

# ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS VENDEDORES APÓS A PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ALFA

Juliane Colpo<sup>1</sup>  
Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi<sup>2</sup>  
Niloar Bissani<sup>3</sup>

## RESUMO

O papel estratégico do profissional de vendas envolve a comercialização de produtos e o acompanhamento de toda a cadeia de abastecimento até que o cliente esteja plenamente satisfeito com sua compra. O vendedor demanda não somente de um relacionamento mais próximo com o cliente, mas deve estar satisfeito com a sua função e trabalho desempenhado na organização que atua. O presente trabalho foi realizado na Cooperativa Agroindustrial Alfa para identificar a satisfação dos vendedores após a padronização das rotinas de vendas do sistema e com isso medir a satisfação através da percepção dos vendedores e verificar se possuem deficiências e identificar as necessidades de melhorias. O método utilizado neste trabalho foi o indutivo, o tipo de pesquisa é exploratório, o nível é estudo de campo e o delineamento da pesquisa é quantitativo e qualitativo. Depois de coletar as informações, foi preparado um questionário com 15 perguntas, sendo aplicada via internet e enviado para 215 (duzentos e quinze) e-mails de vendedores da Cooperativa, foram realizados também 2 (duas) entrevistas com os supervisores das filiais. Após a tabulação e análise dos dados constatou-se que a grande maioria dos vendedores estão satisfeitos com o sistema de vendas, mas que mesmo assim, tem uma pequena parte deles, que não estão satisfeitos. Algumas sugestões foram dadas para que os processos se tornem melhores. Conclui-se com este trabalho, que a maioria dos vendedores estão satisfeitos com a nova sistemática, mas que algumas melhorias podem ser tomadas para que todos dos vendedores sintam-se engajados e satisfeitos com os processos de vendas em geral.

**Palavras-chaves:** Satisfação. Vendedor. Cooperativa Agroindustrial Alfa.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais conscientes da importância da força de vendas em suas organizações, assim os gerentes estão procurando alternativas para manter seus vendedores motivados e satisfeitos com o trabalho. Diante desta certeza, compreender sobre a satisfação no trabalho dos vendedores é algo relevante e de certa forma desafiador, uma vez que os

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração, UCEFF. juliane.colpo@hotmail.com.

<sup>2</sup> Docente da UCEFF, Mestrado Profissional em Administração da Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó. E-mail: citaniapilatti@hotmail.com

<sup>3</sup> Docente da UCEFF, Mestrando em Administração Profissional da UNOESC – Campus Chapecó. Especialista em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo – UPF e Graduado em Administração com ênfase em Recursos Humanos – CELER FACULDADES. niloar@uceff.edu.br.

profissionais da área de vendas operam uma função de “limite” no campo de interação entre a organização e o seu ambiente de mercado (AMYX; BHUIAN, 2009; CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974; LAGACE; GOOLSBY; GASSENHEIMER, 1993).

De acordo com estudos de pesquisadores como Churchill, Ford e Walker (1974) e Amyx e Bhuian (2009), a satisfação no trabalho afeta o desempenho dos vendedores, gerando um impacto direto e significativo sobre a empresa. O vendedor é um dos responsáveis pela geração de receita da organização. De acordo com Cobra (2010) é por meio do vendedor que a negociação é fechada e os pedidos são tirados, portanto, em última instância, é o vendedor quem efetivamente realiza a venda.

Todos os departamentos de uma organização são importantes, mas o setor de vendas se destaca. As vendas são os pilares que dão sustentação para toda a empresa. É a partir das vendas que tudo está envolvido, podendo ser vendas de produtos físicos ou até mesmo de serviços (LAS CASAS, 2005). O vendedor precisa estar engajado ao sistema de regras e segui-las de modo apropriado. Quando o vendedor vende a preços adequados, a empresa tem lucros. Quando, porém, a venda é sacrificada em termos de preços para atender a preços exigidos pelo mercado, a empresa pode ter prejuízos (COBRA, 2010).

A organização base deste estudo é a Cooperalfa, uma cooperativa que representa famílias associadas, mais de 2.800 (dois mil e oitocentos) colaboradores e milhares de clientes espalhados por todas as regiões de atuação, além de fornecedores, transportadores e parceiros. Tem como propósito organizar a produção agrícola no Oeste de Santa Catarina através da união das famílias agricultoras associadas, especialmente as pequenas, que não dispunham de estrutura de armazenagem e nem poder de barganha para comercializar seus produtos. Fundada em 29 de outubro de 1967 evoluir muito para continuar ativa e sólida no mercado. A cooperativa cresceu e continua crescendo para atender as necessidades dos seus donos, que são os associados e o quadro social, que também caminha junto com esse desenvolvimento (COOPERALFA, 2015).

Com todo este crescimento e na busca de sempre estar inovando que em agosto de 2014 foi implantado um projeto que foi desenvolvido pelo setor comercial, a informática em conjunto com a própria diretoria da Cooperalfa. O projeto tem por objetivos estabelecer percentuais máximos de descontos nas vendas e limites máximos de prazos sem aplicação de acréscimos, evitando ações não intencionais na emissão de documentos de vendas, além de, registrar todas as autorizações, assim como, quem as autorizou, tratar a causa dos problemas e não mais atuar

na consequência dos mesmos e acompanhar a frequência de negócios que cada filial realiza fora dos padrões.

Para ampliar os estudos e conhecer o que afeta a satisfação com o trabalho na área de vendas, uma vez que os vendedores são os responsáveis por gerar o faturamento das empresas, esse estudo tem como problema central de pesquisa a seguinte questão: **Qual o grau de satisfação dos vendedores quanto ao uso das rotinas de vendas nas Lojas Agropecuárias da Cooperativa Agroindustrial Alfa situadas na região Oeste de Santa Catarina?**

A fim de responder a esta questão, essa pesquisa tem o objetivo de verificar o grau de satisfação dos vendedores quanto ao uso das rotinas de vendas nas Lojas Agropecuárias da Cooperativa Agroindustrial Alfa situadas nas regionais de Santa Catarina. De acordo com o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC (2014), as cooperativas veem crescendo a sua produtividade gradativamente, com isso as organizações precisam estar preparadas para atender os seus cooperados e clientes nas compras e vendas que ali são realizadas, assim, conseguindo acompanhar o que o mercado está ditando.

