

NEGÓCIOS DE APOIO EM SUPERMERCADOS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS SEUS PROPRIETÁRIOS, DO SUPERMERCADISTA E DOS CLIENTES

BUSINESS SUPPORT IN SUPERMARKETS: ANALYSIS UNDER THE PERSPECTIVE OF ITS OWNERS, THE SUPERMARKET AND CLIENTS

Leandro Medeiros **ELIAS**
Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC
lemelias@bol.com.br

Jacir Leonir **CASAGRANDE**
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
jacir.unisul@gmail.com

Artigo recebido em 03/2019 – Aprovado em 12/2020

Resumo

A sociedade moderna idealiza encontrar nos supermercados a oportunidade de satisfazer muitos dos seus desejos. Na direção de atender os clientes, este manuscrito analisa como é realizada a parceria dos comércios e serviços instalados na área física de uma rede supermercadista catarinense. Esses comércios e serviços de terceiros são chamados de Negócios de Apoio. A pesquisa contou com a participação da rede supermercadista, a qual possui 12 unidades no estado de Santa Catarina, atende em média 57.000 clientes por dia, e possui mais de 170 Negócios de Apoio. Como metodologia foi feita uma pesquisa bibliográfica, e aplicados 3 questionários, um aplicado em 130 proprietários de negócios, outro no funcionário representante da rede supermercadista, e outro em 1.101 clientes. Após a análise e a interpretação dos dados foi evidenciado que os três públicos carecem de sinergia. Ao final do estudo sugere-se uma gestão administrativa estratégica para o funcionamento desses negócios instalados.

Palavras-chaves: Negócios de Apoio. Supermercado. Gestão Administrativa. Administração Estratégica.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

Modern society idealizes finding in supermarkets the opportunity to satisfy many of their desires. In the direction of attending the clients, this manuscript analyzes how the partnership of the Trades and services installed in the physical area of a supermarket network in Santa Catarina is carried out. These third-party trades and services are called Support Businesses. The research was attended by the supermarket network, which has 12 units in the state of Santa Catarina, meets on average 57,000 clients per day, and has more than 170 Support Businesses. As a methodology, a bibliographic research was performed, and three questionnaires were applied, one used in 130 business owners, another in the official representative of the supermarket network, and another in 1,101 customers. After the analysis and interpretation of the data, it was evidenced that the three audiences lack synergy. At the end of the study, strategic administrative management is suggested for the operation of these installed businesses.

KEYWORDS: *Business Support. Supermarket. Administrative Management. Strategic Management.*

INTRODUÇÃO

As redes supermercadistas no Brasil têm se tornado fonte de oportunidades para trabalhadores e empreendedores. Um segmento que no ano de 2012 apresentou resultado bruto acima de 260 bilhões de reais deve ser visto com atenção por todos os *stakeholders* afetados por esse tipo de organização (MORITA, 2013). Os supermercados são responsáveis por disponibilizar acesso a gêneros alimentícios, vagas de empregos diretos e, na fase atual, por oportunizar espaços para instalação de negócios de apoio (PONTES, 2009).

Entre as nuances que envolvem esse tipo de organização, esta pesquisa objetiva evidenciar como estão estruturados os negócios de apoio (comércios e serviços) instalados em número cada vez maior dentro da área física do supermercado. Pontes (2009) observa que os clientes das redes supermercadistas estão encontrando diversas opções de negócios de apoio em um mesmo local. Conclui que essa ampliação comercial deve ser estruturada de forma que atenda aos anseios dos clientes, dos proprietários dos negócios de apoio e dos supermercadistas.

Nota-se, no cenário atual, que o supermercado deixou de ser um local de troca para tornar-se palco de modernas formas de realizar negociações, oportunizando espaços para negócios de apoio, otimizando a rentabilidade da estrutura física do supermercado e, principalmente, atendendo de forma ampla às necessidades dos clientes (SALLES, 2008). Pontes (2009) destaca 3 eixos fundamentais nessa engrenagem do novo formato dos supermercados, quais sejam: o novo formato dos supermercados; a nova possibilidade de abrir comércios e serviços como negócios de apoio dos supermercados; o novo cliente que deseja suprir suas necessidades de compras e serviços de forma fácil, cômoda, rápida e com baixo custo. Dessa forma, este artigo procura responder ao seguinte: **Qual a gestão administrativa mais adequada para o funcionamento dos negócios de apoio instalados nos autosserviços sob a ótica dos seus proprietários, do supermercadista, e dos clientes?**

A relevância da pesquisa é pautada em razões teóricas e práticas, quais sejam: a) o aumento exponencial do número de negócios de apoio instalados em supermercados; b) a ausência de estudos acadêmicos sobre o cenário administrativo para gestão dos negócios de apoio em supermercados; c) verificação de quais as práticas administrativas dos supermercados na administração dos negócios de apoio; d) verificar como os clientes dos supermercados percebem os negócios de apoio; e) verificação da percepção dos proprietários dos negócios de apoio sobre o formato administrativo de funcionamento desses negócios no supermercado; f) contribuição para organizar e otimizar a gestão administrativa dos negócios de apoio nos supermercados; e g) enriquecer os estudos nesse incipiente campo de pesquisa.

2. NEGÓCIOS DE APOIO EM SUPERMERCADOS

A expressão Negócios de Apoio é traduzida como comércios e serviços de terceiros que são instalados na área dos supermercados. É cada vez mais comum encontrar nos supermercados opções de lojas, *fast food*, restaurantes, serviços de lotérica, bancos, tabacaria entre outros. Esse fenômeno não surgiu ao acaso, é resultado de uma

parceria de sucesso que está ocorrendo entre as redes supermercadistas e os proprietários dos negócios de apoio. Esse sucesso é estabelecido a partir da constatação do aumento das vendas supermercadistas, das prosperidades dos negócios de apoio instalados nos autosserviços e da satisfação dos consumidores, os quais são atendidos em várias necessidades em um mesmo local com rapidez e segurança (LAGUNA, 2006).

A ampliação dos supermercados na direção de disponibilizar cada vez mais serviços e comércio ao consumidor não para de evoluir. Salles (2008) explica que um supermercado da *Walmart* no estado da Bahia disponibiliza um espaço na sua área física para o Instituto Aliança, o qual desenvolve o projeto Domínio Digital. Nesse espaço é realizada a inclusão digital e o ensino de práticas de cidadania para 30 jovens de 17 a 24 anos de idade. Destaca que outra parceria é a locação de um espaço para o SENAC, o qual oferta cursos profissionalizantes a um custo de 28 reais. Observa ainda que esses cursos são direcionados a jovens carentes, que aprenderão ofícios como o de recepcionista, *office boy* e rotinas de escritório. Finaliza mencionando que o próprio governo baiano é parceiro do *Walmart* e que instalou no supermercado uma agência do SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão), a qual permite a emissão de documentos como RG, CPF, atestado de antecedentes criminais e carteira de trabalho.

