

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

v. 15, n. 3

set-dez 2016

doi:10.21529/RESI.2016.1503

### Sumário

#### Foco nas organizações

QUADRO CONCEITUAL PARA ESTUDO DOS IMPACTOS DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS MÓVEIS POR EQUIPES DE VENDAS

*Fábio de Oliveira Bento, Cristina Dai Prá Martens, Henrique Mello Rodrigues de Freitas*

RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: modo de emprego e caráter estratégico

*Luciano Cunha de Oliveira*

CARACTERÍSTICAS E PROCESSOS INTRAGRUPPO E ALINHAMENTO OPERACIONAL TI-NEGÓCIO

*Valter Moreno, Jorge Gonçalves dos Santos*

#### Fast Track Semead

EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE GASTOS DE TI NO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Vladimir Chagas, Violeta Sun, Erica Souza Siqueira, Nicolau Reinhard*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

ISSN: 1677-3071

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

*This journal is (and has always been) electronic in order to be more environmentally friendly. Now, it is desktop edited in a single column to be easier to read on the screen. However, if you wish to print this paper, be aware that it uses Eco Sans, a printing font that reduces the amount of required ink.*

# QUADRO CONCEITUAL PARA ESTUDO DOS IMPACTOS DA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS MÓVEIS POR EQUIPES DE VENDAS

## CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ASSESSING THE IMPACT OF THE ADOPTION OF MOBILE TECHNOLOGIES BY SALES TEAMS

(artigo submetido em fevereiro de 2014)

### Fábio de Oliveira Bento

Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e professor do Instituto Educacional de Santo André (IESA)  
fabio.prof02@gmail.com

### Cristina Dai Prá Martens

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)  
cristinadm@uninove.br

### Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)  
freitas138@gmail.com

#### ABSTRACT

*This paper builds a conceptual framework about the impact of adoption of mobile information technologies (TIMs) for sales teams. In order to accomplish that, an exploratory study was developed, based on the literature on adoption and use of mobile information technologies in the organizational context, and specifically in commercial teams. As a result, a conceptual framework about the impacts resulting from the adoption of TIMs in sales teams is presented. The conceptual framework has five dimensions of a model that helps to treat the adoption of TIMs by the actors at the end of a process, namely: seller's productivity, information processing, communication effectiveness, competence seller and quality of customer relations. The study results provide better grounds on which to develop empirical studies in this context. Finally, questions and suggestions for research are raised.*

*Key-words: mobile information technology; mobility; labor mobility; sales team automation.*

#### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo consolidar um quadro conceitual sobre os impactos da adoção de Tecnologias de Informações Móveis (TIMs) por equipes de vendas. Para isso, foi desenvolvido um estudo exploratório com base na literatura sobre adoção e uso de Tecnologias de Informações Móveis no contexto organizacional, e de modo específico em equipes comerciais. Como resultados, apresenta-se um quadro conceitual sobre os impactos decorrentes da adoção de TIMs em equipes de vendas. O quadro conceitual apresenta cinco dimensões de um modelo que auxilia a tratar a adoção de TIMs pelos atores na ponta de um processo, quais sejam: Produtividade do Vendedor, Processamento de Informações, Eficácia da Comunicação, Competência do Vendedor e Qualidade de Relacionamento com o Cliente. Os resultados do estudo fornecem embasamento para nortear estudos empíricos nesse contexto. Por fim, são levantados questionamentos e sugestões de pesquisas.

Palavras-chave: tecnologia de informação móvel; mobilidade; mobilidade do trabalho; automação da equipe de vendas.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente dependência das organizações com relação à tecnologia de informação (TI) passou a exigir um maior gerenciamento dos aspectos relacionados à adoção dessas tecnologias, bem como um melhor direcionamento dos investimentos em áreas mais estratégicas. A área de vendas, por exemplo, pode beneficiar-se com a melhoria no fluxo de informações entre organização e equipes de vendas externas, o que pode potencializar o crescimento da organização. Nesse contexto, têm ganhado destaque, nos últimos anos, as Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), que propiciam maior mobilidade de equipes gestoras e comerciais, e a interação entre as equipes internas e externas.

Mobilidade está relacionada com portabilidade, que é a capacidade de se levar, para qualquer lugar, um dispositivo de TI (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). Logo, um *laptop*, um *Smartphone* ou um PDA (*Personal Data Assistants*) comum, mesmo que sem capacidade de acesso a redes sem fio, são tecnologias móveis. Por meio da mobilidade, que propicia o trabalho móvel, as barreiras físicas das empresas estão sendo transpostas e a ideia de que o trabalho se restringe a um espaço físico fechado, caiu por terra. A adoção de tecnologias móveis permite eliminar as barreiras de tempo e lugar (BESSEYRE DES HORTS, 2008; JEDDI, 2014).

Estimativas apontam para cerca de 1,75 bilhão de trabalhadores móveis conectados até 2020, representando 42% da força de trabalho global (TIINSIDE, 2016). Sørensen (2011), o trabalho móvel é considerado a mais radical de todas as transformações na flexibilidade de trabalho, pois gera uma mobilidade geográfica, permitindo que os trabalhadores se locomovam sem restrições, trabalhando remotamente. Adicionalmente, a mobilidade também irá contribuir para a transformação do trabalho como conhecemos hoje, criando novas oportunidades para o trabalho remoto, seja ele individual ou em equipe.

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

Segundo Boujena, Johnston e Merunka (2009), equipes de vendas automatizadas estão buscando uma maior interação com seus clientes, gerando um maior impacto no aumento da produtividade, canalizado por meio do aumento da interação e conseqüente satisfação do cliente, permitindo ao vendedor fornecer respostas mais rápidas e precisas frente às necessidades do cliente. Tais evidências sugerem que a automação da força de vendas torna-se cada dia mais importante e necessária para o crescimento e sobrevivência das organizações.

