são as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica?

(1.c) Tópicos a serem investigados

- Identificar quais são as TIMS utilizadas na área comercial da indústria farmacêutica (no DAIA - Goiás).
- Identificar as principais competências demandadas dos profissionais da área comercial na indústria pesquisada.
- Identificar de que forma as TIMS afetam as competências dos profissionais da área comercial na indústria pesquisada.

(1.d) Teoria de Base

Neste trabalho foram identificados os principais autores que descrevem as tecnologias móveis (TIMS), as competências individuais e as sobre as competências individuais do profissional de vendas da indústria farmacêutica.

- Sobre as TIMS foram considerados os autores: Kakihara e Sorensen (2002) e Pica, Sorensen e Allen (2004), Kristoffersent e Ljungberg (1998), Sorensen et al (2008).
- Sobre as decorrências do uso das TIMS nas organizações: Kakihara e Sorensen (2002), Jessup e Robey (2002), Katz (1997), Gebauer e Shaw (2004), Rangone e Renga et al (2007), Ziv (2008), Basole (2008), Tamaru e Hasuike (2005), Frolick e Chen (2004).
- Com relação as competências individuais foram pesquisados os autores: Dutra (2001), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Heutschi et al (2003), Alkhateeb et al (2009), Nohria et. al. (1999).
- E por fim, as competências individuais do profissional de vendas da indústria farmacêutica: Kalakota e Robinson (2002), Kristoffersen; Ljungberg (1998), Shim (2007), Saccol (2005), Kakihara e Sorensen (2002), Pica, Sorensen e Allen (2004),

Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001), Lyytinem e Yoo (2002), Buttle, Ang e Iriana (2006), Rocha (2003), Clark, Rocco e Bush (2007), Barros (1983).

(2) Coleta de Dados

Serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com os profissionais da área comercial que estão interligados com problema de pesquisa como os gestores das áreas: comercial, tecnologia da informação e recursos humanos. Na segunda fase será aplicada com os profissionais da área comercial uma entrevista semi-estruturadas. Vale ressaltar que o questionário estruturado será confeccionado após as entrevistas.

(2.a) Roteiro de entrevista com os profissionais da área comercial da indústria farmacêutica.

A aplicação das entrevistas seguirá um roteiro de entrevista semi-estruturada, serão realizadas face a face e terão a duração de 30 min até uma hora.

Nesta entrevista também será apresentado e explicado o objetivo da pesquisa que é identificar as decorrências do uso das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) para as competências dos profissionais da área comercial nas organizações estudadas.

Diante da adoção desses passos vale informar que os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo, a entrevista será gravada e as informações serão transcritas para melhor análise dos dados. A seguir o roteiro de entrevista dos profissionais da área comercial:

<i>QUESTÕES</i>	<i>REFERÊNCIAS</i>
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL	
PERFIL DO PROFISSIONAL E USO DAS TIMS	
1) Fale-me um pouco sobre as funções que você exerce no seu cargo.	Geiger; Turley (2006)
2) Quanto tempo de experiência você possui neste ramo de atividade?	Clark, Rocco e Bush (2007)
3) Qual é o perfil do seu cliente? Fale-me um pouco sobre o tipo de relacionamento que você procura ter com os clientes.	Kalakota e Robinson (2002); Kristoffersen; Ljungberg (1998); Shim (2007)
4) Normalmente, como você é treinado e avaliado pela empresa?	Dutra; Hipólito e Silva (1998)
5) Que tipo de resultado e envolvimento a EMPESA espera de você?	Dutra; Hipólito e Silva (1998)
6) Qual é o percentual (aproximado) de sua carga horária de trabalho diária, em que você realiza atividades fora do escritório ou sede física da empresa?	Wright e Donaldson (2004)
7) Caso você realize atividades fora da empresa, aonde elas são realizadas?	Saccol (2005); Kakihara e Sorensen (2002); Pica, Sorensen e Allen (2004); Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001).

8) Quais são os dispositivos móveis e sem fio que você utiliza para executar suas funções?	Kristoffersen e Ljungberg (1998)
9) Quais são as funcionalidades que você mais utiliza em seu dispositivo móvel para realizar suas atividades no trabalho?	Saccol (2005); Kakihara e Sorensen (2002); Pica, Sorensen e Allen (2004); Churchill e Wakeford (2002) e Bobak (2001).
PROCESSO DE ADOÇÃO DAS TIMS E SUAS DECORRÊNCIAS	
10) Você conhece os motivos que levaram a empresa a implantar as TIMS na área comercial?	Heutschi et al (2003)
11) Antes de implantar as TIMS, você foi envolvido em algum tipo de estudo ou projeto prévio para implantação das TIMS? Se sim, qual tipo?	Zarafian (2001)
12) Quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperadas dos profissionais da área comercial que utilizam as TIMS?	Heutschi et al (2003); Alkhateeb et al (2009) ; Nohria et. al. (1999).
13) Após adoção das TIMS, você passou a exercer novas funções ou tarefas no seu dia a dia?	Vicente (2009)
14) Você acredita que as suas competências e o seu papel mudaram após a adoção das TIMS? De que forma?	Barker et al (2005)
15) Quais foram as vantagens e desvantagens da implantação das TIMS na área comercial?	Kristoffersen; Ljungberg (1998).
16) Com a implantação das TIMS, houve mudança no processo de supervisão do seu trabalho?	Rangone e Renga et al (2007)
17) As TIMS de alguma forma afetaram o seu relacionamento com clientes? Em que sentido?	Kakihara e Sorensen (2002)

(4) A análise dos dados

A análise dos dados ocorrerá conforme a descrição de seis passos de acordo com o autor Creswell (2007, p.195):

- 1º. Organizar e preparar os dados para análise. Este passo envolve em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica do material, digitar notas de campo;
- 2º. Ler todos os dados. Este passo envolve obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global;
- 3º. Começar a análise detalhada com um processo de codificação, ou seja, organizar materiais em “grupos” antes de dar algum sentido a esses “grupos”;
- 4º. Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas das categorias ou dos temas para análise. A descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais e fatos em um cenário;
- 5º. Prever como a descrição e os temas serão apresentados na narrativa qualitativa. Neste passo é comum usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise;
- 6º. Este passo envolve em fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados.

Desta forma, pretende-se validar os resultados com integridade, autenticidade e credibilidade para os futuros leitores deste projeto (CRESWELL, 2007).

ANEXO

ANEXO A – Modelo da Autorização

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Francislene de Souza Camarotto CPF 770.499.181-72 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título As Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e as Competências dos Profissionais De Vendas: Dois Estudos De Casos Na Indústria Farmacêutica no Estado De Goiás, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) ^a Amarolinda I. C. Zanela Saccol, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais _____

Bibliografia: (X) Sim () Não

Anexos: (X) Sim () Não

São Leopoldo, ____/____/____

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)