Outra expressão que pode ser encontrada sobre comércios e serviços de terceiros instalados em supermercados é galerias comerciais. Souza (2010) explica que aluguéis menores e menos taxas de locação em relação aos *shoppings centers* estão tornando os supermercados o alvo principal de investimentos para abertura de franquias. Diz que só Boticário, que atua no segmento de cosméticos e perfumes, possui mais de 350 unidades, entre lojas e quiosques em redes supermercadistas.

Os negócios de apoio em supermercados estão conquistando a preferência para diversos tipos de comércios e serviços. Laguna (2006) expõe a informação de que a rede de lavanderias 5àSec, que opera no modelo de franquias, está aderindo a instalação de lojas nos espaços disponibilizados para negócios de apoio no autosserviço. Explica esse autor que o interesse da 5àSec pelos supermercados é principalmente pelos baixos custos operacionais, pela não cobrança de luvas pelo ponto comercial, e pelo grande fluxo de pessoas. Finaliza anunciando que essa rede de franquias possui mais de 25 lojas instaladas no autosserviço e que planeja abrir muito mais.

Souza (2010) corrobora o alegado anteriormente ao divulgar que os aluguéis menores, os condomínios baixos e o grande fluxo de pessoas parece ser o cenário ideal para montar um negócio em supermercado e acredita que essa área positiva esteja atraindo diversos tipos de negócios de apoio. Destaca a autora que a rede Boticário possui mais 350 unidades em supermercados e a Casa do Pão de Queijo, mais de 100 unidades, e ainda que a livraria Nobel, *Subway*, o Café *Donuts* e a Sapataria do Futuro, todas estão instalando negócios nos espaços disponibilizados pelo autosserviço.

3. ROTINA DE COMPRA

As pessoas na atualidade estão se acostumando a realizar compras e satisfazer suas necessidades em um mesmo local, além de cobrar dos estabelecimentos atendimento eficiente, variedade de produtos e serviços, diversas formas de realizar o pagamento, segurança, conforto e reconhecimento do consumidor como o ator principal no palco comercial. Carvalho e Motta (2002) dizem que o cenário que todo consumidor sonha é aquele em que as pessoas sentem-se como donas do papel principal da história.

Todo tipo de contato do consumidor com o estabelecimento comercial pode cativá-lo a voltar ou desapontá-lo de forma que inibirá seu retorno. Para Verhoef *et al.* (2009), a experiência de compra é uma resposta interna e subjetiva que o consumidor tem nos contatos diretos e indiretos com uma organização, é um conceito amplo e envolve a resposta cognitiva, afetiva, emocional, social e física do consumidor com o estabelecimento comercial. Babin *et al.* (1994) explicam que os consumidores podem ser orientados na busca de valor hedônico ou utilitário de suas compras. Definem valor hedônico como o valor percebido pelo cliente da completa experiência de compra, a qual contempla os fatores qualitativos e quantitativos e os fatores objetivos e subjetivos. Quanto ao valor utilitário, conceituam-no como o valor percebido pelo consumidor da utilidade da compra, a qual é medida em relação a sua eficiência em atender as suas necessidades.

Bendlin e Tontini (2000) defendem que a melhor estratégia para ter consumidores de forma permanente é disponibilizando tudo o que ele anseia, primando pela experiência de compra que possibilite exceder suas expectativas. Tontini *et al.* (2004) ensinam que consumidores satisfeitos são menos sensíveis a preços, logo ficam propensos a repetir a compra em locais que possibilitam atender aos desejos latentes.

4. ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS DE APOIO

Uma gestão administrativa abarca todas as nuances que podem envolver qualquer tipo de negócio. Valladares e Leal Filho (2003) explicam que na gestão de qualquer negócio, as práticas gerenciais tradicionais não respondem mais às necessidades de melhor desempenho das organizações. Isso afeta tanto a oferta de produtos como a prestação de serviços aos mais variados tipos de clientes. Para eles, as práticas burocráticas, por exemplo, ainda muito comuns, têm dificultado o gerenciamento de diferentes tipos de negócios, isso porque essas não conseguem acompanhar a complexidade crescente das atividades coletivas e as mudanças ambientais.

Segundo Dias (2002), gestão administrativa é lançar mão de todas as funções e conhecimentos que todos os funcionários possuem para que uma organização atinja seus objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, e atenda ao interesse de todos os *stakeholders*. Souza (2010) alerta que um supermercado que deseja abrir espaço para montagem de negócios de apoio deve disponibilizar, na mesma área, sanitários, fraldários, acesso a pessoas com deficiência, sem se esquecer de ampliar as vagas de estacionamento para o aumento de fluxo de pessoas que irá ocorrer. Explica ainda que os negócios de apoio devem estar em conformidade com a classe de clientes

atendida pelo supermercado, haja vista a possibilidade frustrar os empreendedores que se instalem.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objeto desta pesquisa é uma trilogia formada pelo supermercado, pelos negócios de apoio e pelos clientes. O palco do estudo foi a rede supermercadista G, a qual possui 12 supermercados espalhados pelo estado de Santa Catarina. Essa rede possui mais de 170 negócios de apoio instalados em seus supermercados e recebe diariamente uma média de 57.000 clientes. Observa-se que esta rede supermercadista é uma amostra que representa os 3 atores envolvidos nesta pesquisa, quais sejam, as redes supermercadistas catarinenses, os negócios de apoio instalados nos supermercados, e os clientes dos supermercados.

A coleta desta pesquisa foi realizada sob dois pilares, uma busca bibliográfica sobre negócios de apoio em supermercados e outros assuntos correlatos na construção teórica e, aplicação nos meses de maio a junho de 2013, de 3 questionários a fim de realizar a coleta dos dados empíricos. Um questionário com o representante da rede supermercadista; 130 questionários com proprietários de negócios de apoio; e 1.101 questionário com clientes da rede supermercadista. Para esta pesquisa foi feito um cálculo estatístico para uma amostra aleatória simples com confiança de 95% e um erro máximo de 5% para a estimação de proporção. O cálculo do número de questionários aplicados aos proprietários de negócios de apoio foi realizado seguindo os ensinamentos de Barbetta (2002):

$$N = 1/(0,05)^2 = 334 \text{ negócios (primeira aproximação)}$$

$$N = 170 * 334 / 170 + 334 = 56.780/504 = 113 \text{ negócios a serem questionados}$$

Logo, para uma amostra da população de 170 proprietários de negócios de apoio, o número de questionários a ser aplicado para obtenção da confiança estipulada foi de 113;

