



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CROSS MERCHANDISING NA GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA J R RODRIGUES VARIEDADES LTDA

ARTIGO ORIGINAL

PAIVA, Natália Rodrigues da Costa¹, SILVA, Danilo Henrique de Almeida², MOURA, Jacqueline Barradas de³, ROBERTO, José Carlos Alves⁴, ALMEIDA, Victor da Silva⁵, LEITE, Ygor Geann dos Santos⁶

PAIVA, Natália Rodrigues da Costa. Et al. **Proposta de implementação do Cross Merchandising na gestão de estoque: estudo de caso na empresa J R Rodrigues Variedades LTDA.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 11, Vol. 03, pp. 138-158. Novembro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising

RESUMO

O presente artigo trata-se de um estudo de caso realizado na “J R RODRIGUES VARIEDADES LTDA”, cujo ramo de atuação reside no varejo de vendas de produtos de variedades e conta com grande porte no mercado. O objetivo geral determinado é estimar como a falta de produtos no estoque de varejo influencia a satisfação dos clientes para retornarem à loja. Iniciou-se o projeto com as áreas funcionais, contando-se com estudos e análises. Revelou-se que a área de Logística é a área

¹ Graduanda do curso de Administração.

² Graduando do curso de Administração.

³ Graduando do curso de Administração.

⁴ Orientador. Mestre em Engenharia de produção. Especialista Logística empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

⁵ Coorientador. Mestre em Engenharia de Processos. Pós-Graduando em Neuropsicopedagogia Institucional. Especialista em Gestão Estratégica de RH. Graduado em Administração e Pedagogia.

⁶ Coorientador. Mestre em Ciência e Engenharia de Materiais. Especialista em Engenharia da Qualidade e Seis Sigma. Graduado em Tecnologia em Gestão da Qualidade.



mais crítica da empresa. Sobre o problema da pesquisa, este projeto pretende discutir de que forma a falta de produtos no estoque de varejo pode influenciar a satisfação dos clientes em retornar à loja. A metodologia adotada foi a pesquisa quantitativa e Qualitativa para a coleta de dados. Quanto à natureza, utiliza-se a pesquisa aplicada. Quanto aos fins utilizados, a pesquisa é descritiva. Quanto aos meios, utiliza-se os documentos internos da empresa. A utilização dos quadros 5W2H foi a ferramenta interventiva utilizada no projeto para destacar as ações para implementar uma pesquisa de satisfação dos clientes, inserir a ferramenta de *Cross Merchandising*, realizar um controle de observação no estoque e treinar os colaboradores para venderem algo quando estivessem com produto em falta. Espera-se que a empresa evolua com as ações interventivas e com resultados que conquistam a satisfação dos clientes, a fim de que haja maior controle de observação no estoque. Espera-se que a ferramenta do *Cross Merchandising* aumente as vendas dos produtos com menores demandas.

Palavras-chaves: satisfação, cliente, *cross merchandising*, estoque.

1. INTRODUÇÃO

O artigo apresenta um estudo de caso realizado na empresa J R RODRIGUES VARIEDADES LTDA, uma empresa de grande porte que atua no ramo de varejo no qual vende-se uma variedade de produtos.

Pontuaram-se reclamações de clientes insatisfeitos com a falta de produtos na loja. Trata-se dos problemas de estoque. Percebe-se que a Logística é a área funcional mais crítica da empresa. O objetivo geral da pesquisa é estimar como a falta de produtos no estoque de varejo influencia a satisfação dos clientes ao retornarem à loja.

A pergunta problema é definida e visa fornecer subsídios para respostas ou resultados existentes sobre os conhecimentos para resolução de problemas. Segundo Brito (2016, p. 67), a partir da pergunta: “todas as outras etapas serão



desenhadas e terão o objetivo de responder a ela de forma clara e sucinta”, é possível pensar na satisfação do cliente. Considera-se a pergunta problema do artigo: de que forma a falta de produtos no estoque de varejo pode influenciar a satisfação dos clientes em retornar à loja?

No presente artigo utiliza-se como metodologia a Pesquisa Quantitativa e a Pesquisa Qualitativa para a coleta de dados. Quanto à natureza, utiliza a Pesquisa Aplicada. Quanto aos fins utilizados, a Pesquisa é Descritiva. Quanto aos meios, utiliza-se os documentos internos da empresa, como entrevistas.

Os objetivos específicos da pesquisa visam registrar a falta de produtos no estoque, valorizar a satisfação dos clientes e analisar o retorno dos clientes à loja. Definiu-se os objetivos específicos por meio do objetivo geral e da pergunta problema. Promove-se a implementação de ferramentas, a utilização de quadros, gráficos e imagens no estudo com o intuito de responder à pergunta de pesquisa.