Embora a literatura aponte para benefícios decorrentes da adoção de TIMs, Brans e Basole (2008) destacam que as organizações que estão implantando as TIMs, devem estar atentas aos novos paradigmas computacionais, pois cada vez mais funcionários estarão expostos a novos tipos de tecnologia a qual eles não estavam acostumados. Novas preocupação e precauções devem fazer parte do dia-a-dia dessas organizações. Consequentemente, são necessários estudos empíricos que contribuam para uma mais adequada compreensão a respeito dos impactos da adoção de TIMs no contexto organizacional. No contexto de força de vendas, embora estudos sobre sua automação venham sendo desenvolvidos há cerca de 30 anos, são ainda escassos estudos sobre uso de tecnologias móveis, especialmente smartphones e tablets (SINISALO; KARJALUOTO; SARANIEMI, 2015).

Este artigo pretende trazer contribuições nessa linha, tendo como objetivo **consolidar um quadro conceitual para guiar estudos sobre os impactos da adoção de Tecnologias de Informações Móveis (TIMs) em equipes de vendas**. Para o desenvolvimento deste estudo, de natureza teórica, foram selecionados artigos disponíveis na base *EBSCO*, com o uso das palavras chave: *sales force automation* e *mobile information technology*, entre os anos de 1983 e 2013, ou seja, envolvendo um período de 30 anos. Foram encontrados inicialmente 4.425 resultados entre artigos acadêmicos, publicações comerciais e relatórios. Entretanto, quando a busca foi limitada somente para revistas acadêmicas, referências disponíveis e textos completos, levando-se em conta o mesmo período de tempo, foram encontrados 102 resultados, um pouco mais que 2% do total pesquisado. Essa base orientou o início das leituras, que acabaram derivando para certo grupo de artigos que embasaram o estudo de Boujena, Johnston e Merunka (2009), que foi tomado como referencial para a produção do presente estudo.

Na sequência desta introdução, a seção 2 aborda conceitos de TIMs e aspectos decorrentes de sua adoção no contexto organizacional; a seção 3 trata da adoção de TIMs por equipes de vendas, evidenciando elementos chave para a verificação de seus impactos; a seção 4 apresenta um quadro consolidado da literatura, com indicativos para o desenvolvimento de estudos empíricos na temática; por fim, na seção 5 são feitas as considerações finais.

## **2 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO MÓVEIS (TIM): DEFINIÇÕES E ADOÇÃO PELAS ORGANIZAÇÕES**

Tecnologias de Informação Móveis (TIMs) são qualquer tecnologia que permita a portabilidade, ou seja, é a tecnologia que foi criada para ser usada por pessoas enquanto se está em movimento, e que pode ser conectada à internet através de uma rede sem fio (WEILENMANN, 2003). Para Kalakota e Robinson (2002), a capacidade de portabilidade, ou seja, de um dispositivo de TIMs ser levado para qualquer lugar, caracteriza a mobilidade.



Outro conceito que se relaciona com a mobilidade é o de Tecnologia de Informação Ubíqua, que foi definido inicialmente em um artigo de Weiser (1991). Segundo o autor, a computação passará a fazer parte da vida dos indivíduos de uma forma tão natural que se tornará invisível, pois será utilizada sem a percepção de seu uso. Assim, computação Ubíqua pode ser entendida como a existência de diversos equipamentos interconectados por redes sem fio, utilizando diferentes protocolos sem fio que se espalham por carros, ruas, prédios e outros locais ou meios de transporte, dando origem à internet das coisas (GUBBI *et al.*, 2013; COOMBS *et al.*, 2016).

Saccol e Reinhard (2007) apresentam uma distinção de conceitos relacionados a tecnologias móveis, o que é resumido no Quadro 1. Para efeitos deste estudo, adota-se o conceito de Tecnologias de Informação Móveis (TIMs), tendo como foco a capacidade de mobilidade, seja conectado ou não a uma rede sem fio.

**Quadro 1 – Definições das Tecnologias de Informação**

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

Fonte: Saccol e Reinhard (2007)

Segundo Hitt e Brynjolfsson (1996), executivos de todos os tipos de organizações perceberam que é possível obter e sustentar vantagem competitiva com a utilização da TI. Venkatraman (1994) também aponta para o grau de transformação e os potenciais benefícios que podem ser gerados pela adoção de TI. Essas melhorias podem advir tanto do aumento de produtividade e de vendas, redução de custos operacionais, maior qualidade das decisões, maior lucratividade, quanto do adicionamento de valor aos clientes (HU e PLANT, 2001), entre outros. Quando esses benefícios ocorrem, afetam o desempenho da organização, principalmente, por estarem diretamente associados à melhoria da eficiência e melhoria de atendimento ao cliente, pois possibilitam geração de respostas mais rápidas em um mundo cada vez mais competitivo (MELVILLE, KRAEMER e GURBAXANI, 2004).

Satyanarayanan (1995) e Slywotzky (1995) verificam que a computação móvel tornou-se realidade, devido à convergência dos computadores móveis e das redes de comunicação sem fio, gerando soluções de negócios

que permitiram o trabalho fora do ambiente das organizações. Satyanarayanan (1995) complementa que qualquer usuário, desde que munido de um dispositivo móvel, pode se comunicar com outros dispositivos móveis ou fixos, independentemente da localização.

O acesso ilimitado a redes de comunicação altera todos os processos e dinâmicas das atividades do trabalho móvel, desde a comunicação, com o compartilhamento de documentos e a troca de conhecimentos e o compartilhamento entre equipes remotas, como visando uma melhoria de produtividade e desempenho (DAVIS, 2002; JEDDI, 2014). Davis (2002) observa que é difícil prever os resultados decorrentes da implantação das TIMs, pois organizações e indivíduos fornecem respostas distintas ao se adaptarem à utilização de novas tecnologias. Esse fenômeno ocorre principalmente nos dias atuais, com a valorização do trabalho do conhecimento, no qual os resultados desse trabalho se referem a análises, avaliações, planos de ação, raciocínios e decisões. Portanto, segundo observa Davis (2002), o trabalhador do conhecimento tem mais valor na sociedade do conhecimento, pois ele terá de estruturar e gerenciar suas atividades, cada dia mais isoladamente.