Com os clientes da rede supermercadista que recebe diariamente aproximadamente 57.000 clientes, assim, optou-se por usar um extrato de 800 pessoas de cada autosserviço. Assim, multiplicando-se esse valor pelas 12 unidades da rede, obtêm-se 9.600 participantes. Os autosserviços localizados nas seguintes cidades: São José/SC; Palhoça/SC; Criciúma/SC; Blumenau/SC; e Joinville/SC pautaram a coleta por possuírem a maior quantidade de negócios de apoio instalados. A escolha dos respondentes foi no formato aleatório simples, segundo o qual qualquer cliente que estava em compras pôde participar da pesquisa. Para este estudo foi feito um cálculo estatístico para o estrato da amostra com confiança de 97% e um erro máximo de 3% para a estimação de proporção. O cálculo foi realizado seguindo os ensinamentos de Barbetta (2002):

$N = 1/(0,03)^2 = 1.000$ clientes (primeira aproximação)

$N = 9.600 * 1.000 / 9.600 + 1.000 = 9.600.000 / 10.600 = 906$ clientes a serem questionados.

Por conseguinte, para um estrato da amostra da população de 9.600 clientes, o número de questionários a ser aplicado foi de 906. Como a pesquisa fluiu de forma positiva, foi possível ampliar esse valor, o qual chegou a um total 1.101 clientes pesquisados.

6. TABULAÇÃO DOS DADOS

Segue a tabulação das perguntas aplicadas aos proprietários de negócios de apoio:

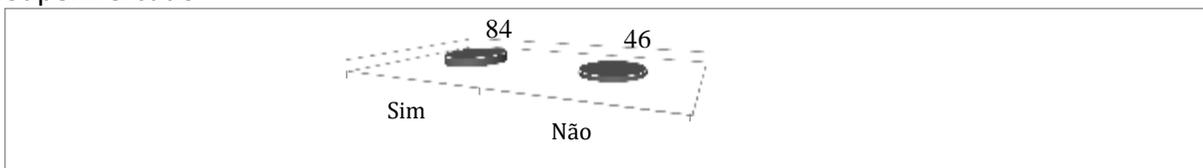
Quadro 1 – Pergunta: Tipo de Negócio que possui

Tipo de Negócio	Respondentes
Casa Lotérica	3
Loja de Roupas	6
Serviços de Laboratório Clínico	1
Loja de Eletrônicos / Informática	5
Serviços dos Correios	1
Serviço de Costura	2
Serviço de Floricultura	5
Praça de Alimentação (Restaurante e Lanchonetes)	22
Loja de Fotografia e Revelação Fotográfica	2
Serviços de consertos de Relógios e Celulares	2
Serviços de recarga de <i>toner</i> e tinta para impressoras	6
Banca de Revista	5
Relojoaria	2
Serviços Bancários	5
Serviços Salão de Beleza	4
Farmácia	5
Serviços de Negócios Imobiliários	2
Serviço de Lavação de Roupas	5
Loja de Acessórios e Bijuterias	6
<i>Pet Shop</i>	4
Chaveiro	4
Produtos Naturais	4
Loja de Calçados	2
Serviço de Sapataria	0
Loja de Instrumentos Musicais	2
Serviço de Plotagem e Cópias	1
Perfumaria O Boticário / Loja de Cosméticos	3

Quiosques de diversos tipos	8
Outros	13
Total de respostas	130

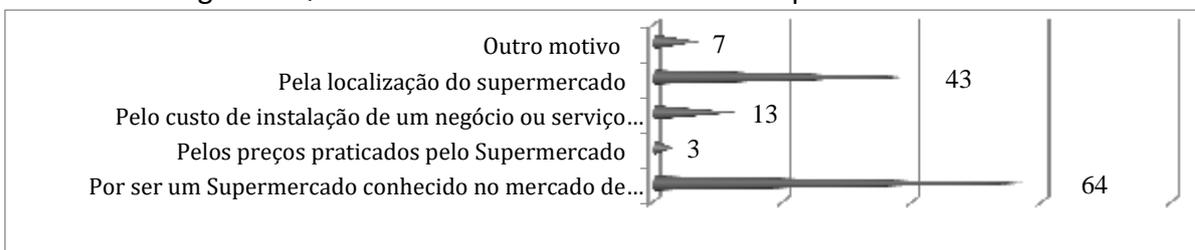
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 1 – Pergunta: possui o mesmo negócio em outro local antes deste Supermercado



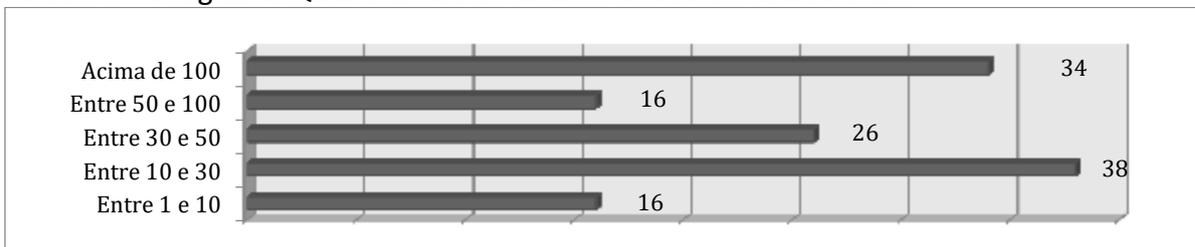
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2 – Pergunta: Qual motivos de escolha desta rede supermercadista



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3 – Pergunta: Qual a média de clientes atendidos diariamente



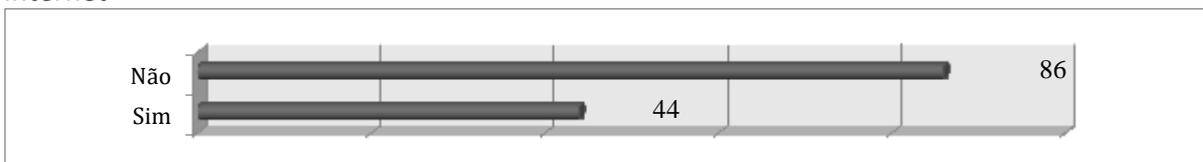
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 4 – Pergunta: Qual a metragem preferida para instalação do negócio de apoio