Espera-se, com esse estudo de caso, os resultados que eliminam a insatisfação dos clientes, obtendo-se, com isso, um maior controle na verificação do estoque e aumento das vendas de produtos que têm as menores demandas. Justifica-se os resultados identificados como problemas da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica promove uma revisão das discussões dos autores e pesquisas do campo científico, desenvolvendo-se o embasamento teórico sobre a temática, o que gera maior confiabilidade acerca do assunto estudado na pesquisa e no campo científico.

2.1 CONCEITO DE LOGÍSTICA

A Logística é responsável pela aquisição, movimentação, armazenamento e entrega de produtos. São quatro atividades básicas dentro da Administração. A Logística tem como objetivo a obtenção de maior eficiência nas atividades, bem como busca



diminuir a distância entre e a demanda do produto para que o consumidor tenha acesso aos produtos e serviços necessários à condição da empresa.

Bastos (2015) explica que a logística se trata das atividades de distribuição física, movimentação interna, processamentos de pedidos controle de estoques, armazenagem, transporte, administração de materiais, planejamento logístico e nível de serviço. Enquanto conjunto de atividades, facilita o fluxo de produtos numa empresa.

Segundo Bowersox *et al* (2014), a Logística tem a responsabilidade de contribuir com a gestão do processamento de pedidos, transportes, estoques, combinação de armazenamento, manuseio de materiais e embalagens. Por meio de uma rede de instalação, são entregues tais atividades com objetivo de apoiar o atendimento ao cliente, produção e atividades operacionais relacionadas ao suprimento.

2.1.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A Pesquisa de Satisfação dos Clientes é utilizada para que a empresa possa identificar a satisfação dos clientes sobre a empresa como um todo. Contempla fases desde a confecção dos produtos e serviços até o próprio atendimento dentro da empresa. Torna-se possível à empresa compreender se o cliente pode voltar a comprar algo no futuro por meio da probabilidade feita com base na Pesquisa de Satisfação dos Clientes.

Para Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013), a satisfação do cliente é a resposta dada pelo cliente a partir das percepções sobre os produtos ou serviços da empresa, resultando na comparação e avaliação feitas de acordo com suas perspectivas.

Lito (2015), conceitua que há dois indicadores que dão lealdade ao produto/serviço. O primeiro é a probabilidade de o consumidor voltar e adquirir o produto/serviço; o segundo é a probabilidade de os consumidores recomendarem o produto/serviço aos conhecidos.



2.1.2 CROSS MERCHANDISING

Cross Merchandising é definido como os produtos que estão fora da sua seção tradicional na loja, fazendo-se que os produtos relacionados estejam em combinação. O *Cross Merchandising* tem o objetivo solucionar ou criar alternativas para o consumidor, sendo uma tática bem simples e muito bem aceita pelos clientes que procuram produtos relacionados à mesma área de exposição.

Segundo Andreoli e Oliveira (2020), *Cross Merchandising* consiste na posição estratégica dos produtos de consumo próximo à exibição. Com essa ação, o consumidor lembra de produtos que poderia esquecer.

Para Maciel e Castro (2019), o *Cross merchandising* é a venda de produtos cruzados. Com o objetivo de aumentar as vendas de produtos a partir de técnicas de estimulação por associação, o *Cross* tem a facilidade para colocar a ação em prática, por se tratar de um custo de investimento baixo.

2.1.3 OBSERVAÇÃO DE ESTOQUE

A observação de estoque é para que a auditoria tenha um controle dos produtos que estão e que têm as maiores retiradas do estoque devido à demanda dos clientes. Observa-se as quantidades e quais são os produtos que existem dentro do estoque de uma empresa.

De acordo com o conceito de Klipel (2014), estoque é como qualquer objeto ou material, sendo necessário que esteja armazenado por um período até a utilização. A gestão de estoque precisa de registro, fiscalização e gerir a entrada e retirada de produtos da empresa.

Silva *et al* (2013), expressam que a gestão de estoque é interferida pelos custos de obsolescência, que é quando a empresa tem a política de compra que envolve pedidos de muitas quantidades. Produtos que são armazenados a longo tempo têm o risco de se tornarem obsoletos ou deteriorar com a permanência.



2.1.4 TREINAMENTO PARA OS COLABORADORES SOBRE VENDAS

O treinamento de vendas foca nas competências que os colaboradores precisam desenvolver com os clientes de forma eficaz e com entusiasmo, bem como para colocarem em prática as competências atitudinais, o que faz com que os clientes queiram comprar algum produto da empresa, em virtude da segurança que os colaboradores passam para os clientes dos produtos da empresa.