Com o trabalho móvel, as fronteiras organizacionais tornam-se mais permeáveis, os escritórios tradicionais são modificados, dados da organização podem ser acessados de forma ilimitada e a qualquer momento, independente da hierarquia (DAVIS, 2002). Sørensen, Al-Taitoon e Kietzmann (2008) ressaltam que os níveis de melhoria de eficiência pelas organizações serão elevados pelo uso das tecnologias móveis, que podem propiciar cada vez mais trabalhos colaborativos e novas formas de gerenciar equipes de trabalho. Nesse contexto, os profissionais terão que se adaptar às novas necessidades e possibilidades geradas dentro das organizações, onde a autogestão irá modificar a forma de trabalhar dando mais ênfase à inovação. Fujimoto *et al.* (2016) citam diversos estudos que apontam efeitos positivos do uso de TIMs por organizações; mais especificamente, em seu estudo, eles evidenciam resultados positivos na autonomia e no engajamento com o trabalho. Porém, no que se refere aos profissionais, os efeitos de melhoria da qualidade de vida no trabalho ainda são incertos (FUJIMOTO *et al.*, 2016).

Aguns benefícios do uso de TIMs pelas organizações podem ser evidenciados. Welin-Berger (2004) aponta que quando as organizações aplicam as TIMs aos seus processos, são obtidos ganhos internos e externos de eficiência, como: recebimento de pedidos gerados remotamente, redução do trabalho de retaguarda, acesso imediato da posição do estoque, tempo de processamento de pedidos, informações sobre produtos, manuais e documentação técnica, entre outros. Por outro lado, o cliente pode ter outros tipos de ganho, tal como, fácil acesso às informações sobre produto, entrega e emissão de documentos. O autor aponta exemplos de ganhos qualitativos, como melhor planejamento e utilização da força de vendas, redução de erros, agilidade na comunicação e informação mais rápida e precisa, com um melhor controle de inventário. Ele também evidencia ganhos quantitativos, a exemplo de redução dos custos administrativos,

aumento da eficiência dos colaboradores que atuam em campo, redução do tempo de entrega, redução dos custos de entrega e aumento das vendas.

Outro elemento é abordado por Brans e Basole (2008), o Escritório de Campo (*Field-Office*). Na visão dos autores, em decorrência do surgimento de dispositivos móveis com maiores capacidades de armazenamento e a disseminação de redes sem fio, o surgimento de tecnologias que permitem o acesso a informações e arquivos de dados cada vez maiores, qualquer lugar poderá ser o escritório de um colaborador de uma organização. Ou seja, um consultório médico, um *shopping center*, sua casa, ou até mesmo um parque, poderá facilmente se transformar em um escritório de campo, criando assim uma lista de necessidades para dar suporte a essas equipes. Os autores chamam atenção para a necessidade de reestruturação da estrutura da organização ligada à área de TI, com maior atenção à segurança dos dados no que se refere ao controle de acesso e backups, pois na maioria dos casos os dispositivos móveis carregam uma grande quantidade de informações das organizações.

Davis (2002) identificou quatro efeitos benéficos da adoção do acesso ilimitado ao trabalho: (1) remoção dos limites de tempo e espaço para a comunicação, (2) remoção dos limites de tempo e espaço para as realizações do trabalho do conhecimento, (3) melhor acesso aos tomadores de decisão, e (4) aumento da habilidade para receber e processar um rico fluxo de sinais a respeito da organização e do ambiente. Portanto, a possibilidade do usuário poder acessar remotamente dados e informações, trará uma melhoria da capacidade de comunicação e integração entre equipes – notadamente dos gerentes – e, conseqüentemente, uma melhoria de fluxo de informações para os usuários e para a organização. Assim sendo, as capacidades de coordenação, colaboração e troca de conhecimentos serão aprimorados, pois o trabalho restrito a um escritório tende a limitar o desempenho dessas equipes de trabalho. Sørensen (2011) confirma o trabalho de Davis (2002) referindo-se à ‘morte da distância’.

Um exemplo de mobilidade nas organizações, apontado por Slywotzky (1995), são as equipes de vendas externas, pois podem executar diversas operações por meio de dispositivos portáteis, diminuindo o tempo para tomada de decisão e agregando valor percebido aos serviços prestados para o cliente. De acordo com o autor, há impactos na velocidade do fluxo de informações: tempo de espera próximo de zero, resposta real em vez de estimativas, sincronização com as demandas dos clientes e diminuição do tempo de entrega. As TIMs que permitem a automação da força de vendas podem melhorar a eficiência e a produtividade quando a quantidade e a qualidade da comunicação entre vendedor, compradores de uma organização e a empresa que está vendendo é mais efetiva (BOUJENA; JOHNSTON; MERUNKA, 2009).

A seção seguinte aborda a adoção de TIMs pela equipe comercial.



### 3 ADOÇÃO DE TIMS PELA EQUIPE DE VENDAS

O ambiente de vendas está passando por um processo de mudança e obrigará as organizações a olharem de forma diferente para a função do vendedor, fazendo com que esse profissional passe a criar mais valor e gerar vantagens competitivas para as organizações, conforme destacado por Boujena, Johnston e Merunka (2009). Para os autores, tais mudanças não ocorrem somente devido a reuniões de vendas e troca de informações, mas sim por meio do desenvolvimento de habilidades e de uma força de vendas automatizada.

Saccol e Camarotto (2012) realizaram estudo que aborda as TIMs e as competências dos profissionais de vendas. Os autores salientam que a utilização de tecnologias móveis pela equipe de vendas de uma organização, pode gerar vantagem competitiva quando da sua correta utilização. Porém, em contrapartida, essas organizações passam a exigir profissionais cada vez mais preparados, competentes e atualizados em relação a essas tecnologias. Isso modifica sobremaneira a definição de competência dentro das organizações, e principalmente nos departamentos de recrutamento e seleção, pois deverão identificar essas novas habilidades nos futuros profissionais, que serão obrigados a utilizar esses dispositivos e tecnologias móveis.