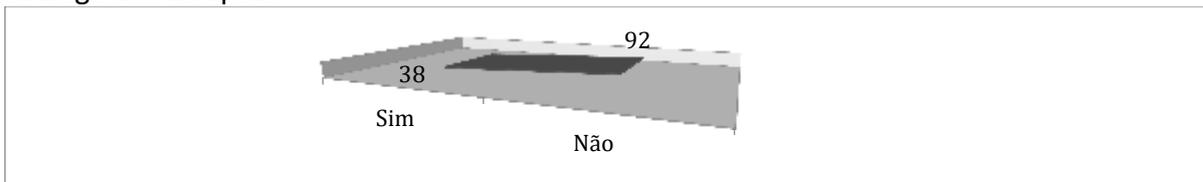
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 05 – Pergunta: O supermercado oferece serviços de eletricista, hidráulico, internet



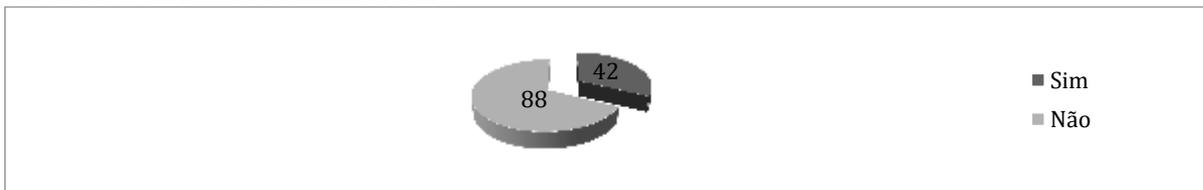
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 06 – Pergunta: O supermercado possui um setor administrativo para atender os negócios de apoio



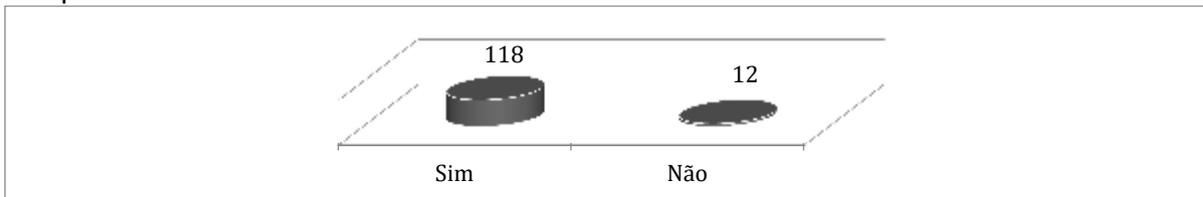
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 07 – Pergunta: Você pagaria um condomínio maior para receber serviços diversos e um setor administrativo



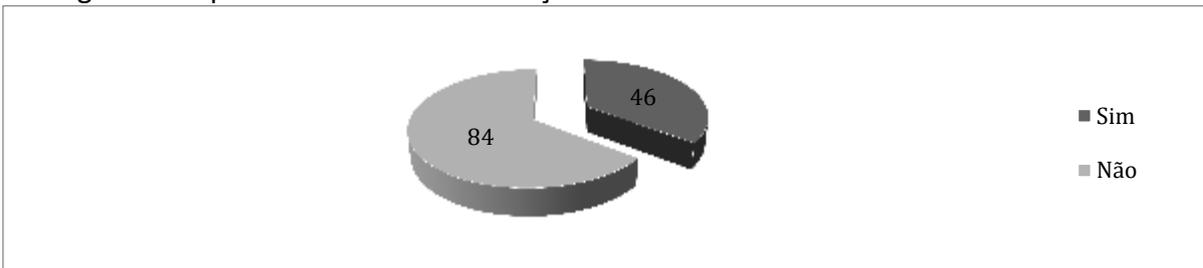
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 08 – Pergunta: O supermercado informa critérios para permanência do negócio de apoio



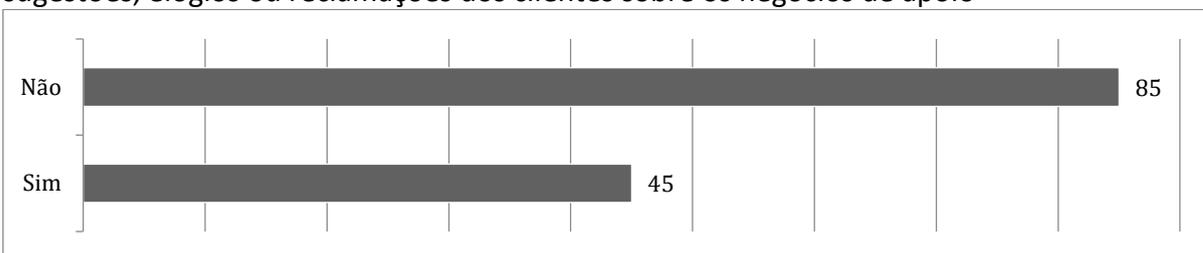
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 09 – Pergunta: O supermercado informa os critérios para instalação de filiais do negócio de apoio em outro autosserviço da rede



Fonte: Elaborado pelos autores.

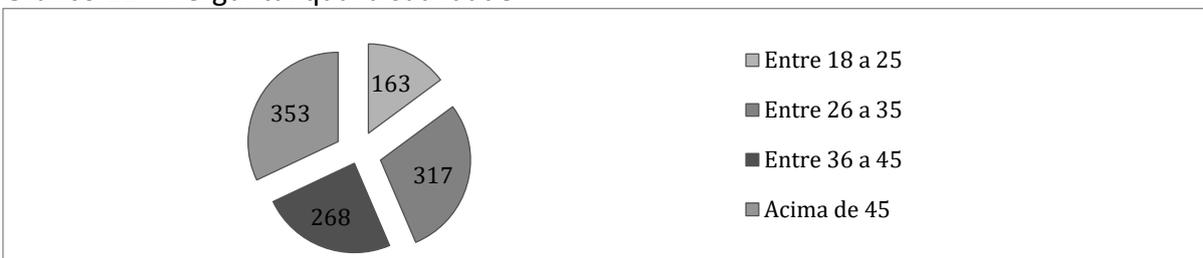
Gráfico 10 – Pergunta: O supermercado disponibiliza espaço aos clientes para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes sobre os negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelos autores.