A pesquisa em questão se justifica por tratar-se de um projeto que foi implantado e que está sendo trabalhado e desenvolvido a menos de um ano em todas as filiais da organização e é um tema de grande relevância para a Cooperativa por vários níveis hierárquicos e que vem tendo certa resistência dos vendedores quanto à adesão total das novas regras e padrões de negociação. Segundo Gawlak e Turra (2002) uma cooperativa no âmbito de geração de lucros trabalha do mesmo modo que as empresas privadas, ou seja, possui todos os setores definidos e com respectivas responsabilidades. Para alcançar os objetivos da organização todos precisam trabalhar juntos, desde os colaboradores, a alta direção, até mesmo os associados.

Na organização, as vendas não possuíam um padrão de negócio, ou seja, para todos os produtos, tem-se um preço de venda estabelecido no sistema, porém, a negociação se dava de acordo com o que o cliente solicitava ou o vendedor procedia. As novas rotinas são implantadas com o intuito de fazer uma padronização destas vendas via sistema, bloqueando alguns campos da negociação que a partir daí, tornam-se padrão para as vendas. Las Casas (2005) afirma que é notório que a padronização das vendas é de suma importância para todas as empresas. É necessário seguir normas e regras padrões preestabelecidas para alcançar resultados homogêneos.

Este estudo está estruturado além da introdução, a segunda seção remete-se aos constructos que abordam conceitos sobre Gestão de Vendas; Gestão de Cooperativas e as Dimensões da Satisfação dos Vendedores; a terceira seção traz a metodologia; na quarta seção

traz a análise e interpretação dos dados e; na quinta seção as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para novas pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação terá como abordagem contextual sobre Gestão de Vendas; Gestão de Cooperativas e as Dimensões da Satisfação do Vendedor com o Trabalho, onde será avaliado o trabalho desenvolvido pelo vendedor e sua importância para as organizações.

### 2.1 GESTÃO DE VENDAS

As vendas são as colunas que dão sustento para toda a empresa. É a partir das vendas que tudo está envolvido, podendo ser vendas de produtos físicos ou até mesmo de serviços. Vendas é a ação que consiste em uma troca entre, no mínimo duas partes envolvendo, de um lado, bens e serviços e, de outro, determinado valor monetário (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2002). Para Dias (2003, p. 328), o “Gerenciamento de vendas é a abordagem integrada ao gerenciamento de todas as funções e atividades que envolvem relacionamento com os clientes, com o objetivo de encantá-los”.

De acordo com Las Casas (2005) quando se trata de vendas, o administrador deve conhecer o suficiente da atividade que ali é desempenhada, pois os vendedores gostam que seus administradores conheçam os problemas, necessidades, ou dificuldades que encontram para a comercialização. Para Cobra (2010, p. 21) “A atividade de vendas é classificada como uma ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas”.

Assim Futrell (2003), define que quando a demanda é maior que a oferta, a função de vendas não ponderava as necessidades do cliente e o ritmo de saída dos produtos. Com a efetivação de algumas mudanças, entretanto, principalmente no melhoramento da administração das empresas de distribuição e controle dos resultados, o poder de barganha/negociação começou a ser executado pela distribuição.

Na visão de Stanton e Spiro (2000) não existe uma forma perfeita de vender e que possa oferecer ao vendedor técnicas milagrosas capazes de fechar todas as vendas. Um processo é um conjunto de etapas ou atividades que são efetivadas em sequência, com a finalidade de direcionar a maneira de agir do vendedor diante dos clientes, para que o profissional de vendas

possa sentir-se mais seguro e capaz de atingir e/ou superar suas metas. O processo de vendas pode ser comparado a uma cadeia, com cada um de seus anéis devendo ser unido com sucesso. Cada uma das fases se junta às outras e sua sequência pode ser alterada para atender à situação do momento.

De acordo com Boechat (2015, p.36) “Em uma venda, a abordagem deve ser criativa, diferente, com assuntos interessantes que estimulem uma boa conversa para criar a necessária aproximação entre as partes”. Segundo Cobra (2010) é importante ter em mente que na venda pessoal o vendedor, concentra-se mais em aprender a respeito das necessidades dos clientes para poder vender. Trabalha para conquistar os compradores utilizando não somente a persuasão, preço, presença e condições, mas também o relacionamento em longo prazo, credibilidade, responsabilidade e confiança.

Com as mudanças e ambientes cada vez mais dinâmicos, se faz necessário que os vendedores tenham um alto desempenho e que, além disso, saibam equilibrar a necessidade de tomar decisões rápidas. Vendedores que se comunicam entre si e com seus chefes são mais conscientes de suas funções na empresa e tendem a responder com maior agilidade as mudanças competitivas do mercado (STAN *et al.*, 2012).

Para que os vendedores tenham um melhor desempenho em vendas, estar motivados e satisfeitos com o trabalho é primordial. Assim, os chefes das empresas precisam motivar seus vendedores que devem operar em estreita colaboração com seus diferentes parceiros (JONES *et al.*, 2005; MCNEILLY; GOLDSMITH, 1991; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

## 2.2 GESTÃO NAS COOPERATIVAS

A administração nas cooperativas segundo Petriella (2008) é composta por uma direção ou conselho de administração. São de exclusividade dos associados que serão eleitos em assembleia geral, representados por um conselho fiscal constituído por membros associados e eleitos em assembleia geral.

É na estrutura organizacional que se define como serão as relações entre a instituição da Cooperativa para com os seus cooperados e com as diversas outras entidades como, por exemplo, outras cooperativas, poder público, empresas privadas, instituições públicas entre outras (PETRIELLA, 2008).

Já, o associado tem um papel de suma importância na organização. Segundo OCESC (2011) o associado tem seus direitos e seus deveres. Entre os principais direitos dos cooperados

pode-se citar a utilização dos serviços prestados pela cooperativa, a discussão e votação em assuntos relativos à cooperativa. Os Associados devem efetuar, junto com a cooperativa, as operações que forem programadas, bem como obter informações da situação financeira da cooperativa e votar e ser votado para responsabilidades no conselho fiscal e de administração. Em caso de desligamento da cooperativa, deve seguir as regras conforme estabelece o estatuto.