A automação da equipe de vendas consiste em fornecer dispositivos móveis sem fio com acesso às redes de comunicação para vendedores que atuam fora da empresa. Nesse caso, a equipe de vendas é provida de acesso a dados da empresa como informações sobre clientes, produtos, pedidos, entre outros, e que são atualizadas a qualquer momento, via dispositivos móveis, independentemente da localização dos colaboradores (SINISALO; KARJALUOTO; SARANIEMI, 2015). Dessa forma, os pedidos de vendas seguem on-line para as organizações, o que possibilita aceleração do processo de emissão de documentos fiscais, diminuição ou extinção do retrabalho e a posterior entrega do pedido ao cliente final; isso pode contribuir para gerar confiabilidade e fidelização do cliente através do aumento do valor agregado percebido. Esse raciocínio pode ser complementado por Geser (2004), que verificou que o uso das TIMs aumenta a capacidade colaborativa e de integração das equipes de vendas que trabalham geograficamente distantes, tornando toda a estrutura organizacional mais flexível, em relação às rápidas mudanças de mercado e das formas dos clientes trabalharem.

De acordo com Boujena, Johnston e Merunka (2009), a força de trabalho que faz uso das TIMs, apresenta melhoria de desempenho, gerando aumento na eficiência e produtividade, afetando diretamente a função das equipes de vendas em cinco níveis de relação vendedor-cliente, conforme apresentado no Quadro 2, e explorados na sequência.

Quadro 2 – Níveis de função da interação Vendedor-Cliente

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

Fonte: Boujena, Johnston e Merunka (2009)

### 3.1 PRODUTIVIDADE DO VENDEDOR

As tecnologias que geram automação das equipes de vendas são implantadas com objetivo principal de auxiliar os vendedores a realizar suas atividades diárias de forma mais eficiente, aumentando a produtividade por meio de um melhor desempenho individual de cada membro da equipe e do gerenciamento das atividades ligadas a vendas (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009). Hitt e Brynjolfsson (1996) concluíram que a utilização de ferramentas de TI é capaz de aumentar a produtividade da equipe de vendas e criar substancial valor para o cliente, além de gerar considerável aumento da lucratividade da organização. Hunter e Perreault (2006), por sua vez, em um estudo com grandes empresas de bens de consumo, concluíram que a adoção de TIMs pelas equipes de vendas gera impacto direto na melhoria do desempenho nos vendedores, e que a influência dos gerentes de vendas, ao gerarem suporte tecnológico, é de grande importância.

Para Moriarty e Swartz (1989), a adoção de TIMs, apesar de ter gerado, inicialmente, um aumento de investimentos na casa de 10% a 30%, gerou, em curto prazo, redução de custos e aumento da produtividade, o que resultou em retornos superiores a 100% do valor investido. Entretanto, Moriarty e Swartz (1989) salientam que tal resultado não foi obtido somente com os investimentos diretos, mas, sim, com ações em conjunto como treinamento e suporte dessas equipes de vendas. Wedell e Hempeck (1987a) sustentam que a automação da força de vendas pode auxiliar os vendedores na realização de suas tarefas, permite que os vendedores despendam mais tempo com atividades relacionadas a vendas, além de melhorar a qualidade e a velocidade em respostas à gerência. Ainda segundo os mesmos autores, melhoria do relacionamento com o cliente, relatórios mais precisos e oportunos, velocidade de acesso às informações

e melhoria da produtividade da força de vendas, são comumente relatadas pelas empresas que automatizaram a força de vendas.

O estudo de Barnes e Engle (1995) demonstra que a utilização de TI por gerentes de vendas facilitou as atividades de gerenciamento, bem com o desempenho dos vendedores. De acordo com Boujena, Johnston e Merunka (2009), quando a eficiência é alcançada, vários benefícios são verificados, tais como: a redução de erros que ocorrem no processo manual de vendas, redução dos custos do suporte de vendas, aumento das taxas de fechamento de vendas, aumento do preço médio de vendas como resultados de informações mais rápidas e precisas. Esses benefícios resultam no aumento da produtividade da equipe de vendas. Saleh e Omarb (2015) destacam a melhoria na qualidade do serviço do vendedor com o uso de TIMs.

### 3.2 PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES

As tecnologias que propiciam a automação das equipes de vendas são projetadas com o intuito de melhorar a capacidade do vendedor em reunir e analisar as informações dos clientes e da concorrência. O vendedor que atua em diferentes locais, a exemplo de visitas a clientes e viagens, requer mobilidade espacial (COMBS *et al.*, 2016). Assim, o uso de TIMs deve permitir um acesso rápido a uma enorme quantidade de informações sobre registros de clientes, ofertas de produtos e informações sobre a concorrência. Essas tecnologias fornecem informações precisas e atualizadas, atendendo, assim, as necessidades dos clientes e possibilitando à organização uma melhoria de produtos e serviços com base em informações fornecidas pelos clientes (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

Taylor (1994) acrescenta que os vendedores que utilizaram TIMs obtém acesso mais rápido às informações dos clientes, reduzindo o tempo de preparo de apresentações para reuniões, facilitando os acompanhamentos quando os clientes buscam informações adicionais. Também possibilitam filtrar dados dos clientes, identificar contas com melhores perspectivas de negócio e conseqüentemente, gerar ganhos mais duradouros para a organização; além da possibilidade de transformação de clientes não lucrativos em lucrativos com o auxílio de ferramentas para fornecer serviços personalizados (JAYACHANDRAN *et al.*, 2005).

Em muitas organizações os resultados iniciais da utilização das TIMs foram desanimadores, de acordo com Jayachndran *et al.* (2005), pois os retornos, em sua grande maioria, foram supervalorizados, uma vez que estavam gerando um processo de informações inapropriadas, que visavam somente trazer a tecnologia para dentro das organizações. Posteriormente, quando rotinas foram bem definidas, as organizações passaram a obter resultados mais consistentes, possibilitando um melhor gerenciamento das informações e estabelecendo um relacionamento mais duradouro com os clientes (JAYACHANDRAN *et al.*, 2005). Torna-se necessária uma boa adaptação entre a disponibilidade de TIMs para a equipe de vendas e melhoria

dos procedimentos internos da organização (PREMKUMAR; RAMAMURTHY e SAUNDERS, 2005).