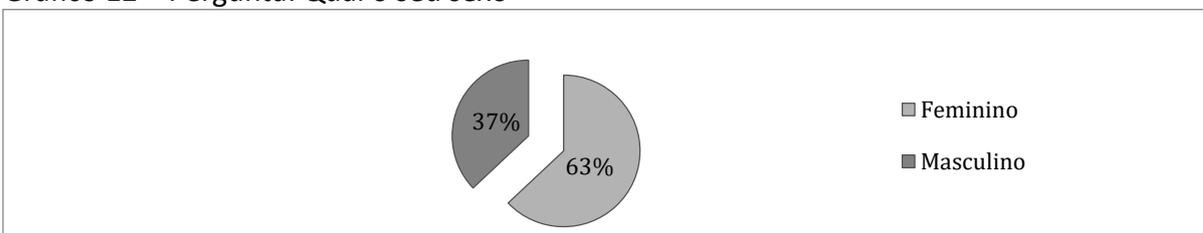
Segue a tabulação das perguntas aplicadas aos clientes do supermercado:

Gráfico 11 – Pergunta: qual a sua idade



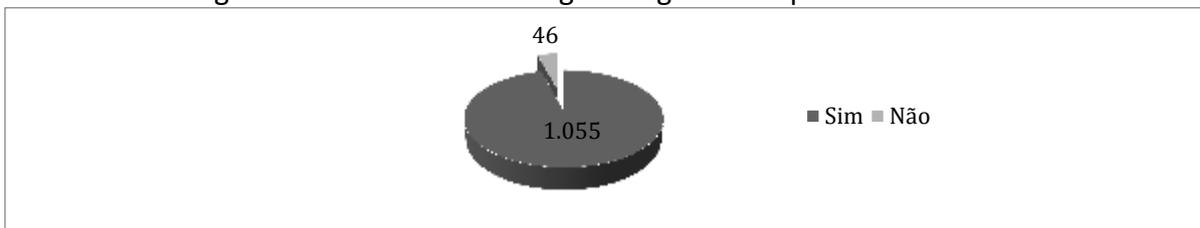
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 12 – Pergunta: Qual o seu sexo



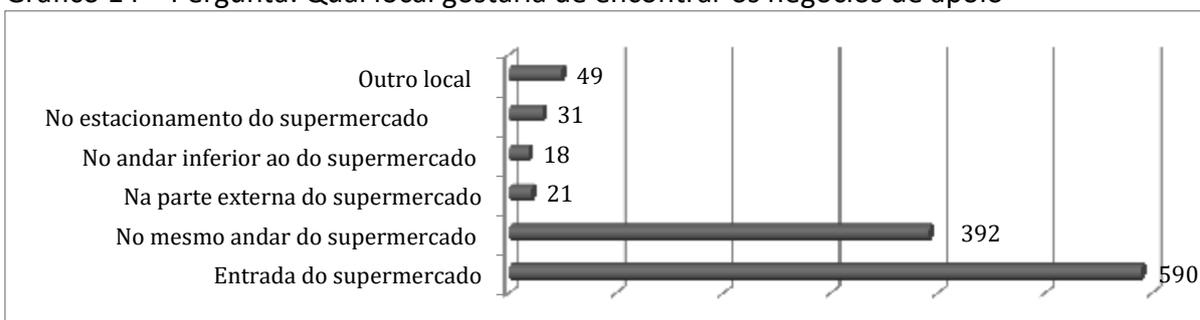
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 13 – Pergunta: Você é cliente de algum negócio de apoio



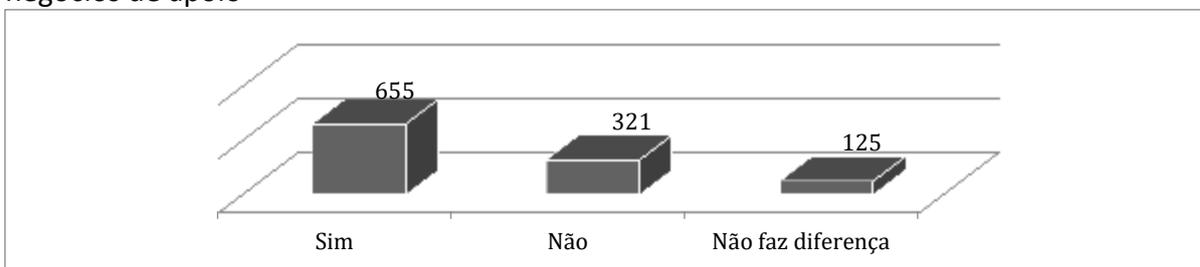
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 14 – Pergunta: Qual local gostaria de encontrar os negócios de apoio



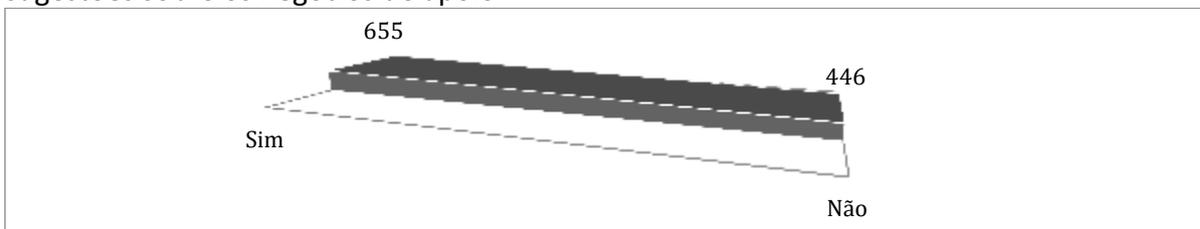
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 15 – Pergunta: A escolha do supermercado se dá também pela existência de negócios de apoio



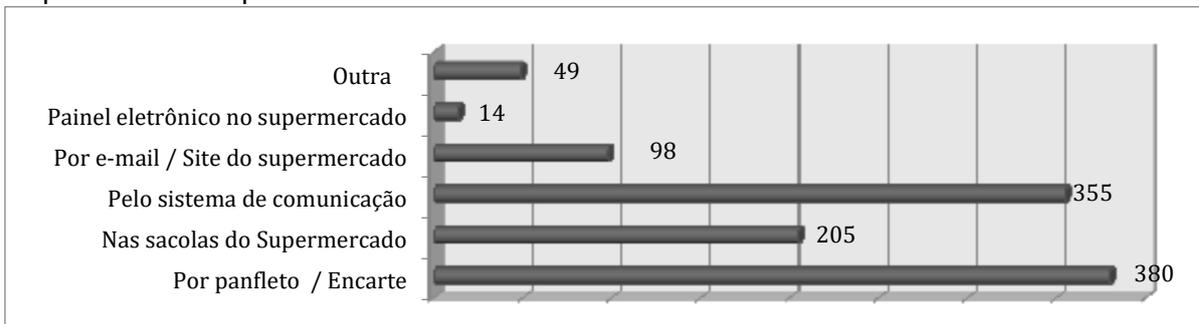
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 16 – Pergunta: Existe necessidade de um espaço para informações, críticas e sugestões sobre os negócios de apoio