Conforme Rotili e Fabrício (2015), o treinamento de vendas para os colaboradores destina-se àqueles que querem conhecer e se identificar com a empresa, conhecendo as características dos concorrentes e dos clientes. Com procedimentos voltados às práticas de vendas de modo eficaz e com a responsabilidade fornecida pelo trabalho de campo, é possível reconhecer todos os produtos da empresa.

Las Casas (2014), acredita que os programas de treinamento têm que seguir o roteiro: analisar as necessidades, determinar os objetivos, decidir o tipo de treinamento, elaborar e avaliar o programa.

2.1.5 5W2H

A ferramenta 5W2H serve para que um gestor possa definir as tarefas eficazes e para acompanhar o desempenho da empresa a partir de um quadro que contém sete perguntas de plano de ação. Ao responder as sete perguntas, será possível observar com clareza as necessidades que a empresa precisa, focando na qualidade e no aumento da produtividade.

Segundo Silva, Trombine e Correa (2019), a ferramenta 5W2H tem origem na gerência e busca o fácil entendimento relacionado à definição de responsabilidades, prazos, métodos, objetivos e recursos associados.

Para Oliveira (2017), a ferramenta 5W2H é uma ferramenta simples e objetiva, de rápida customização e fácil de ser aplicada pelos funcionários.

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



3. MATERIAIS E MÉTODOS

Na explicação de Conceição *et al* (2019), os materiais e métodos utilizam da metodologia de estudo de caso para se embasar nas condições pretexto da investigação empírica.

Para Carvalho *et al* (2019), os métodos têm o intuito de alcançar os objetivos finais do trabalho com materiais e métodos, como conduzir testes-piloto com clientes e coletar os dados junto a esses.

Desde modo, a utilização de diferentes ferramentas promove a busca por métodos voltados à solução de problemas e ao desenvolvimento de capacidades que se adaptam melhor dentro de uma organização.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Paredes; Santana e Fell (2014), os procedimentos metodológicos necessitam de contribuições e, por meio do Radar da Inovação, fomentam grandes inovações organizacionais em empresas.

Na análise de Costa *et al.* (2018), a pesquisa quantitativa apresenta, analisa e coleta dados. As hipóteses e as formulações derivam desse método por meio de evidências numéricas.

Os métodos utilizados nos procedimentos metodológicos do projeto foram a Pesquisa Quantitativa e a Pesquisa Qualitativa para a coleta de dados, sendo possível analisar com mais detalhes as várias informações feitas pelos colaboradores.



3.1.1 QUANTO À NATUREZA

Sonada (2017), descreve que a pesquisa aplicada se desenvolve a partir de conhecimentos específicos, sendo eles associados ao aperfeiçoamento de setores econômicos diante da aplicação dos resultados.

Na interpretação de Lugoboni (2018): “a pesquisa aplicada normalmente possui sua origem em uma dificuldade prática que precisa ser resolvida”.

A Pesquisa Aplicada foi a abordagem utilizada neste artigo. Destaca-se as ferramentas utilizadas na empresa que permitiram o alcance de objetivos a curto prazo.

3.1.2 QUANTO AOS FINS

Para Almeida e Lavarda (2013), os fatos da Pesquisa Descritiva são analisados sem manipulação quanto aos objetivos.

Os autores Silva *et al* (2013) discorrem que a pesquisa descritiva investiga relatórios contábeis, demonstrando as características contábeis de empresas.

Quanto aos fins, a Pesquisa Descritiva promoveu a análise de registros e as interpretações foram feitas sem o uso da manipulação durante os relatos de pesquisa.

3.1.3 QUANTO AOS MEIOS

Para Salgado (2016), quanto aos meios, pode ser realizada uma pesquisa a partir de um questionário já utilizado para solução de problemas no meio acadêmico.

Correia (2017) explica, quanto aos meios, que a entrevista é uma metodologia utilizada de maneira alargada entre os colaboradores e percebe-se as diversidades entre os temas, pois obtém-se dos participantes uma visão abrangente.



Quanto aos meios, utilizou-se de documentos internos da empresa; entrevistas com os supervisores e gerente; questionários sobre a funcionalidade da empresa; e realizou-se observação de uma rotina dentro da empresa.