Atualmente, muitas organizações observam seus concorrentes utilizando TIMs para obter vantagens competitivas, porém não sabem que tipo de tecnologia ou dispositivo utilizar, muitas vezes devido a constantes alterações de tecnologias. Porter e Millar (1985) observam que, para essas organizações obterem sucesso, elas devem olhar para essas tecnologias, não somente como um dispositivo, mas sim as utilizando com o intuito de aumentar a convergência entre equipe de vendas e clientes. Desse modo, o processo de venda e o atendimento ao cliente seriam transformados em informações pertinentes à organização, que em última instância, irão gerar aumento de lucratividade (PORTER e MILLAR, 1985).

### 3.3 EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

Boujena, Johnston e Merunka (2009) identificaram que devido à aplicação de tecnologias pelas equipes de vendas, foi gerado um aumento da capacidade do vendedor em se comunicar claramente e rapidamente com seus clientes, o que possibilitou uma melhor capacidade de resposta às necessidades dos clientes. Com a implantação de TIMs, é facilitado o relacionamento entre cliente e vendedores e a comunicação entre pessoas distantes geograficamente (SALEH; OMARB, 2015).

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

Schillewaert e Ahearne (2001) citam como exemplo o fato de que determinadas ferramentas de apresentação interativa permitem que equipes de vendas se comuniquem de forma mais clara e mais rapidamente com seus clientes atuais e em potencial, expondo-lhes seus produtos e os produtos dos concorrentes, de forma a demonstrar um conteúdo mais personalizado, além de fornecer soluções orientadas às necessidades dos clientes. Para Pullig, Maxham e Hair (2002), as organizações que possuem uma equipe de vendas que utiliza qualquer TI, conseguem gerenciar melhor a ligação entre clientes e vendedores, informando e orientando processos internos, com a finalidade de gerar mais valor para os clientes.

As organizações, atualmente, estão investindo muito com o intuito de fornecer tecnologias, visando à melhoria do desempenho das equipes de vendas. Poucas, entretanto, buscam preservar a finalidade básica das equipes de vendas em estabelecer, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com os clientes. Essas organizações são colocadas hoje



frente aos desafios mais abrangentes e complexos, ou seja, forjar relacionamentos e aumentar a cooperação entre vendedor/comprador. Para esse novo desafio, as ferramentas disponibilizadas pelas TIMs geraram importantes diferenciais ao transformar dados em informações de fácil e rápido acesso pelas equipes de vendas, melhorando suas competências e habilidades, de forma a gerar e fornecer respostas mais rápidas e precisas aos clientes, tornando a comunicações mais efetiva entre as partes e gerando um relacionamento cooperativo e contínuo, indispensável para os objetivos das organizações (HUNTER e PERREAU, 2007).

### 3.4 COMPETÊNCIA DO VENDEDOR

A competência do vendedor está relacionada à percepção que o comprador tem em relação ao nível de conhecimento dos produtos, necessidades dos clientes e volume, e a qualidade de informação que os vendedores possuem do mercado (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009). Portanto, a percepção de competência do vendedor está diretamente ligada à qualidade da informação, ao volume de informação e à velocidade de acesso a essa informação. Com a utilização de TIMs pela força de vendas, os vendedores passaram a dispor de um maior número de informações sobre os clientes, permitindo um melhor entendimento sobre as necessidades presentes e futuras desses clientes, admitindo ao vendedor construir um relacionamento de compromisso e confiança. Segundo os mesmos autores, isso também pode afastar possíveis concorrentes.

Estudo piloto com 100 representantes comerciais da Hewlett-Packard (HP), realizado por Wedell e Hempeck (1987b), buscou justificar o investimento em equipamentos para 2.000 representantes comerciais em todo o território americano. Esse estudo visava medir, inicialmente, a melhoria na produtividade do vendedor após a automação da força de vendas, pois a organização acreditava que o contato face-a-face aumentaria o percentual de vendas. Inicialmente, a HP projetava que o aumento do contato entre vendedores e clientes aumentaria em 25%, e o retorno do investimento – estimado em US\$ 6 milhões – retornaria em menos de um ano. Após cinco meses, foi iniciada a coleta de dados para análise e os resultados foram melhores do que o esperado, uma vez que superaram em 35% as previsões iniciais. Wedell e Hempeck (1987b) concluíram que a automação da força de vendas pode gerar resultados positivos com a implantação dessas ferramentas, ao ganhar competência na visão dos clientes.

Huber (1990) concluiu em seu estudo que ao aumentar a quantidade e a qualidade de informações fornecidas e conseqüentemente acessadas pelos vendedores, há um aumento da percepção de competência da equipe de vendas. O estudo também indicara que os gerentes de vendas acreditam que a tecnologia de informação influencia o comprador em relação à competência do vendedor, ao ponto de 90% dos gerentes de vendas tomarem decisão de automatizar as forças de vendas por fazer os vendedores parecerem profissionais mais bem preparados. De forma similar, Schillewaert e Ahearne (2001) encontraram correlações positivas entre



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

### 3.5 QUALIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Para Boujena, Johnston e Merunka (2009), a qualidade de relacionamento com os clientes está ligada aos valores intangíveis do relacionamento entre compradores e vendedores, sendo definida pelos autores como a confiança gerada pelo relacionamento bem sucedido, caracterizado pelos altos níveis de confiança mútua e compromisso entre as partes.

As tecnologias disponíveis atualmente auxiliam as equipes de vendas, mas é necessário que o vendedor seja orientado ao cliente, enfatizando os benefícios do produto, fornecendo soluções aos problemas dos clientes e principalmente, estando disponível quando necessário. TIMs podem auxiliar o vendedor por meio do acesso a bancos de dados, recuperação de informações a respeito do cliente, solução de dificuldades e limitações dos clientes; abordando e resolvendo essas limitações mais rapidamente, tende-se a aumentar a confiança e a credibilidade no vendedor (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009).

Hitt e Brynjolfsson (1996) comprovaram em seus estudos que o aumento do valor comprado pelo cliente é proporcional aos investimentos globais de TI. Hawes, Mast e Swan (1989) concluíram que existem até cinco fatores que podem contribuir para o aumento da confiança na relação comprador/vendedor, que incluem: orientação do vendedor em orientar e solucionar necessidades dos clientes, competência, honestidade, confiabilidade e carisma. Dessa forma, a automação da equipe de vendas em conjunto com as TIMs podem ajudar a equipe a desenvolver a confiança do cliente.