Além dos direitos, os associados têm seus deveres a serem cumpridos para o bom andamento da organização. A operacionalização com a cooperativa é um deles, que está relacionado com toda a compra e venda do associado, bem como, o respeito pelo estatuto da cooperativa, cumprindo fielmente os compromissos da cooperativa, respeitando as decisões da cooperativa, cobrir sua parte em caso de prejuízo e por fim, participar das atividades da cooperativa (OCESC, 2011).

## 2.3 AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO DO VENDEDOR COM O TRABALHO

De acordo com Futrell (2003) as atividades de um vendedor variam de acordo com cada empresa, dependendo de suas vendas envolverem determinados tipos de produtos ou serviços. Vender um produto que incorporou alta tecnologia no seu processo de fabricação é bem diferente de oferecer produtos ou serviços menos sofisticados. Difere também em relação às características de mercado da empresa e também da localização dos clientes.

O vendedor é um dos responsáveis pela geração de receita da organização. De acordo com Cobra (2010) é por meio do vendedor que a negociação é fechada e os pedidos são tirados, portanto, em última instância, é o vendedor quem efetivamente realiza a venda. O vendedor precisa estar engajado ao sistema de regras estabelecidas pela empresa e saber segui-las de forma adequada. Quando o vendedor vende a preços adequados, a empresa obtém lucros. Porém, a empresa pode ter prejuízos quando a venda for sacrificada em termos de preço ordenado pelo mercado, sendo que então, fica na responsabilidade do vendedor cuidar da saúde financeira da organização, efetuando vendas lucrativas (LAS CASAS, 2005).

De acordo com Futrell (2003), no curto prazo os vendedores são pagos para vender, pois precisam atender às metas de desempenho. No longo prazo, mensal ou anualmente, os vendedores constroem relações positivas duradouras com seus clientes.

Cobra (2010), salienta que a apresentação do vendedor é parte importante para que a venda aconteça, é nesta hora que a definição da negociação acontece, o processo se caracteriza pela discussão dos recursos, vantagens e benefícios do produto ou serviço que os clientes

consideram importantes. Segundo Las Casas (2005) a apresentação é o coração da venda. A venda é a parte do processo de vendas na qual o vendedor tem que ser criativo e parecer o verdadeiro profissional que os clientes esperam que seja. Se a demonstração for excelente, a venda está garantida. Nesta fase, o vendedor precisa convencer o cliente de que seus produtos atenderão suas necessidades de forma mais eficiente que os dos concorrentes.

Em alguns casos, a única chance de concretizar uma venda, ocorre quando o vendedor está diante do comprador afirma Cobra (2010). A forma de comunicar, de transmitir a mensagem, será de importância vital para o processo. Ao fazer sua apresentação o profissional de vendas deve refletir sobre os elementos que usará para fornecer as informações que o consumidor precisa para tomar uma decisão de compra. A apresentação proporciona conhecimento por meio dos atributos, das vantagens e dos benefícios de seu produto.

Para Katak, Futrell, & Sager, (1992), a melhoria nas condições de trabalho dos vendedores, bem como a condução realizada pelos seus chefes, pode aumentar não somente a motivação e o desempenho, mas também propiciar a satisfação com o trabalho, o que conseqüentemente poderá melhorar a qualidade do profissional. Porém de acordo com Stan et al., (2012), é de suma importância que os chefes saibam regular o apoio oferecido aos vendedores, uma vez que os vendedores podem tornar-se dependentes dos recursos externos abrindo mão de suas próprias habilidades.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia de pesquisa utilizada nesse estudo foi de caráter exploratório e com abordagem qualitativa e quantitativa. O intuito exploratório foi buscar algo novo e sugerir algumas melhorias. Assim para Gil (1999), a pesquisa exploratória busca proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, sobretudo quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionais. Para Vergara (2013), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Não de ser confundida com a leitura exploratória. Devido a sua natureza de investigação, não comporta hipóteses que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso. De acordo com Gil (2009) estudo de caso é a constituição de modalidades de delineamento. Trata-se de diversos modelos propostos para produção de conhecimento num campo específico, assim como também são o experimento e o levantamento. Fachin (2006) define estudo de caso como um método caracterizado por ser

um estudo intensivo. Quando o assunto é intensivo, podem aparecer relações que de outra forma de estudo poderiam não ser descobertas. Neste método leva-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado.

Para a coleta de dados utilizou-se para realização do trabalho três instrumentos, para assim, melhor analisar os resultados, que são eles: observação, entrevista e questionário. Um dos instrumentos utilizados para coleta de dados foi a observação. Na visão de Fachin (2002, p.35) a observação “[...] é o início da pesquisa científica, pois serve de base para qualquer área das ciências”. Para Martins e Theóphilo (2009), a observação é um procedimento empírico de natureza sensorial. Por meio da observação é possível ao mesmo tempo que o pesquisador realiza a coleta de dados, desenvolve a percepção sensorial, distinguindo-se, enquanto prática científica da observação da rotina diária. A observação exige do pesquisador um exame detalhado que requer atenção na coleta e análise das informações, dados e evidências.

Outro instrumento que trouxe resultados valiosos para esta pesquisa foi o questionário. De acordo com Beuren (2008) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, sendo que estas devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. O questionário foi um dos instrumentos de coleta de dados, onde se fez 15 (quinze) perguntas, sendo 14 (quatorze) perguntas fechadas de múltipla escolha e 1 (uma) pergunta aberta, que era as sugestões que poderiam ser dadas pelos respondentes para possíveis melhorias. O questionário ficou disponível para todos os vendedores do período de 09 de outubro até 16 de outubro, sendo assim, 8 (oito) dias.

Para Gil (1999) o questionário é uma técnica de investigar e coletar informações por escrito das pessoas e tem por objetivo conhecer as opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, situações vivenciadas. Segundo Martins e Theóphilo (2009), o questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que o investigador deseja medir ou descrever.