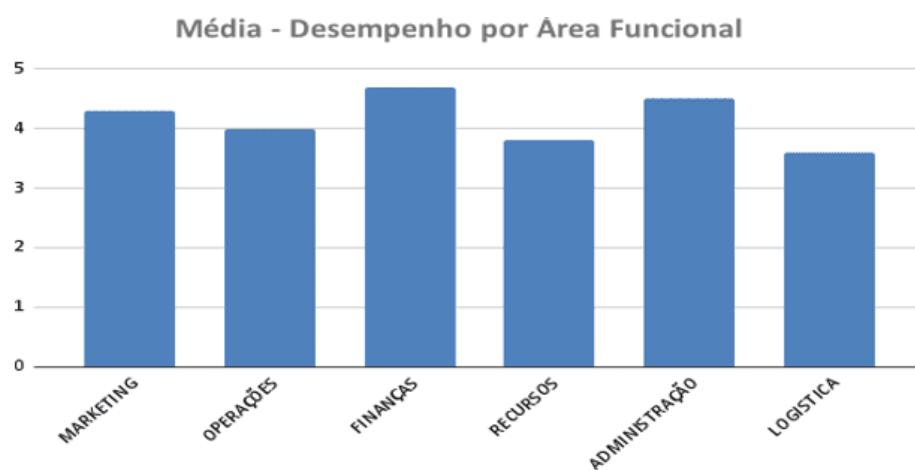
3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa foca no investimento e desenvolvimento de habilidades e, dessa forma, instiga os colaboradores a estarem sempre motivados a crescer, por terem consciência de que são valorizados. O ideal da empresa é que as pessoas atuem efetivamente rumo à melhoria em suas carreiras. Além do mais, o trabalho que cada colaborador desenvolve é observado a partir da filosofia de reconhecimento como formas de celebrar o desempenho por meio de bonificações ou premiações específicas, com o intuito de não apenas de reconhecer, mas também de valorizar cada pessoa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No estudo feito com base no Diagnóstico Organizacional foi possível visualizar as áreas funcionais da empresa por meio do Gráfico 01: Média – Desempenho por área funcional.

Gráfico 01: Média – Desempenho por área funcional



Fonte: Elaborado pela equipe com base em pesquisa de campo, 2021.

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



Ao observar o gráfico 1, é possível visualizar que as áreas de marketing e operações são as melhores da empresa; as áreas de desempenho médio são finanças, recursos humanos e administração. Ao analisar o gráfico 1, nota-se que a área mais crítica considerada é a Logística.

Quadro 01: Logística

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
LOGÍSTICA		Ponto muito forte	Ponto forte	Ponto médio	Ponto fraco	Ponto muito fraco
1	A empresa possui um plano bem estruturado de logística?			x		
2	A empresa costuma fazer pesquisas aos clientes referentes a produtos?				x	
3	A empresa trabalha com fornecedores terceirizados?	x				
4	A empresa costuma sempre renovar seu estoque de mercadorias?	x				
5	A empresa encontra dificuldades para compra de produtos de outras cidades?			x		
6	Qual critério para negociar com os fornecedores? Preço/qualidade/quantidade			x		
7	A empresa possui um setor de compras ativo?	x				
8	O sistema que é usado para alimentar o estoque está sendo bem planejado?				x	



9	Os produtos no estoque são bem armazenados?			x		
10	A empresa possui Logística Reversa?	x				
TOTAL (Σ)		20	0	12	4	0
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		2	0	1,2	0,4	0
DESEMPENHO DA ÁREA		3,6				

Fonte: Elaborado pela equipe com base em pesquisa de campo, 2021.

O quadro 1 apresenta a Logística da empresa J.R RODRIGUES VARIEDADES LTDA, sendo observados os principais fatores críticos da empresa. Percebe-se que muitos clientes chegam à loja à procura de algo específico e não encontram. Ressalta-se que muitos deles ficam insatisfeitos por não obterem o produto desejado. Desse modo, a pergunta problema consiste em: de que forma a falta de produtos no estoque de varejo pode influenciar a satisfação dos clientes em retornar à loja?

4.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

Planejamento de ações consiste em ações ou possíveis mudanças com o objetivo de melhorar ou resolver o problema que a empresa possui, alcançando de uma melhor forma os objetivos da organização.

Quadro 02: Ações interventivas

	Ações Interventivas	Cronologia	Duração	Custo
01	Implementação de uma pesquisa sobre a satisfação dos clientes.	Setembro /2021	30 dias	R\$ 1.000,00
02	Inserir a ferramenta de Cross Merchandising em produtos na loja.	Outubro / 2021	7 dias	R\$ 3.000,00
03	Realizar um controle de observação dos	Novembro /	14 dias	R\$

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



	produtos no estoque.	2021		2.000,00
04	Treinar os colaboradores para venderem algo em caso de os clientes não encontrarem seu produto em loja.	Dezembro / 2021	25 dias	R\$ 1.500,00
Total				R\$ 7.500,00

Fonte: *Elaborado pelos autores agosto/2021.*

A solução para cada ação é utilizar os quadros 5w2h, que consistem em sete perguntas fundamentais, ordenadas de forma prática, que mensuram a qualidade e demonstram com mais precisão as ações necessárias.