Outro ponto destacado por Hawes, Mast e Swan (1989) está relacionado com a confiança: a confiança entre vendedor e comprador é um relacionamento recíproco, pois cada um deve confiar no outro, e quanto maior o nível de confiança entre ambos, menor o nível de estresse relacionado à tomada de decisão no momento da compra; é papel do vendedor elevar o nível de confiança do cliente, com o intuito de fortalecer esse relacionamento.

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

*Smartphones e notebooks*, pois permitem respostas mais rápidas às necessidades dos clientes.

#### 4 ADOÇÃO DE TIMS POR EQUIPES DE VENDAS: QUADRO CONCEITUAL PARA PESQUISAS OU ANTECIPAÇÃO DE PROBLEMAS

A literatura visitada possibilitou identificar que as TIMs causam impactos positivos nas equipes de vendas. O Quadro 3, a seguir, resume as principais variáveis identificadas na literatura que decorrem da adoção dessas tecnologias nesse contexto. Para sua elaboração, foram considerados os níveis de função da interação vendedor-cliente (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009) e, para cada nível, são apresentadas variáveis identificadas na bibliografia visitada.

**Quadro 3 – Quadro conceitual sobre os impactos da adoção de TIMs por equipes de vendas.**

NÍVEIS	VARIÁVEIS / EFEITOS	AUTORES
Produtividade do Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria de desempenho individual</li> <li>- Melhor gerenciamento das atividades ligadas a vendas</li> <li>- Diminuição do retrabalho/Redução de erros</li> <li>- Redução dos custos relacionados a suporte de vendas</li> <li>- Aumento da taxa de fechamento de pedidos/vendas</li> <li>- Aumento do valor médio das vendas como decorrência de informações rápidas e precisas</li> <li>- Melhoria da comunicação com equipe interna</li> <li>- Criação de valor para o cliente</li> <li>- Aumento da lucratividade da organização</li> <li>- Aumento da velocidade de acesso a informações</li> </ul>	Boujena, Johnston e Merunka (2009); Wedell e Hempeck (1987a, 1987b); Jayachandran <i>et al.</i> (2005); Moriarty e Swartz (1989); Hunter e Perreault (2007); Saleh e Omarb (2015)
Processamento de Informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade do vendedor em reunir e processar informações dos clientes e da concorrência</li> <li>- Acessar rapidamente as informações dos clientes, produtos e promoções</li> <li>- Filtrar dados dos clientes</li> <li>- Identificação de contas/clientes com melhores perspectivas de negócio</li> <li>- Uso de informações para gerar resultados positivos e duradouros para a organização</li> </ul>	Boujena, Johnston e Merunka (2009); Wedell e Hempeck (1987a)
Eficácia da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da capacidade do vendedor com o cliente</li> <li>- Capacidade de o vendedor comunicar-se claramente</li> <li>- Capacidade de o vendedor comunicar-se rapidamente</li> <li>- Obtenção de respostas claras e rápidas dos clientes</li> <li>- Construção de relacionamentos cooperativos e contínuos</li> <li>- Construção de uma força de vendas mais experiente e competente</li> </ul>	Boujena, Johnston e Merunka (2009); Wedell e Hempeck (1987a); Saleh e Omarb (2015)

Competência do Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de conhecimento do produto</li> <li>- Nível de conhecimentos das necessidades do cliente</li> <li>- Nível de conhecimento do mercado</li> <li>- Nível de percepção do vendedor com as informações acessadas.</li> <li>- Qualidade da argumentação</li> <li>- Organização do tempo</li> </ul>	Boujena, Johnston e Merunka (2009); Wedell e Hempeck (1987b)
Qualidade de Relacionamento com o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reação dos clientes pela utilização de tecnologias de informação móveis (TIM) pelo vendedor</li> <li>- Confiança gerada pelo relacionamento com o vendedor</li> <li>- Alto nível de confiança e comprometimento entre vendedor e cliente</li> <li>- Alto nível de satisfação alcançado com o atendimento</li> <li>- Aumento dos valores comprados</li> </ul>	Boujena, Johnston e Merunka (2009); Hunter e Perreault (2007); Wedell e Hempeck (1987a); Jayachandran <i>et al.</i> (2005).

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

O Quadro 3 apresenta cinco dimensões de um modelo que contribui para tratar a adoção de TIMs pelos atores na ponta de um processo, neste caso, por equipes de vendas. Ele constitui um referencial que pode ser adotado para o desenvolvimento de estudos empíricos sobre os impactos do uso de TIMs no desempenho de equipes de vendas. Adicionalmente, pode ser utilizado, no contexto de gestão de organizações, para melhorar a gestão da adoção de novas tecnologias, e para a antecipação de problemas advindos do uso de TIMs.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DIRECIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo sobre o impacto da adoção de tecnologias de informações pelas organizações é pauta de pesquisas acadêmicas de longa data, a exemplo do estudo clássico de Venkatesh *et al.* (2003), dos estudos nacionais de Maçada e Becker (2001), Freitas e Rech (2003), Saccol *et al.* (2004), entre outros. Mais recentemente, com o crescimento das TIMs, novas questões emergem com relação ao seu impacto no contexto organizacional, tendo em vista o potencial de mudança que essas novas tecnologias podem trazer ao trabalho diário, à medida que questões de tempo e lugar caem por terra (DAVIS, 2002; CORSO; FREITAS; BEHR, 2011 e MARQUES; JOÃO, 2003; JEDDI, 2014).

Esse novo cenário de mobilidade tem revolucionado a forma de trabalhar, de estudar, de realizar transações comerciais, de tomar decisões; novas formas organizacionais surgem, novos modelos de negócios são criados. Davis (2002) salienta que as tecnologias de informação móveis trouxeram inegáveis melhorias para o trabalho dos seus usuários. Por outro lado, também provocaram mudanças nas rotinas de trabalho, impondo atividades durante sete dias por semana, vinte quatro horas por dia e estão invadindo a vida particular dos usuários dessas tecnologias. As fronteiras

que antes separavam as atividades profissionais e pessoais foram lentamente removidas e, atualmente, a necessidade de cumprimento de metas passa necessariamente pela transposição dessas barreiras.