E por fim, para buscar todos os dados que não foram abordados nos outros métodos, utilizou-se a entrevista como último instrumento de coleta de dados. A entrevista aconteceu no dia 19 de outubro com os 03 (três) supervisores de filiais, onde continha uma entrevista estruturada com 4 (quatro) perguntas estratégicas sobre o assunto abordado no trabalho. Para Bauren (2008, p.131) “Entrevista é uma técnica de obtenção de informações em que o investigador se apresenta pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”. Já, Martins e Theóphilo (2009), definem entrevista como uma técnica de pesquisa para a coleta de informações, dados

e evidências, tendo por objetivo atender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a situações e questões, cujo contexto não tenho sido estruturado anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Definiu-se como população do estudo todos os vendedores da Cooperativa Agroindustrial Alfa que são 215 (Duzentos e quinze) pessoas. Na visão de Beuren (2008, p.118) “População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. Como amostra foram 147 (Cento e quarenta e sete) pessoas. Para Marconi e Lakatos (2002) a amostra é um subconjunto da população, é uma parcela a ser pesquisada. Na percepção de Gil (1999, p.120) amostra “[...] são subconjuntos do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou estimam as características desse universo ou população”. Esta amostra foi apresentada como não probabilística, onde não se utilizará de cálculos para apresentar os dados e resultados obtidos.

O estudo foi realizado por conveniência, sendo mais prático e conveniente à coleta dos dados, a aplicação dos questionários e as entrevistas que foram realizadas, pois é a organização onde a pesquisadora atua. Na percepção de Gil (1999) a amostragem por conveniência é uma das menos rigorosas de todos os tipos de amostragem. É onde o pesquisador obtém os dados que têm maior facilidade de acesso.

De acordo com a pesquisa e sua forma, os dados foram analisados e interpretados de forma qualitativa e quantitativa. Segundo Richardson (1999, p.80) “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. A pesquisa também está suportada pela abordagem quantitativa que de acordo com Beuren (2008) a pesquisa quantitativa está caracterizada pela forma de apresentação de instrumentos estatísticos, isso para a coleta e no tratamento dos dados

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Na análise dos dados, são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários, bem como, os resultados da observação, para posterior proposta de melhoria e conclusão da pesquisa.

Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário virtual para os 220 (duzentos e vinte) vendedores, obtendo a quantidade de 147 (cento e quarenta e sete) respostas, esse questionário composto por 15 (quinze) questões abertas e fechadas. O período da aplicação foi

dia 05 de outubro de 2015 até 16 de outubro de 2015. Os dados serão expostos em forma de tabelas com frequências absolutas e frequências relativas. Além do questionário, foram realizadas 2 (duas) entrevistas com os supervisores da Cooperalfa e as transcrições e análises serão apresentadas no decorrer deste estudo.

Verifica-se que 115 respondentes com índice (78,2%) correspondem ao público masculino e 32 dos respondentes o que equivale a um índice de (21,8%) são formados pelos respondentes do público feminino, assim confirmando a predominância do gênero masculino como vendedores na Cooperativa Agroindustrial Alfa no Oeste de Santa Catarina.

Em relação ao estado civil dos respondentes, se destaca o público casado, sendo que 66 respondentes o que equivale a um índice de (44,9%) das pessoas são casadas, com 58 respondentes, com um indicador de (39,5%) dos respondentes são solteiros, 19 dos respondentes, o que evidencia um índice de (12,9%) possuem união estável e ainda 4 respondentes com indicador de (2,9%) são separados ou divorciados e viúvos ou não tem nem uma pessoa.

No tocante a quantidade de filhos dos respondentes, se destaca os vendedores que não possuem filhos, com 76 respondentes, índice de (51,7%) em seguida, com 34 respondentes o que equivale a um índice (23,1%), na sequência do questionário quem possui um filho, 27 respondentes com índice de (18,4%) possuem dois filhos, 8 respondentes o que equivale a (5,4%) de índice, tem três filhos e 2 respondentes, ou seja, um índice de (1,4%) tem quatro filhos ou mais.

Em relação à faixa etária dos respondentes, se destaca o público intermediário sendo que 74 respondentes, índice de (50,3%) das pessoas têm de 21 a 30 anos, já para 34 respondentes o que equivale a (23,1%) de índice possuem de 31 a 40 anos, 20 respondentes com índice de (13,6%) têm 41 a 50 anos, 14 respondentes com índice de (9,5%) têm de 18 a 20 anos e que por fim 5 respondentes com índice de (3,4%) possuem mais de 51 anos ou mais.

Constata-se que das pessoas pesquisadas, 56 dos respondentes com índice de (38,1%) possuem ensino superior incompleto, para 52 respondentes com índice de (35,4%) têm ensino médio completo, já 36 respondentes com (24,5%) de índice têm o ensino superior completo, e 3 respondentes o que equivale a um índice de (2,2%) possuem ensino fundamental completo, e ninguém ficou nas opções de ensino fundamental e ensino médio incompleto.

Observa-se que 58 dos respondentes com índice de (39,5%) estão na Cooperativa de 1 a 5 anos, já 30 respondentes o que equivale da (20,4%) de índice estão de 6 a 10 anos, com 20 respondentes o que representa (13,6%) respondentes estão entre 11 e 15 anos, com 14

respondentes com índice (9,5%) estão de 16 a 20 anos, e com 7 respondentes com índice de (4,8%) ficam de 26 a 30 anos, juntamente com o mesmo número de respondentes que estão na empresa de 21 a 25 anos, já 6 respondentes com índice de (4,1%) com menos de um ano e 5 respondentes com (3,4 %) de índice ficou acima de 31 anos.

Verifica-se na Tabela 01, que das pessoas pesquisadas, 48 respondentes com índice de (32,7%) recebem entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00, com 41 respondentes o que equivale a (27,9%) estão na faixa salarial acima de R\$ 3.501,00, já 19 respondentes com índice de (12,9%) de índice recebe entre R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00, na sequencia vem 17 respondentes com índice de (11,6%) entre R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00, após 14 respondentes com índice de (9,5%) entre R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00 e com 8 respondentes o que equivale (5,4%) de índice recebem entre R\$ 3.001,00 a R\$ 3.500,00.