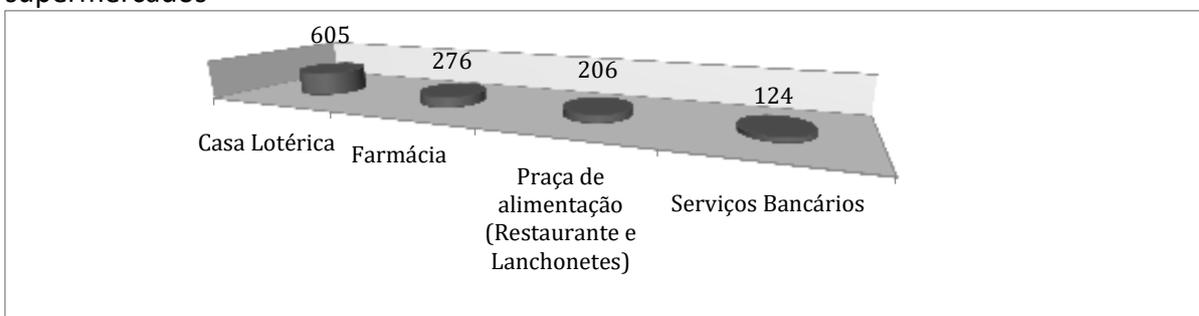
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 17- Pergunta: Como você gostaria de ser informado sobre os negócios de apoio disponíveis nos supermercados



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 18 – Pergunta: Quais os 4 negócios de apoio que gostaria de encontrar nos supermercados



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 1 – Pergunta: Qual negócio de apoio é cliente

Negócio de Apoio	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Casa Lotérica	741	67,30
Loja de Eletrônicos	46	4,18
Loja de Roupas	69	6,27
Serviços dos Correios	152	13,81
Serviços de Costura	61	5,54
Serviço de Laboratório Clínico	40	3,63
Serviço de Floricultura	150	13,62
Praça de alimentação (Restaurante e Lanchonetes)	615	55,86
Loja de Fotografia e Revelação Fotográfica	78	7,08
Serviços de consertos de Relógios e Celulares	62	5,63
Serviços de recarga de <i>toner</i> e tinta para impressoras	84	7,63
Banca de Revista / Tabacaria	288	26,16

Relojoeiro	28	2,54
Serviços Bancários	281	25,52
Serviços Salão de Beleza	76	6,90
Farmácia	656	59,58
Serviços de Negócios Imobiliários	13	1,18
Serviço de Lavação de Roupas	127	11,53
Loja de Acessórios e Bijuterias	40	3,63
<i>Pet Shop</i>	76	6,90
Chaveiro	48	4,36
Produtos Naturais	29	2,63
Loja de Calçados	7	0,64
Loja de Aquários	1	0,09
Plotagem / Copiadora	6	0,54
Perfumaria / Boticário	8	0,73
Serviços de Sapateiro	8	0,73
Loja de Jogos	6	0,54
Outros	27	2,45
Total de questionários	1.101	100,00
Total de respostas	3.823	

Fonte: Elaborado pelos autores.

7. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir, tem-se a interpretação das informações tabuladas sobre a participação dos proprietários de negócios de apoio:

I) Interpretação do funcionamento dos negócios de apoio sob a ótica dos seus proprietários - realizando-se a análise das questões respondidas por esses, são possíveis algumas inferências, quais sejam: 1) A maior participação foi dos proprietários de negócios instalados na praça de alimentação. Entre os outros comércios e serviços, a participação foi bem distribuída; 2) A escolha da rede supermercadista para instalação do negócio dividiu-se principalmente na confiança que o nome da rede representa perante o público. Vê-se a grande importância de o supermercado administrar a imagem da sua marca. Destaca-se que o negócio de apoio mesmo que indiretamente, vincula sua imagem a imagem do supermercado. Isso é fato relevante para atrair bons negócios de apoio e conseqüentemente maior número de clientes; 3) Na ótica dos empreendedores, a localização do autosserviço é uma variável determinante para escolha da instalação do negócio. Logo é importante

construí-lo no melhor espaço geográfico disponível; 4) Dos negócios instalados 34 atendem acima de 100 pessoas diariamente, e 38 recebem a visita entre 10 e 30 clientes. Isso pode ser traduzido que negócios que atendem muitas pessoas podem estar distribuídos em espaços pequenos ou em locais pouco estratégicos. Da mesma forma, grandes espaços podem estar disponibilizados a comércios e serviços que recebem poucos clientes; 5) A pesquisa revela uma oportunidade de melhoria sobre a metragem desejada pelos empreendedores e as dispensadas pelo autosserviço. Há equilíbrio entre preferências por salas com metragens entre 10 e 20m² e entre 20 e 30m². Deve-se salientar que a metragem dos espaços para negócios pode ser um limitador de operacionalização dos empreendedores, haja vista que dificilmente haverá ampliação do espaço inicial disponibilizado. Isso alerta para que a distribuição dos espaços seja estabelecida em conformidade com esta sinalização, e seja otimizada a área física destinada para este fim. Uma possível não conformidade a ser repensada é a forma com que se distribuem os quiosques. Esses espaços encontram-se em locais diversos, e sua participação desconecta pode denotar falha no planejamento da previsão da sua existência; 6) Sobre a existência de um setor administrativo para atender especificamente os negócios de apoio, uma nova não conformidade deve ser corrigida. Precisa-se que seja estabelecido de forma clara entre supermercado e empreendedores, quem e como serão resolvidas as questões contratuais, permissões de instalação de negócios, reformas nos espaços, questões contratuais etc; 7) Sobre o pagamento de um condomínio de maior valor que o atual pago, para que sejam disponibilizados os serviços básicos e administrativos, apesar de a resposta negativa ser mais de duas vezes da positiva, acredita-se que um diálogo entre os atores envolvidos possa alinhar e harmonizar essa questão; 8) É importante alertar para que seja acordada entre supermercado e negócios de apoio, a realização de reuniões periódicas. Essa questão apresentou-se como grande desejo por parte dos empreendedores. Acredita-se que essas reuniões possam dirimir dúvidas, ajustar erros de comportamento, e minimizar o surgimento de rispidez entre os comerciantes; 9) Muitos comerciantes alegam conhecer os critérios a serem cumpridos para permanência como negócio de apoio, porém, desconhecem quais devem ser cumpridos para montagem de filial em outro autosserviço da rede. Dessa forma, existe sobre essa questão, uma grande oportunidade de melhoria; 10) Quanto à existência ou não de um espaço para interação com os clientes, a maioria dos empreendedores afirma que desconhecem a existência desse espaço. Entre esses que alegam a sua existência, o espaço para os clientes é entendido como a gerência do supermercado.

Acredita-se que, com a inferência dessa tabulação, pode-se idealizar o encaminhamento de uma resolução (documento) que pautar compromissos das partes envolvidas - empreendedores e supermercado.

Segue a interpretação das informações tabuladas sobre a participação do representante da rede supermercadista pesquisada.