Isso remete à necessidade de melhor compreensão dessa realidade. A literatura estrangeira apresenta estudos que se ocuparam em compreender aspectos relacionados à adoção de TIMs no contexto organizacional e a consequente mobilidade do trabalho (SØRENSEN, 2011; JAYACHANDRAN *et al.*, 2005; ANDRIESSEN; VARTIAINEN, 2006; BOUJENA; JOHNSTON; MERUNKA, 2009; SINISALO; KARJALUOTO; SARANIEMI, 2015; COMBS *et al.*, 2016; FUJIMOTO *et al.*, 2016 e outros). Na realidade brasileira, algumas iniciativas têm sido desenvolvidas, a exemplo dos estudos de Saccol e Reinhard (2007), Manica e Saccol (2009) e Cappellozza e Sanchez (2011), que trataram da adoção de TIMs no contexto organizacional, e dos estudos de Sandi e Saccol (2010) e Saccol e Camarotto (2012), que tratam mais especificamente de TIMs em equipes de vendas. Contudo, é notório que há um campo aberto para o desenvolvimento de estudos nessa temática.

Nesse contexto, algumas questões a respeito dos efeitos da adoção e uso de TIMs no contexto organizacional emergem: De que forma as TIMs têm impactado os diferentes âmbitos organizacionais: estratégico, tático e operacional? Como a adoção de TIMs por uma organização afeta seus *stakeholders*? Como a adoção de TIMs pode impactar no modelo de negócios da organização? Como as TIMs podem contribuir para a inovação no contexto organizacional?

Em se tratando mais especificamente da adoção de TIMs por equipes comerciais, foco adotado neste artigo, diversas questões podem ser levantadas, entre elas: Quais são os impactos na organização da adoção de TIMs pelas equipes de vendas? A adoção de TIMs por essas equipes melhora o desempenho e a produtividade de vendedores/equipes? De que forma o relacionamento com o cliente é afetado? A adoção de TIMs pelos vendedores externos causa melhorias na percepção do cliente em relação à empresa? Quais são os impactos negativos da adoção e uso de TIMs pela equipe de vendas nos usuários e na organização? Qual a visão dos usuários e dos gestores em relação à adoção de TIMs pela equipe de vendas? Essas e outras questões motivam a realização de estudos empíricos.

Ao retomar o objetivo deste artigo, acredita-se que o mesmo foi alcançado, tendo no Quadro 3 um conjunto de variáveis que representam os impactos da adoção de TIMs por equipes de vendas. Tal quadro é constituído de níveis de função da interação vendedor-cliente (BOUJENA, JOHNSTON e MERUNKA, 2009), cada um com variáveis decorrentes da literatura, que possibilitam verificar os efeitos das TIMs nos respectivos níveis: Produtividade do Vendedor, Processamento de Informações, Eficácia da Comunicação, Competência do Vendedor e Qualidade de Relacionamento com o Cliente.

Este trabalho apresenta contribuições para a academia, na medida em que fornece subsídios (Quadro 3) que podem embasar estudos empíricos a



respeito dos efeitos da adoção de TIMs pelas organizações, de modo especial por equipes comerciais. No que se refere à prática gerencial, os elementos apresentados ao longo da revisão de literatura e sumarizados no Quadro 3, podem ser úteis para reflexão por parte de empresários, executivos e profissionais das áreas de TI e de vendas, em seus contextos organizacionais, para antecipação de problemas e melhor gestão dos aspectos relacionados a investimentos, adoção e uso de TIMs.

Por fim, o consolidado da literatura, os questionamentos aqui levantados, o destaque a respeito da carência de estudos empíricos na realidade brasileira, contribuem para fomentar discussões e proposições de pesquisas a esse respeito. Acredita-se que, no estágio atual de desenvolvimento do conhecimento sobre o tema, onde lacunas de estudos empíricos são evidentes, estudos qualitativos sejam recomendados, visando melhor compreender a realidade no contexto organizacional, bem como estudos quantitativos, que possibilitem identificar tais aspectos em diferentes contextos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRIESSEN, E; VARTIAINEN, M. Emerging Mobile Virtual Work. In: ANDRIESSEN, E. VARTIAINEN, M (Eds.) *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer, 2006.
- BARNES, M.; ENGLE, R. Can Sales Force Automation Help You Be a More Effective Manager? *Sales Process Engineering and Automation Review* (September), p.16-19. 1995.
- BESSEYRE DES HORTS, C. *L'entreprise Mobile*. Paris: Pearson Education France, 2008.
- BOUJENA, O.; JOHNSTON, W. J; MERUNKA, D. R. The Benefits of Sales Force Automation: A Customer's Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. XXIX, n.2, p.137--150. 2009.
- BRANS, P. D.; BASOLE, R. C. A comparative anatomy of mobile enterprise applications: Towards a framework of software reuse. *Information Knowledge Systems Management*, v.7, p.145-158, 2008.
- CAPPELLOZZA, A.; SANCHEZ, O. P. Análise de Decisões sobre Uso de Tecnologia: um Estudo no Setor de Telefonia Móvel Fundamentado nos Axiomas da Economia Comportamental. *RAC*, Curitiba, v.15, n.6, p.1078-1099, 2011.
- COOMBS, C.; HISLOP, D.; BARNARD, S.; ELLISON, I. The impact of the internet of things on mobile workers. In: *4th International Workshop on the Changing Nature of Work (CNoW): The Impact of Digital Innovation on Work*, Dublin, Ireland, 11 December 2016.
- CORSO, K. B.; FREITAS, H.; BEHR, A. O Contexto no Trabalho Móvel: uma discussão à luz do Paradigma da Ubiquidade. In: *8º CONTECSI*, São Paulo, USP, p.1796-1812. 2011.



DAVIS, G. B. Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work. *Communication of the ACM*, v. 45, n. 12, 2002.

FREITAS, H. M. R.; RECH, I. Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba/PR, v.7, p.125-150, 2003.