**Tabela 01 – Faixa Salarial**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Entre R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00	48	32,7%
Acima de R\$ 3.501,00	41	27,9%
Entre R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00	19	12,9%
Entre R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00	17	11,6%
Entre R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00	14	9,5%
Entre R\$ 3.001,00 a R\$ 3.500,00	8	5,4%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio da Tabela 08 verifica-se qual regional o respondente pertence.

**Tabela 02 – Regional**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Chapecó	21	14,3%
Águas de Chapecó	15	10,2%
Campo Ere	16	10,9%
Canoinhas	29	19,7%
Coronel Freitas	11	7,5%
Quilombo	21	14,3%
São Jose do Cedro	11	7,5%
Sul – Braço do Norte	5	3,4%
Xaxim	18	12,2%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observa-se que das pessoas pesquisadas, que pertencem a regional de Chapecó são 21 respondentes com índice de (14,3%), Águas de Chapecó são 15 respondentes o que equivale a

(10,2%), Campo Erê são 16 respondentes com índice de (10,9%), Canoinhas são 29 respondentes com (19,7%) de índice, Coronel Freitas são 11 responderam com índice de (7,5%), Quilombo são 21 respondentes com índice de (14,3%), São Jose do Cedro são 11 respondente com índice de (7,5%), Sul – Braço do Norte são 5 respondentes com (3,4%) índice e em Xaxim são 18 respondente com incide de (12,2%).

Já, a Tabela 03 apresenta o grau de satisfação em relação à atividade profissional que trabalha na Cooperativa.

**Tabela 03 – Satisfação com a Atividade Profissional que Trabalha**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Satisfeito	92	62,2%
Muito Satisfeito	46	31,3%
Insatisfeito	4	2,7%
Indiferente	3	2%
Muito Insatisfeito	2	1,4%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dentre os respondentes 92 o que equivale a um índice de (62,2%) dizem estar satisfeitos, já para 46 respondentes com índice de (31,3%) muito satisfeitos com a atividade que trabalham, 4 respondentes índice de (2,2%) dizem estar insatisfeitos, 3 respondentes com índice de (2%) responderam a opção indiferente e para 2 respondentes o que equivale a um índice de (1,4%) estão muito insatisfeitos.

Assim a Tabela 04 mostra a porcentagem da percepção dos respondentes com relação a satisfação com os treinamentos sobre vendas por intermédio da Cooperativa.

**Tabela 04 – Satisfação com os Treinamentos sobre Vendas por Intermédio da Cooperativa**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Satisfeito	103	70,1%
Muito Satisfeito	33	22,4%
Indiferente	4	2,7%
Insatisfeito	4	2,7%
Muito Insatisfeito	3	2%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo informações coletadas, 103 respondentes o que equivale a um índice de (70,1%) dizem estar satisfeitos, já 33 respondentes com índice de (22,4%) estão muito satisfeitos, 8 respondentes com (5,4%) de índice se dividem em indiferente e insatisfeito e 3 respondentes com índice de (2%) responderam estar muito insatisfeito.

Segundo dados coletados, num total de 105 respondentes o que equivale a um índice de (71,4%) respondentes estão satisfeitos, 19 respondentes índice de (12,9%) estão muito satisfeitos, para 14 respondentes com índice de (9,5%) marcaram a opção indiferente, e 9 respondentes com índice de (6,1%) dizem estar insatisfeitos e na opção muito insatisfeito não foi marcada por ninguém.

A Tabela 05 apresenta a porcentagem da percepção dos respondentes com relação satisfação quanto ao atendimento do comitê de vendas com relação a análises de pedidos e retornos para a filial ou usuário.

**Tabela 05 – Satisfação quanto ao Atendimento do Comitê de Vendas com relação a Análises dos Pedidos e Retornos para a Filial ou Usuário**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Satisfeito	95	64,6%
Indiferente	20	13,6%
Insatisfeito	19	12,9%
Muito Satisfeito	8	5,4%
Muito Insatisfeito	5	3,4%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na Tabela 05 é possível identificar que 95 dos respondentes com índice de (64,6%) estão satisfeitos, 20 respondentes índice de (13,6%) responderam a opção indiferente, 19 respondentes o que equivale a um índice de (12,9%) dos respondentes mostraram-se insatisfeitos, para 8 respondente com (5,4%) de índice estão muito satisfeitos e apenas 5 respondentes o que equivale a (3,4%) de índice responderam estar estão muito insatisfeitos.

A Tabela 06 apresenta a porcentagem dos respondentes quanto a padronização das vendas, os benefícios trazidos para a Cooperativa.

**Tabela 06 – Quanto a Padronização de Vendas, Benefícios trazidos para a Cooperativa**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Satisfeito	96	65,3%
Muito Satisfeito	24	16,3%
Indiferente	21	14,3%
Insatisfeito	5	3,4%
Muito Insatisfeito	1	0,7%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo informações da Tabela 06, para 96 respondentes com índice de (65,3%) mostraram-se satisfeitos, já, 24 respondentes índice de (16,3%) muito satisfeitos, 21

respondentes com (14,3%) de índice mostram-se indiferentes, 5 respondentes o que equivale a um índice de (3,4%) estão insatisfeitos e apenas 1 respondente com índice de (0,7%) muito insatisfeito.

A Tabela 07 apresenta a porcentagem dos respondentes com relação ao grau de satisfação quanto a rapidez e agilidade de início e término do lançamento do pedido no sistema.

**Tabela 07 – Grau de Satisfação quanto a Rapidez e Agilidade de Início e Término do lançamento do pedido no sistema**

Item verificado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Satisfeito	86	58,5%
Muito Satisfeito	25	17%
Indiferente	21	14,3%
Insatisfeito	14	9,5%
Muito Insatisfeito	1	0,7%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No tocante a Tabela 07, evidenciou se que 86 dos respondentes o que equivale a um índice de (58,5%) mostraram-se satisfeitos, 25 respondentes com índice de (17%) muito satisfeitos, para 21 respondentes com índice de (14,3%) mostram-se indiferentes, 14 respondentes índice de (9,5%) estão insatisfeitos e apenas 1 respondente com (0,7%) de índice está muito insatisfeito.