4.1.1 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

É necessário que os gestores da loja consigam realizar uma pesquisa de satisfação junto ao cliente de modo que a loja possa entender quais os produtos que os clientes estão à procura e se estão satisfeitos com a loja.

Quadro 03: 5W2H - Implementação de uma pesquisa sobre a satisfação dos clientes

Implementação de uma pesquisa sobre a satisfação dos clientes	
O que?	Pesquisa de satisfação dos clientes
Por quê?	Para que se possa saber a satisfação dos clientes
Onde?	Na loja J.R RODRIGUES VARIEDADES LTDA
Quando?	Primeira semana de setembro de 2021
Quem?	Os colaboradores que atuam no atendimento ao cliente da loja
Como?	Por meio dos colaboradores interagirem com os clientes de forma útil e agradável
Quanto?	R\$ 1.000,00

Fonte: *Elaborado pelos autores agosto/2021.*

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



Como ilustra o quadro 03, a pesquisa de satisfação dos clientes é necessária para loja J.R RODRIGUES VARIEDADES LTDA, pois os colaboradores precisam interagir de modo sutil e agradável no processo de atendimento ao cliente. Para a implementação da pesquisa de satisfação será necessário que a loja gaste R\$ 1.000,00 para suprir suas necessidades, iniciando o estudo na primeira semana de setembro de 2021.

Esperava-se com a implementação da pesquisa de satisfação dos clientes que a loja obtivesse uma média geral de todos os clientes da loja. Sabendo-se quais as opiniões sobre a loja que os clientes têm, contemplando desde detalhes sobre os produtos até a qualidade no atendimento dos colaboradores.

4.1.2 INSERIR A FERRAMENTA DE *CROSS MERCHANDISING* EM PRODUTOS NA LOJA

Incrementar a ferramenta de *Cross Merchandising* na loja implica a organização de produtos de categorias diferentes lado a lado. Demonstra-se que clientes compram com mais frequência produtos que estão ao lado do produto desejado, pois, mesmo sem terem vindo à loja à procura desses produtos, os clientes acabam levando esses produtos.

Quadro 04: 5W2H - Inserir a ferramenta de *Cross Merchandising* em produtos na loja

Inserir a ferramenta de <i>Cross Merchandising</i> em produtos na loja	
O que?	<i>Cross Merchandising</i>
Por quê?	Para que os clientes sejam influenciados a adquirir produtos menos comprados
Onde?	Na loja J.R RODRIGUES VARIEDADES LTDA
Quando?	Primeira semana de outubro de 2021
Quem?	Colaboradores que trabalham no administrativo da loja
Como?	Expor lado a lado produtos de diferentes categorias
Quanto?	R\$ 3.000,00

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



Fonte: Elaborado pelos autores agosto/2021.

Aponta-se no quadro 04 que a ferramenta de *Cross Merchandising* é uma boa utilidade para se aderir à loja. Com a implantação da ferramenta *Cross Merchandising*, a empresa terá que gastar um valor de R\$ 3.000,00 e os colaboradores da administração da loja precisam se adaptar a ferramenta de *Cross Merchandising*. Considerou-se o início como a primeira semana de outubro de 2021.

Com a entrada da ferramenta do *Cross Merchandising* na loja, esperava-se que as vendas dos produtos com baixas demandas fossem aumentadas a partir do impulsionamento dos produtos com altas demandas. Sabe-se que os clientes compram com mais frequência os produtos de baixas demandas quando estão perto dos produtos de altas demandas.

4.1.3 REALIZAR UM CONTROLE DE OBSERVAÇÃO DE PRODUTOS NO ESTOQUE

Observar o estoque de forma controlada para identificar quais os produtos que mais são reduzidos e os que mais estão em excesso armazenados no estoque é apropriado. Indica-se os produtos mais desejados e os menos desejados pelos clientes da loja.