FUJIMOTO, Y.; FERDOUOS, A. S.; SEKIGUCHI, T.; SUGINATO, L. F. The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, v.69, n.9, p.3315-3323, 2016.

GESER, H. *Towards a sociological theory of the mobile phone*. Release 3.0. 2004. Disponível em: [http://socio.ch/mobile/t\\_geser1.htm](http://socio.ch/mobile/t_geser1.htm). Acesso em: 14 de Maio 2012.

GUBBI, J.; BUYYA, R.; MARUSIC, S.; PALANISWAMI, M. Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future generation computer systems*, v.29, n.7, p.1645-1660, 2013.

HAWES, J.; MAST K. E.; SWAN, J. E. Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v.9, n.1, p.1-8. 1989.

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

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

HUBER, G. A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Academy of Management Review*, v.15, p.47-71. 1990.

HUNTER G. K.; PERREAULT, W. Sales technology orientation, information effectiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. XXVI, n. 2, p. 95-113. 2006.

HUNTER G. K.; PERREAULT, W. Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing*, v.71, p.16-34. 2007.

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

JEDDI, S. Social Capital of Mobile Workers: An Emerging Risk Factor? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v.109, p.536-540, 2014.

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

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

- MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. O impacto da Tecnologia de Informação na Estratégia dos Bancos. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, FGV-São Paulo, v.41, n.4, p.87-97, 2001.
- MANICA, A., SACCOL, A. I. C. Z. Avaliação dos Resultados de Adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS): O Caso IBGE - CENSO 2007. In: *XXXIII EnANPAD*, São Paulo-SP. AnPAD, 2009.
- MARQUES, E. V.; JOÃO, B. N. Mobilidade: Uma investigação de Uso por Executivos Brasileiros. In: *XXVII EnANPAD*, Atibaia-SP. AnPAD. 2003.
- MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, Minneapolis, USA, v.28, n.2, p.283-322, 2004.
- MORIARTY, R. T., SWARTZ, G. S. Automation to Boost Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, v.67, n.1, p.110-117. 1989.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, v.63, n.4, p.149-160, 1985.
- PREMKUMAR, G.; RAMAMURTHY, K.; SAUNDERS, C. S.. Information processing view of organizations: an exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships. *Journal of Management Information Systems*, v.22, n.1, p. 257-294, 2003.
- PULLIG, C.; MAXHAM, J. G.; HAIR, J. F. Sales Force Automation Systems: An Exploratory Examination of Organizational Factors Associated with Effective Implementation and Sales force Productivity. *Journal of Business Research*, v. 55, p.401-415, 2002.
- SACCOL, A. Z.; LIBERALI NETO, G.; MACADAR, M. A.; PEDRON, C. D.; CAZELLA, S. Avaliação do Impacto dos Sistemas ERP sobre Variáveis Estratégicas de Grandes Empresas no Brasil. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, v.8, n.1, p.9-34, 2004.
- SACCOL, A. Z.; REINHARD, N. Tecnologias de Informação Móveis, Sem Fio e Ubíquas: Definições, Estado-da-Arte e Oportunidades de Pesquisa. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, v.11, n.4, 2007.
- SACCOL, A. Z.; CAMAROTTO, F. S. A Adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e as Competências de Profissionais de Vendas: Dois Estudos de Caso na Indústria Farmacêutica de Goiás. In: *XII SemeAd*. São Paulo-SP, USP. 2012.
- SALEH, Y.; OMAR, M. Perception of Sales Managers, Sales Persons and Customers towards Sales Force Automation Technology in Palestine. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, v.9, n.1, p.67-74, 2015.
- SANDI, L. B.; SACCOL, A. Z. Sobrecarga de informações geradas pela adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio e suas decorrências para profissionais de vendas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v.9, n.2, 2010.

- SATYANARAYANAN, M. *Fundamental challenges in mobile computing*. Carnegie: Carnegie Mellon University, 1995.
- SCHILLEWAERT, N.; AHEARNE, M. The Effect of Information Technology on Salesperson Performance. *ISBM Working Paper Series*, Pennsylvania State University, University Park. 2001.
- SINISALO, J.; KARJALUOTO, H.; SARANIEMI, S. Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective, *Journal of Systems and Information Technology*, v.17, n.2, p.121-140, 2015.
- SLYWOTZKY, A. *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SØRENSEN, C.; AL-TAITOON, A.; KIETZMANN, J. Exploring enterprise mobility: Lessons from the field. *Information Knowledge Systems Management*, v.7, p.243-271, 2008.
- SØRENSEN, C. *Enterprise Mobility: Tiny Technology with Global Impact on Work*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- TAYLOR, T. C. Valuable Insights on Sales Automation Progress. *Sales Process Engineering & Automation Review*, 19–21. 1994.
- TIINSIDE (2016). Como o Enterprise Asset Intelligence está mudando o panorama dos negócios. Disponível em: <http://convergecom.com.br/tiinside/services/01/07/2016/como-o-enterprise-asset-intelligence-esta-mudando-o-panorama-dos-negocios/>. Acesso em 01/03/2017.
- VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. User Acceptance of Information technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, v.27, n.3, p.425-478, 2003.
- VENKATRAMAN, N. IT - Enabled business transformation: from automation to business scope definition. *Sloan Management Review*, v.35, n.2, p.72-87, 1994.
- WEDELL, A.; HEMPECK, D. Sales Force Automation – Here and Now. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v.7, n.2, p.11-16, 1987(a).
- WEDELL, A. J.; HEMPECK, D. What if we automated our sales reps to show the value of our automation? *Marketing News*, 5/8/87, v.21, n.10, p.11, 1/3p. 1987 (b).
- WEILENMANN, A. Doing mobility. *Doctoral Dissertation*, Department of Informatics, University of Göteborg, Sweden, 2003.
- WEISER, M. The computer for the 21st Century. *Scientific American*, v.265, p.94-104. 1991.
- WELIN-BERGER, M. W. Commerce. In: KORNAK, A.; TEUTLOFF, J.; WELINBERGER, M. *Enterprise guide to gaining business value from mobile technologies*. Hoboken: Wiley, 2004.