II) Interpretação do funcionamento dos negócios de apoio sob a ótica do supermercadista - a participação do supermercado deu-se pela disponibilidade de um funcionário da rede. Esse é gerente do autosserviço de maior movimento e tem mais de 30 anos de trabalho nessa rede. O supermercado sob a gerência desse funcionário foi o primeiro da empresa a possuir negócios de apoio. Da análise das questões respondidas, depreendem-se estas informações: 1) O representante enfatiza que o maior interesse na instalação dos negócios é a satisfação dos clientes. Essa estrutura de parceria está seguindo a tendência do ramo supermercadista; 2) Os dados evidenciam uma não conformidade reconhecida, que é a não existência de um planejamento prévio de como, onde, e em que formatos serão disponibilizados os espaços para negócios de apoio. Segundo o funcionário da rede, o tamanho do terreno será determinante para quais comércios e serviços serão possíveis ser instalados. Com base no conhecimento das respostas dos proprietários de negócios, pode ser realizado um trabalho em parceria com a engenharia que idealiza a construção do supermercado. Isso atenderia os anseios dos empreendedores e do supermercadista; 3) Também não existe um *mix* de negócios pré-determinado pela rede para ocupar o espaço físico destinado a esse fim. Porém, por casualidade, acredita-se que a preferência dos negócios por parte da rede supermercadista vai ao encontro dos desejos dos clientes. Assim, seriam necessários ajustes de formato e distribuição geográfica, isso a fim de criar uma sintonia entre negócios, supermercado e clientes; 4) Os dados retratam que existe a ausência de clareza e de documentos que possam nortear o comportamento dos empreendedores e do supermercado nessa relação comercial. O respondente explica que existe fiscalização sobre vários aspectos, porém não há modo formal claro e isonômico que esclareça quais os critérios devem ser cumpridos para instalação, continuidade e ampliação dos negócios de apoio na rede; 5) Negociantes e supermercado podem aprimorar a existência de reuniões periódicas, e alinhar através de ações as não conformidades identificadas no dia a dia; 6) Notou-se que não existe um local para interação negócios e clientes. Estes últimos acabam por encontrarem na gerência do supermercado o melhor local para fazer suas reclamações e solicitações. O respondente confirma que um espaço específico para que os clientes pudessem se manifestar seria de um ganho de qualidade no funcionamento dos negócios de apoio.

Na sequência a interpretação das informações tabuladas sobre a participação dos clientes.

III) Interpretação do funcionamento dos negócios de apoio sob a ótica dos clientes - 1) Quase a totalidade dos respondentes alega que são clientes de algum dos negócios de apoio presentes na área dos supermercados da rede. Isso chama a atenção para a importância desta parceria e encontra conformidade com a previsão da rede supermercadista em ampliar a disponibilidade de espaços para instalações desses negócios nas antigas e nas novas construções da rede; 2) Quanto ao atendimento dos três interessados nesta pesquisa, nota-se que os empreendedores desejam instalar-se no autosserviço e o supermercado acredita no sucesso desta parceria, e os clientes por sua vez, afirmam que desejam encontrar negócios; 3) Os clientes gostariam de

encontrar um espaço que proporcionasse interação sobre o funcionamento dos negócios de apoio. Esse tipo de resposta traz a informação faltante para que seja tomada a iniciativa de convergir às não conformidades entre os três públicos participantes; 4) Existe ainda, outra situação que merece atenção do supermercadista e dos empreendedores. Trata-se de como os clientes gostariam de ser informados sobre quais negócios estão a sua disposição no supermercado, quais horários de funcionamento etc. Os respondentes gostariam de saber sobre a existência dos negócios pelo encarte distribuído e pelo sistema de comunicação de TV e Som do supermercado. Nota-se que a sacola de transportar compras e o *site* do autosserviço são os próximos locais citados para informar os clientes. Sobre essa questão, pode-se inferir que a soma de várias formas de disponibilizar informações sobre os negócios instalados pode ser uma ação estratégica para assistir o público que frequenta supermercados; 5) Conclui-se o questionário aplicado aos clientes com ordem de preferência dos negócios que os respondentes gostariam de encontrar em suas visitas ao supermercado. Com ampla preferência e em conformidade com o conhecimento empírico do supermercado, está a opção por encontrar a Casa Lotérica. Na 2ª colocação, tem-se a Farmácia. Nota-se que no momento da construção dos novos supermercados ou na adaptação dos mais antigos, essa ordem de preferência pode ser verificada a fim de criar uma sinergia entre autosserviço e clientes.

Com base nos dados mencionados até aqui, infere-se que as conformidades e não conformidades encontradas podem ser resolvidas com alinhamentos e estratégias de implementação. Contudo, a solução não será definitiva em nenhum momento entre proprietários de negócios, supermercadista e clientes. Essa interação é dinâmica e atualiza-se conforme o cenário que vai se construindo em cada momento na sociedade.

8. PROPOSTA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

As ações para gestão administrativa ajustar a relação entre os 3 atores envolvidos neste estudo estão na seguinte ordem:

Sugestão 1 – faz-se necessário a montagem de um contrato de aluguel que contemple a realidade evidenciada na pesquisa e proporcione segurança jurídica para os proprietários de negócios de apoio e o supermercadista. Esse contrato deve ser acrescido de peculiaridades adaptadas ao atendimento das nuances que cercam a relação supermercado e empreendedores.

Sugestão 2 – com base no conhecimento da preferência dos comerciantes e dos clientes pelos formatos, pela metragem, pela localização dos espaços destinados a negócios, da limitação que o terreno pode impor à construção, e dos negócios mais desejados pelos clientes, cria-se uma atmosfera positiva para o desenho físico da área comercial. Sugere-se que esta otimização do espaço físico seja realizada com uma parceria entre administração da rede e a engenharia responsável pela construção.

Sugestão 3 – a preocupação com o perfeito funcionamento dos negócios de apoio deve ser meticulosa. É necessário um quadro horário de funcionamento dos negócios de apoio que seja aplicável a todos, e que peculiaridades neste quesito, sejam

justificadas perante os comerciantes e os clientes. Nota-se que nenhum empreendedor pode imprimir horários que não estejam em consonância com as diretrizes do supermercado e com os anseios dos clientes. Pode-se inferir que várias horas de funcionamento vão infligir diversos custos para o empreendedor. Assim, a questão de horário deveria ser discutida pelo autosserviço com os comerciantes de cada supermercado.

Sugestão 4 - o cliente deve ser informado de várias formas sobre quais os negócios existem na área do supermercado. Acredita-se que essa ação estratégica deve contar com a participação dos empreendedores e do supermercadista.