Para explicar o último item do questionário, que se aborda uma questão aberta, foi solicitado que os respondentes citassem sugestões de melhoria nos procedimentos de vendas do sistema. Dos 147 (cento e quarenta e sete) respondentes, somente 65 (sessenta e cinco) vendedores responderam essa questão. As respostas mais predominantes foram à questão de lentidão do sistema, onde o processo da venda demora muito desde o início até o término do pedido. Mais um item que foi evidenciado por diversos respondentes nas sugestões, foram os gerentes das filiais terem mais autonomia, alçadas de desconto, para as negociações.

Identificou-se também, como item predominante nas respostas, a questão de o comitê de análise de pedidos possuir mais de uma pessoa e ser mais rápido e flexível nas decisões de aprovação ou reprovação das negociações feitas pelas filiais. Como sugestões isoladas dos respondentes temos o aumento do prazo de 10 (dez) dias de validade dos pedidos no sistema, no lançamento do pedido no sistema, aparecer a informação sobre o limite financeiro do cliente antes mesmo de concluir o pedido, qual o valor que o mesmo ainda tem disponível, assim o vendedor já sabe se o pedido será aprovado ou não no final do lançamento no sistema.

Alguns outros itens que foram propostos como itens isolados pelos respondentes. Assim listam-se os seguintes: à dificuldade de vender produtos com problemas, deteriorados, quebrados, próximos do vencimento, molhado, ou seja, todas as imperfeições que acarretam ao produto a diminuição da qualidade do produto. Estes casos precisam ser concedidos descontos e não precisariam passar pelo Comitê de Vendas para aprovação do pedido, deveria ficar na alçada da filial. Também teve um respondente sugerindo ter mais comunicação e treinamentos com as equipes internas de vendas e deixar claro, as alterações no sistema e como proceder após as mudanças.

Tiveram respondentes que comentaram que está bom dessa forma, que conseguiram se adaptar e está funcionando bem e também, respostas que não condiziam com a pergunta. Percebeu-se com os resultados obtidos no questionário que a Cooperativa Agroindustrial Alfa, tem alguns pontos que poderiam ser melhorados para que a satisfação dos vendedores fosse praticamente completa, mas que a grande maioria deles já se sentem satisfeitos e são conhecedores das rotinas de trabalho desenvolvidas.

#### 4.1.1 Diagnostico da Entrevista Realizada aos Supervisores da Cooperalfa

Na sequência são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os supervisores da Cooperalfa, demonstrando por meio de seus relatos a sua percepção após a implantação das novas rotinas de vendas. A coleta dos dados foi realizada através de uma entrevista estruturada contendo 04 (quatro) questões abertas. Os supervisores aceitaram fazer a entrevista mediante roteiro apresentado e com o intuito de incrementar o assunto abordado no objetivo do trabalho trazendo vivencias que os mesmos têm quando estão em contato com os vendedores das filiais.

A primeira entrevista foi realizada com o Senhor Jorge Brock supervisor de regionais da Cooperalfa. Essa entrevista realizada no dia 19 de outubro de 2015, na matriz da Cooperativa em Chapecó. No Quadro 01 estão relacionadas as perguntas e suas respectivas respostas realizadas ao entrevistado A:

#### Quadro 01 – Entrevista Respondente A

Perguntas	Respostas do Profissional Entrevistado
Comente sobre a padronização de vendas, quanto aos BENEFÍCIOS trazidos para a Cooperativa	O respondente comentou que foi um processo bom, que trouxe um tratamento igualitário para os associados e clientes, trouxe uma melhor imagem para a Cooperativa, maior justiça social e mais facilidade de controle.

Existe algum problema encontrado perante os associados após a padronização das vendas?	O respondente afirma que tem sim e que uma delas é a diferenciação de preços feitas pelos concorrentes quando os mesmos sabem até onde nós podemos chegar relacionado a preço. Outro ponto comentado pelo Sr. Brock foi com relação aos grandes produtores, os de maior potencial, estes são mais exigentes nas negociações e com a padronização do sistema, fica limitado os descontos para esses negócios.
Qual a repercussão trazida pelos vendedores após a implantação das novas rotinas?	O respondente comentou que alguns questionamentos sempre têm, como por exemplo, algumas dúvidas sobre os prazos, os clientes conhecem as alçadas de descontos e isso passa a ser rotina nas negociações.
Quais sugestões você daria para melhorar o procedimento como um todo nas vendas no sistema?	O respondente comentou em ter mais diferenciação nas alçadas para grupos de mercadorias com maior margem e ter menos alçada para os grupos de menor margem. Outra questão é ponderar condições distintas para clientes com diferenciais.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conclui-se por meio do Quadro 01 no que se refere a entrevista realizada com o Senhor Jorge Brock, que o mesmo está satisfeito com os resultados trazidos com as novas rotinas de vendas, mas que sim, algumas coisas têm que ser melhoradas e sempre estar em busca de crescimento.

A segunda entrevista foi realizada com o Senhor Claudio Tosatti, supervisor de regionais da Cooperalfa. Entrevista realizada no dia 19 de outubro de 2015, na matriz da Cooperativa em Chapecó/SC. No Quadro 02 estão relacionadas às perguntas e suas respectivas respostas realizadas ao entrevistado B:

#### Quadro 02 – Entrevista Respondente B

Perguntas	Respostas do Profissional Entrevistado
Comente sobre a padronização de vendas, quanto aos BENEFÍCIOS trazidos para a Cooperativa	O respondente comentou que os benefícios trazidos foram a segurança na manutenção das margens e a melhora no controle dos negócios.
Existe algum problema encontrado perante os associados após a padronização das vendas?	O respondente afirma que quando se trata dos associados fidelizados, os mesmos continuam negociando, já os clientes mais agressivos podem ocorrer problemas.
Qual a repercussão trazida pelos vendedores após a implantação das novas rotinas?	O respondente que no primeiro momento se teve dificuldades, mas que agora está tudo normal, dentro das expectativas.
Quais sugestões você daria para melhorar o procedimento como um todo nas vendas no sistema?	O respondente comentou que de momento tudo caminha conforme planejado e que não tem sugestões.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio do Quadro 02 o que se observa na entrevista do respondente B é que o mesmo não vê muitos ajustes a serem feitos e que as rotinas de vendas foram bem absorvidas pelos vendedores sem ter maiores problemas. Percebe-se nas entrevistas feitas que todas as rotinas e procedimentos alterados, fizeram com que organização em geral, crescesse. Os procedimentos ainda podem ser melhorados, mas pelo pouco tempo que foi implantado, está tendo um resultado muito bom e o que realmente se esperava.