Quadro 05: 5W2H - Realizar um controle de observação de produtos no estoque

Realizar um controle de observação de produtos no estoque	
O que?	Observação de estoque
Por quê?	Para que a loja possa observar os produtos que acabam mais rápidos e os produtos que mais demoram para sair do estoque
Onde?	Na loja J.R RODRIGUES VARIEDADES LTDA
Quando?	Primeira semana de novembro de 2021
Quem?	Os administradores e gerentes que lidam com a administração do estoque de distribuição

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



Como?	Os colaboradores responsáveis pelo estoque precisam fazer uma observação de todos os produtos, principalmente os que estão em constante movimentação e os que estão praticamente parados no estoque
Quanto?	R\$ 2.000,00

Fonte: *Elaborado pelos autores agosto/2021.*

Demonstrou-se no quadro 05 a observação de que o estoque terá R\$ 2.000,00 de custo para a empresa. Identificou-se que os gerentes e administradores precisam repassar os dados aos colaboradores que atuam no estoque para que observem todos os produtos no estoque. O processo será iniciado na primeira semana de novembro de 2021.

Espera-se com a observação de estoque que os administradores e gerentes tenham o conhecimento dos produtos que mais se tem saídas e os produtos que menos têm saídas do estoque da loja.

4.1.4 TREINAR OS COLABORADORES PARA VENDEREM ALGO EM CASO DE OS CLIENTES NÃO ENCONTRAREM SEU PRODUTO EM LOJA

Necessita-se de treinamento junto aos colaboradores para que tentem fazer com que clientes sempre levem algum produto a mais. Caso o produto desejado do cliente não esteja na loja, o objetivo é fazer com que o cliente leve algo similar ou retorne quando o produto estiver disponível no estoque da loja.

Quadro 06: 5W2H - Treinar os colaboradores para venderem algo em caso de os clientes não encontrarem seu produto em loja

Treinar os colaboradores para venderem algo em caso de os clientes não encontrarem seu produto em loja



O que?	Treinamento para os colaboradores sobre vendas
Por quê?	Para fazer com que os clientes comprem algo sem terem planejado
Onde?	Na loja J.R RODRIGUES VARIEDADES LTDA
Quando?	Primeira semana de dezembro de 2021
Quem?	Os colaboradores que estão no atendimento aos clientes
Como?	Os colaboradores incentivando os clientes a sempre levar algum produto a mais
Quanto?	R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores agosto/2021.

Revelou-se no quadro 06 o processo de treinamento para os colaboradores relacionado às vendas. Percebeu-se que os colaboradores precisam incentivar os clientes a comprarem mais produtos que complementam e são relacionados ao produto desejado. O início do treinamento foi orientado para primeira semana de dezembro de 2021 e enfatizou-se um custo para a loja de R\$ 1.500,00.

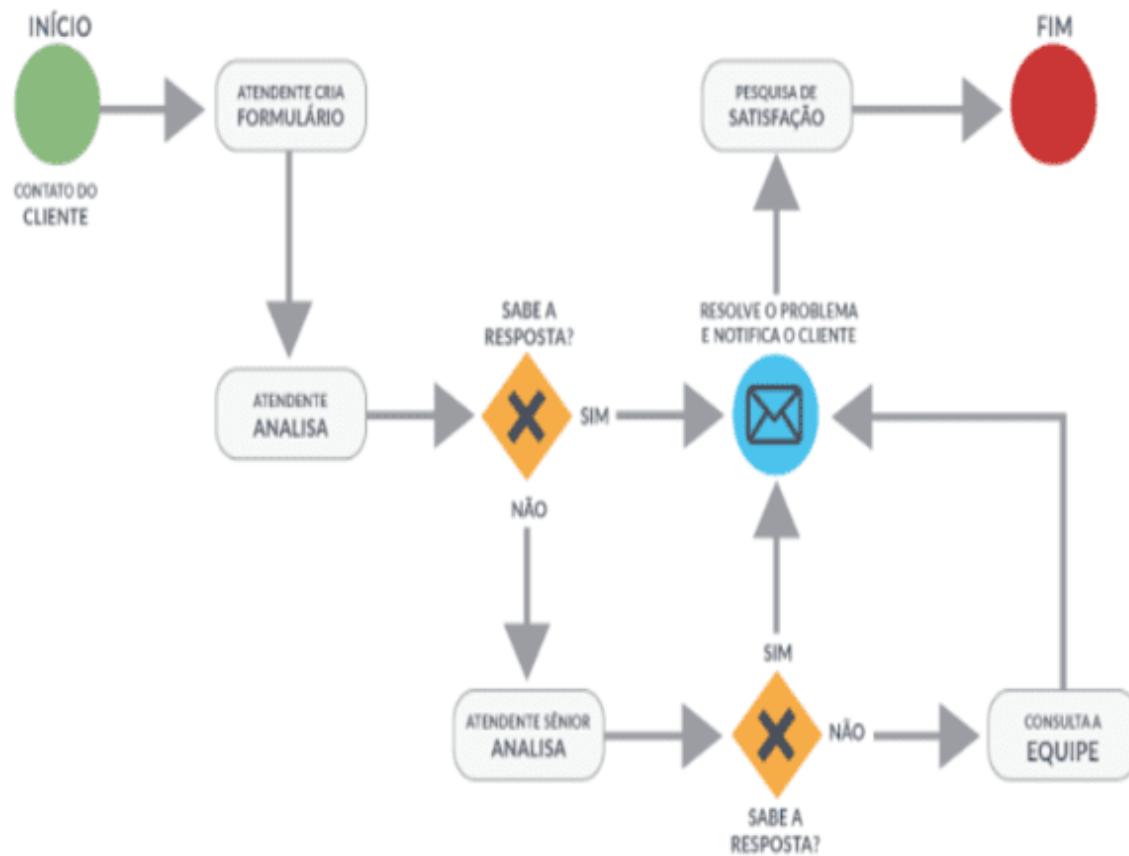
Com o treinamento para os colaboradores sobre vendas, espera-se o resultado de que os colaboradores possam melhorar a qualidade no atendimento e nas vendas de produtos para os clientes, processo este necessário para que fiquem satisfeitos com os produtos comprados na loja.