Sugestão 5 – a pesquisa destaca uma lacuna sobre quais as responsabilidades do supermercado sobre os negócios de apoio e qual o principal papel do gerente. Sobre isso segue: a) é preciso ficar claro que o supermercado é um parceiro do negócio e não o responsável pelo seu funcionamento; b) o gerente não deveria ser o intermediador para resolver todas as questões que envolvem negócios e clientes. Assim é necessário que o supermercado crie um setor administrativo para dirimir todas as questões que envolvam negócios e clientes. Esse setor administrativo poderia ser composto por funcionário, enquadrado no Plano de Cargos e Salários da rede. Pode-se sugerir o cargo de supervisor de negócios, o qual se reportaria ao gerente para decisões somente de grande monta. Observa-se que o custo do supervisor seria coberto com o condomínio pago pelos comerciantes, haja vista que o condomínio na fase atual, abarca apenas despesas de água, luz e limpeza;

Sugestão 6 – a rede supermercadista, apesar de empiricamente escolher bons negócios para instalarem-se na área do supermercado, deve estar atenta a outras variantes importantes evidenciadas nesta pesquisa. A primeira delas é observar quais os 4 negócios elencados como preferenciais pelos clientes questionados. A segunda, alerta para o número de clientes atendidos por esses negócios. A ampla preferência pela existência de uma Farmácia no supermercado chama a atenção para uma preocupação. A Farmácia instalada no supermercado atende aos desejos dos clientes? Essa está alinhada com o perfil das pessoas atendidas pela rede? Mais que escolher os negócios é preciso uma gestão administrativa estratégica de disponibilização desses negócios e o máximo de cuidado na escolha dos parceiros a se instalarem.

Sugestão 7 – o estudo aponta que a presença dos negócios de apoio na área física do supermercado é de alta relevância. Obstante salientar que a grande “âncora” para atrair os clientes é o supermercado. Assim, a principal estrutura da construção deve ser disponibilizada ao supermercado. A área periférica deve ser utilizada tendo por base uma gestão administrativa estratégica e circuncisa. Nesse tópico sugere-se estudar um *mix* mínimo, médio e máximo de negócios a se instalarem em cada supermercado. Ao contrário do que muitos imaginam, a locação de espaços produz um valor muito distante da rentabilidade do supermercado. Conforme resposta do representante supermercadista, entre disponibilizar área para instalação de negócios ou para o supermercado, não resta nenhuma dúvida que a prioridade é o supermercado.

Sugestão 8 – a pesquisa evidenciou por parte dos empreendedores, que existe o desejo de reuniões periódicas com a rede supermercadista. Essas reuniões podem

possibilitar ajustes eventuais, e não deixar acumular frustrações e necessidades que podem tornar-se, por ausência de diálogo, lacunas indesejadas nessa relação.

Sugestão 9 – observa-se que a página da rede supermercadista na *internet* pode agregar questões sobre os negócios de apoio. Poderia existir um *link* que se remetesse aos negócios e com possibilidade de informações aos aspirantes a instalarem-se na área física do autosserviço.

9. CONCLUSÃO

Chega-se ao final do trabalho com uma proposta de gestão administrativa que pode ser a mais adequada para funcionamento dos negócios de apoio instalados em supermercados.

O intuito do artigo foi entender qual o cenário que cerca a relação entre os negócios de apoio, os clientes, e o supermercado. A pesquisa contou com 3 questionários, cada qual adaptado a cada público de interesse. Participaram 1.101 clientes, 130 proprietários de negócios, e 1 representante da rede supermercadista.

Após tabulações dos dados em gráficos, tabela, e quadro, pode-se visualizar de forma clara os anseios dos respondentes. A seção de interpretação explica o que cada pergunta alcançou junto aos respondentes. Na sequência o tópico - proposta de gestão administrativa - faz as sugestões que podem ser implementadas na relação dos públicos atingidos por este estudo.

Este manuscrito encontrou limitações iniciais, que se caracterizaram pela não abertura das redes supermercadistas para que este tipo de pesquisa fosse realizado. Após diversas tentativas com as 3 maiores redes supermercadistas do estado de Santa Catarina, uma dessas abriu gentilmente suas portas para que este estudo fosse possível.

Essa pesquisa se mostrou desfalcada de estudos a fim de servirem de base teórica, no entanto foi realizada uma busca a fim de angariar o máximo de informações para trazer para a comunidade acadêmica e para o segundo setor, informações consistentes e confiáveis.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode-se realizar esse mesmo tipo de estudo em outras redes supermercadistas, e poderia ser realizado um profundo estudo sobre qual o *mix* ideal de negócios a serem instalados nos supermercados. Esse *mix* de empreendimentos em formatos diversos e com variadas participações de negócios pode otimizar a disponibilização dos espaços físicos e atender de forma consistente os clientes.

REFERÊNCIAS

BABIN, B. et.al. **Work and/or fun**: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, v. 20, p. 644-656, 1994.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002.

BENDLIN, L.; TONTINI, G. **Determinação de característicos de qualidade atrativa e obrigatória nos serviços de contabilidade terceirizados segundo o Modelo Kano**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 25-38, jan./mar. 2000.

CARVALHO, J. L. F. dos S. de S.; MOTTA, P. C. **Experiência em cenários temáticos de serviços**. RAE, v. 42, n. 2, p. 54-65, abr.-jun. 2002.

DIAS, E. P. **Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica**. REA – Faceb, v. 1, ed. 1, jul-dez, 2002.

LAGUNA, E. **Supermercado lucra como imobiliária**. DCI – Diário do Comércio, Indústria e Serviço, Caderno Comércio, São Paulo, fev. 2006.

MORITA, A. Ranking 2012 - **Faturamento**. Revista Supermercado Moderno, ano 44, n. 527, p. 48-53, abril. 2013.

PONTES, N. G. **Imagem e identidade de marca: um estudo de congruência no varejo de moda**. 2009. 169 f. Dissertação de mestrado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2009.

SALLES, F. **Wal-Mart: novo formato prioriza serviços à comunidade**. Revista Supermercado Moderno, São Paulo, ano 39, nº 12, p. 25-28, dez. 2008.

SOUZA, V. **Galerias comerciais dos supermercados conquistam franquias**. Revista Supermercado Moderno, São Paulo, ano 41, nº 8, p. 76-81, ago. 2010.

TONTINI, G. et al. **Análise de oportunidades de melhoria em laboratórios fotográficos através da integração da matriz de importância x desempenho com o modelo Kano de qualidade**. Revista de Negócio, Blumenau, v. 9, n. 3, p. 179-188, jul./set. 2004.

VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J. G. **Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais**. Revista FAE, Curitiba, v.6, n.2, p.85-95, maio/dez. 2003.

VERHOEF, P. C. et.al. **Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies**. Journal of Retailing, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.