## 4.2 PROPOSTA DE MELHORIA

Este estudo tem como objetivo analisar a satisfação dos vendedores após a padronização das rotinas de vendas da Cooperativa Agroindustrial Alfa, identificando o perfil dos vendedores, demonstrando o resultado da pesquisa, apresentando melhorias a partir das perspectivas dos vendedores e a sua respectiva satisfação. Para Cobra (2010, p.178), “Sistemas de administração de vendas excessivamente burocratizado podem levar, por um lado, ao atravancamento funcional. Contudo, por outro lado, sistemas extremamente simplificados podem emperrar o sucesso da empresa”.

Sendo assim por meio da análise de dados levantados propõe-se para a Cooperativa Agroindustrial Alfa um manual orientativo, para auxiliar os vendedores que ainda possuem alguma dúvida quanto ao sistema e suas rotinas e também os novos vendedores, que adentram na organização sem conhecimento da sistemática utilizada para as vendas na Cooperativa.

### 4.2.1 Manual

A proposta deste manual é bem detalhada, explicando um passo a passo, desde os objetivos desta nova sistemática até como proceder com os lançamentos das vendas no sistema e as rotinas que devem ser usadas. Assim por meio do manual orientativo detalhe-se as práticas de venda que poderá ser encaminhada a todos os vendedores. Este manual tem como objetivo principal sistematizar os negócios da Cooperativa, estabelecendo controles e compartilhando as decisões sobre as vendas fora dos parâmetros normais ou com condições especiais. E ainda tem como objetivos específicos:

- a) Estabelecer percentuais máximos de descontos nas vendas e limites máximos de prazos sem aplicação de acréscimos;
- b) Evitar ações não intencionais na emissão de documentos de vendas;
- c) Registrar todas as autorizações, assim como, quem as autorizou;
- e) Tratar a causa dos problemas e não mais atuar na consequência dos mesmos;
- f) Acompanhar a frequência de negócios que cada filial realiza fora dos padrões; e
- g) Simplificar a sistemática de faturamento para condições normais de vendas em balcão, promovendo uma melhor relação do vendedor com o comprador.

Um dos mais importantes elementos deste manual é a concessão de descontos e prazos. Não será impedida, apenas exigirá a aprovação de uma instância superior quando as condições

da venda estiverem fora dos parâmetros pré-estabelecidos. Todas as definições de limites de descontos por produto e usuário, taxa de juros, prazos, usuários credenciados por filial, enfim, todos os critérios de controle desse sistema estão a cargo do Setor Comercial da Matriz.

Para que o sistema tenha uma funcionalidade que atenda às necessidades do cliente será necessário observar os itens do Quadro 03:

**Quadro 03- Itens que compõem a concessão de descontos e prazos**

Elemento	Itens
Concessão de descontos e prazos	<b>01</b> - Vendedor terá uma alçada de desconto nas vendas
	<b>02</b> - Gerente terá uma alçada superior de desconto em relação ao Vendedor nas vendas
	<b>03</b> - Caso os descontos ultrapassem as alçadas do Vendedor e do Gerente, o pedido será submetido a análise do Comitê de Vendas
	<b>04</b> - Os limites de descontos estão definidos por Contas de Estoque e podem ser alterados conforme necessidade do Comitê de Vendas
	<b>05</b> - O limite de prazo sem acréscimo é de até 30 dias
	<b>06</b> - As vendas que ultrapassem o prazo de 30 dias deverão ser acrescidas de 1,3% ao mês contando a partir do primeiro dia da venda
	<b>07</b> - Caso o frete seja por conta do emitente, o mesmo deverá ser cobrado do cliente. O frete pode ser cobrado em separado na tela do frete (nota fiscal, outras despesas), ou incluso nos itens, distribuindo o valor entre as mercadorias
	<b>08</b> - Caso o frete seja por conta do emitente e não seja cobrado do cliente/sócio, este valor será considerado como desconto e fará parte do percentual para análise do pedido
	<b>09</b> - A rotina a ser usada para os lançamentos dos pedidos é Pedido e Faturamento Simplificado de Uso das Filiais, onde terá todas as opções necessárias para a negociação
	<b>10</b> - A rotina antiga, Faturamento de Notas Fiscais Avulsas, onde se fazia a nota fiscal direta, não mais estará liberada, fazendo com que o vendedor use obrigatoriamente a rotina de pedidos de venda
	<b>11</b> - Terá duas pessoas na filial com autonomia para Aprovação de Pedidos de Vendas, o Gerente e o Encarregado
	<b>12</b> -A rotina onde são feitas as análises de pedidos, tanto pelos Gerentes e Encarregados nas filiais, quanto pelo Comitê de Vendas no Comercial é a rotina Aprovação Comercial de Pedidos de Venda, onde será possível aprovar ou reprovar os pedidos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio do Quadro 03 verifica-se a sequência de itens que deverão ser observados quando da concessão de descontos e prazos.

Todas as vendas devem ser iniciadas pela rotina de Pedido e Faturamento Simplificado de Uso das Filiais, onde estará disponível a opção de Venda com Entrega Imediata, Venda com Entrega Futura, Simples Remessa da Venda Entrega Futura, Receituário Agrônomo, Emissão de Nota Fiscal, Alteração de Pedidos de Venda, Impressão de Pedidos de Venda e Consulta de Pedidos de Venda. Ao efetuar uma venda, o sistema fará a checagem automática com base em

critérios pré-estabelecidos por enquadramento dos produtos negociados, onde aprovará automaticamente ou não o pedido. Se o pedido for aprovado automaticamente, ao encerrar o sistema já abre uma opção onde o usuário poderá optar por já emitir a nota, carregando automaticamente todos os dados do pedido que está sendo emitido. Em caso de a venda possuir produtos que necessitem de emissão de Receituário Agrônômico, o mesmo deverá ser feito antes da emissão da Nota Fiscal de Venda, pegando por base o pedido emitido.