4.2 FLUXOGRAMA DA MELHORIA PROPOSTA

Ao analisar os dados da Logística da loja foi elaborado um novo fluxograma para a empresa. Apresenta-se, nesse novo fluxograma, o atendimento aos clientes para analisar a satisfação de cada um deles. Busca-se deixá-los cada vez mais satisfeitos para retornar mais vezes à loja.



Imagen 01: Fluxograma da melhoria proposta.



Fonte: Elaborado pelos autores agosto/2021.

Com o fluxograma, foi possível observar que um atendente precisa criar um formulário com uma pesquisa de satisfação dos clientes. O formulário é analisado entre os colaboradores para que a empresa possa ter o conhecimento acerca da satisfação de cada cliente da loja.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que a empresa J R RODRIGUES VARIEDADES LTDA estava com índice de alta reclamações dos clientes, pois estavam insatisfeitos com a falta de produtos que a loja oferecia. Diante ao assunto, a pesquisa teve o objetivo geral estimar como a falta de produtos no estoque de varejo influencia a satisfação dos clientes para retornarem à loja.

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



Percebe-se que o objetivo geral foi atendido, visto que a empresa apresentou dados sobre os efeitos relacionados à falta dos produtos no estoque, o que influencia a satisfação dos clientes, sendo necessárias, portanto, as implementações que visam a solução dos problemas da empresa.

O primeiro objetivo específico era registrar a falta de produtos no estoque de varejo. Esse objetivo não foi atingido pelo fato de a loja apenas repor produtos que estavam em falta no estoque, no caso de períodos com alta demanda do produto. Com isso, entende-se que os gestores se preocupam mais com registrar produtos que há poucas unidades no estoque e, dessa forma, a reposição é feita a partir da demanda dos produtos.

O segundo objetivo específico era valorizar a satisfação dos clientes. Este foi atendido e revelou-se quais os produtos que os clientes estavam satisfeitos ao comprar. Apontou-se um aumento na demanda dos produtos e na valorização das opiniões dos compradores.

O terceiro objetivo específico era analisar o retorno dos clientes à loja. Observou-se que o objetivo não foi atingido, pois a pesquisa realizou outras ações para responder a esse objetivo específico.

A pergunta problema da pesquisa era: "De que forma a falta de produtos no estoque de varejo pode influenciar a satisfação dos clientes em retornar à loja?" Ao analisar essa pesquisa, obteve-se a resposta da pergunta problema: revelou-se que, com a falta de produto no estoque da loja, os clientes insatisfeitos perderam a confiança na variedade de produtos da loja, acreditando-se que a loja não possuía a variedade desejada, resultando na compra de outro produto semelhante ou com a mesma utilidade do produto desejado. Houve o caso dos clientes insatisfeitos que procuraram outra loja com mais variedades para adquirirem o produto desejado.

A pesquisa foi realizada junto ao gerente da filial estudada da empresa J R RODRIGUES VARIEDADES LTDA. As informações necessárias para a realização da pesquisa foram obtidas por meio da coleta de dados a partir da aplicação de

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>



questionários e reuniões nas quais discutiu-se sobre a pesquisa. Os dados obtidos pela pesquisa correspondem às áreas funcionais, fluxograma, informações dos colaboradores e ao perfil organizacional da empresa. A coleta dos dados da empresa foi realizada no primeiro semestre de 2021.

Houve limitações que afetaram a conclusão da pesquisa, como a troca de gerente no período que estava sendo feita pesquisa. Devido à pandemia ocasionada pela COVID-19 não se pôde realizar uma pesquisa na loja com a quantidade padrão de clientes e colaboradores que procuravam pela loja antes da pandemia. Com isso, alguns dados obtidos da empresa correspondem apenas ao período da pandemia. Ressalta-se que visitas ao local onde a pesquisa estava sendo estudada eram bem reduzidas, o que dificultou o registro de mais informações necessárias.

Dentre as recomendações para futuras pesquisas, indica-se questionar o gerente, gestor e chefe da empresa sobre os aspectos gerais do negócio para que não aconteçam falhas na pesquisa e para que se tenha um breve conhecimento sobre a satisfação dos clientes e produtos em falta no estoque. Explorar a ferramenta do *Cross Merchandising* também é recomendado, pois, com essa ferramenta, as vendas serão impulsionadas. É necessário que esteja presente na empresa para que seja possível realizar uma pesquisa de melhor qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREOLI, T. P.; OLIVEIRA, T. I. Merchandising na visão do consumidor: uma análise da prática do cross merchandising. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2020.

BASTOS, D. S'A. **A gestão da logística empresarial como mecanismo de melhoria de processos em laboratórios farmacêuticos oficiais**. 2015. 116f. Dissertação (Mestrado em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica) – Instituto de Tecnologia em Fármacos (FIOCRUZ), Rio de Janeiro, RJ, 2015.



BOWERSOX, D. J. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos.** 4^a ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BRITO, E. R. B. de. **Métodos e técnicas de pesquisa qualitativa em saúde:** desenho de pesquisa. Organização de Ana Valéria Machado Mendonça, Maria Fátima de Sousa. Brasília, DF: ECoS, 2021. p. 63-72.

CARVALHO, M. L. F. de. et al. Aplicação da ferramenta servqual para a análise da qualidade em serviços e benchmarking: estudo de caso em empresas varejistas. GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n. 1, p. 22, 2019.

CONCEIÇÃO, M. L. da. et al. Sustentabilidade no varejo: como as empresas podem contribuir com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 4, p. 180-203, 2019.

CORREIA, M. de. M. **Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público.** 2017. 112f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

COSTA, Wagner Fernandes et al. Uso de instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo. **Turismo-Visão e Ação**, v. 20, n. 1, p. 02-28, 2018.

KLIPEL, C. H. **A gestão de estoque no setor de almoxarifado do frigorífico distribui.** 2014. 39f. Artigo (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, RO, 2014.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas.** 8^a ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 74-96, 2013.



LITO, D. S. B. **Satisfação de clientes:** um estudo de caso. 2015. 61f. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2015.

LUGOBONI, L. F. A pesquisa aplicada e as organizações. **R. Liceu On-line**, v. 8, n. 1, p.1-5, 2018.

MACIEL, E. D.; CASTRO, J. M. B. F. de. **Rastreabilidade de produtos no ponto de venda e impactos no merchandising.** 2019. 50f. Projeto de Graduação (Bacharel em Engenharia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro , RJ, 2019.

OLIVEIRA, M. L. de. **A utilização do 5W2H e PDCA como diferencial competitivo:** a aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, PE, 2017.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. de. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmecânico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

ROTILI, L. B.; FABRÍCIO, A. Treinamento sobre produtos para vendedores do varejo como estratégia para maximizar as vendas. *In: XX Jornada de Pesquisa*, 2015.

SALGADO, W. F. **Qualidade de vida no trabalho em empresa automotiva: comparação entre área administrativa e de produção.** 2016. 95f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Guaratinguetá, SP, 2016.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013.



SILVA, B. C. do. C.; TROMBINE, J. de. C.; CORREA, R. S. **Aplicação das ferramentas diagrama de ishikawa e 5w2h:um estudo de caso em uma microempresa de móveis no sul de minas.** Centro Universitário do Sul de Minas, MG, 2019.

SILVA, R. L. M. da. et al. CPC 29: uma análise dos requisitos de divulgação entre empresa de capital aberto e fechado do setor de agronegócios. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 1, 2013.

SILVA, V. G. M. et al. Controle de estoque: um estudo sobre a eficiência da gestão de estoque numa distribuidora atacadista em Divinópolis, MG. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 5, p. e575152, 2018.

SONADA, A. **Pesquisa básica e aplicada.** Disponível em:
<http://sonodapesquisas.blogspot.com.br/2008/05/pesquisa-bsica-e-aplicada.html>.
Acessada em: 24.08.2021.

Enviado: Outubro, 2021.

Aprovado: Novembro, 2021.

RC: 100717

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/cross-merchandising>