Quando a venda não ser aprovada automaticamente, ou seja, venda que ficou fora das regras pré-estabelecidas no sistema, aparecerá uma mensagem com opções para finalizar o processo. As opções são: **APLICAR** - Aplicar Preço Ideal nos Itens; **MANTER** – Manter Preços e Encaminhar para Aprovação Comercial; **RETORNAR** – Retornar para Edição dos Itens do Pedido e Parcelas

A opção **APLICAR** será para aplicar os juros de acordo com as condições do negócio. A opção **MANTER** será para manter os preços do negócio e submeter o pedido de venda para análise Comercial e a última opção **RETORNAR** será para retornar na opção dos produtos manualmente e ajustar o preço que foi concedido cobrando os juros. A aprovação comercial sempre precede a financeira, ou seja, nenhum pedido vai aparecer para ser aprovado no financeiro sem que primeiro tenha sido aprovado a parte comercial. Ao finalizar o pedido, uma das mensagens abaixo irá aparecer:

- Pedido Aprovado
- Aprovação Comercial: Não Responsável: Gerência
- Aprovação Comercial: Não Responsável: Comitê
- Aprovação Financeira: Não

Quando a rotina Aprovação Comercial de Pedidos de Venda, for utilizada pelo Comitê de Vendas para aprovações ou reprovações de pedidos vindos das filiais, o vendedor que lançou o pedido, receberá uma mensagem automática via sistema da definição do Comitê em relação a sua venda. Para solicitar aprovação do Comitê de Vendas, informar o número do pedido via Chat, para que a pessoa responsável analise a negociação e o mais rápido possível, de um parecer sobre o pedido. Na matriz, terá uma pessoa designada para acompanhar todos os pedidos pendentes para Análise do Comitê, onde será analisado todas as condições concedidas na negociação e repassado um parecer positivo ou negativo quanto ao pedido, ou seja, será aprovado ou reprovado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco a análise da satisfação dos vendedores da Cooperativa Agroindustrial Alfa após a padronização do sistema de vendas e foram realizados quatro objetivos específicos para a realização deste trabalho. O primeiro objetivo era elaborar um questionário para aplicar com todos os vendedores da Cooperativa em questão e identificar a sua satisfação.

O segundo objetivo foi aplicar por meio do sistema *Google Drive* um questionário o qual foi enviado para 220 (duzentos e vinte) vendedores da Cooperativa. Foram também realizadas duas entrevistas com supervisores da Cooperalfa para levantar dados mais precisos para mensurar de uma forma mais perceptível. O terceiro objetivo foi identificar esses dados por meio de tabulação em Excel, para assim visualizar o perfil dos respondentes como também quantificar os números predominantes, analisando de forma precisa e confiável para obter dados satisfatórios. E por último, sugerir por meio das percepções recebidas do questionário melhorias que possam trazer benefícios não somente para o vendedor, mas, para o sistema como um todo.

Conclui-se com este trabalho que a grande maioria dos vendedores estão sim, satisfeitos com as novas rotinas de vendas, mas, não podendo deixar de lado os que ainda tem dificuldades em algum quesito ou que ainda não se adaptaram por completo a nova sistemática. Como limitação, vale destacar que teve respostas no questionário que não condiziam com a pergunta aberta e como sugestão para ser analisada pela Cooperativa, tem-se a questão da lentidão no sistema, as alçadas dos Gerentes das filiais, o Comitê de Vendas ter mais de uma única pessoa que analise pedidos e por fim, a sugestão de treinamentos e aperfeiçoamentos contínuos com os vendedores envolvidos diretamente com o sistema.

## REFERÊNCIAS

AMYX, D.; BHUIAN, S. Salesperson: the salesperson service performance scale. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 29, n. 4, p. 367-376, 2009. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/toc/rpss20/29/4>>. Acesso em: 26 Mai 2017.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOECHAT, M. N. **Gestão de vendas e política comercial**. Rio de Janeiro: FGV. 2015.

CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 3, p. 254-260, 1974.

Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/3151140?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3151140?seq=1#page_scan_tab_contents)>.  
Acesso em: 27 Mai 2017.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia**. 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GAWLAK, A; TURRA, F. R. **Cooperativismo Filosofia de Vida para um Mundo Melhor**. 4. ed. Brasília: OCB, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

JONES, et al. The changing environment of selling and sales management. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 2, n. 25, p. 105-111, 2005. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2005.10749052>>. Acesso em: 27 Mai 2017.

KANTAK, D. M.; FUTRELL, C. M.; SAGER, J. K. Job satisfaction and life satisfaction in a sales force. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 12, n. 1, p. 1-7, 1992. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/toc/rpss20/29/4>>. Acesso em: 27 Mai 2017.

LAGACE, R. R.; GOOLSBY, J. R.; GASSENHEIMER, J. B. Scaling and measurement: a quasi-replicative assessment of a revised version of INDSALES. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 13, n. 1, p. 65-72, 1993. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1993.10753937>>. Acesso em: 27 Mai 2017.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; RICH, G. A. Transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 2, p. 115-134, 2001. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03079459994506>>. Acesso em: 27 Mai 2017.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MCNEILLY, K.; GOLDSMITH, R. E. The moderating effects of gender and performance on job satisfaction and intentions to leave in the sales force. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 3, p. 219-232, 1991. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/270591292\\_Situational\\_Strength\\_as\\_a\\_Moderator\\_of\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Job\\_Performance\\_A\\_Meta-Analytic\\_Examination](https://www.researchgate.net/publication/270591292_Situational_Strength_as_a_Moderator_of_the_Relationship_Between_Job_Satisfaction_and_Job_Performance_A_Meta-Analytic_Examination)>. Acesso em: 27 Mai 2017.

MEGIDO, L. T; SZULLCSEWSKI, C. J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: 2002

OCESC. **Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Expressão, 2011.

\_\_\_\_\_. **Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina**. 2. ed. Florianópolis: Expressão, 2014.

PETRIELLA, A. **Cooperativismo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STANTON, W. J.; SPIRO L. R. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 2000.

STAN, S. et al. The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: can an organization provide too much support? **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 4, p. 405-42, 2012. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2051570713511913>>. Acesso em: 2017 Mai 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.