



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL

LEANDRO MEDEIROS ELIAS

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

**Florianópolis
2013**

LEANDRO MEDEIROS ELIAS

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

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

ORIENTADOR: Prof. Dr. JACIR LEONIR CASAGRANDE

Florianópolis, 2013.

E41 Elias, Leandro Medeiros, 1973-

Negócios de apoio em supermercados: análise sob a ótica dos seus proprietários, do supermercadista e dos clientes. – 2013.

127 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Administração de empresas. 2. Supermercados. 3. Planejamento estratégico. I. Casagrande, Jacir Leonir. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.04

LEANDRO MEDEIROS ELIAS

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

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2013.

Prof. e Orientador Jacir Leonir Casagrande, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Rógis Juarez Bernardy, Dr. (Membro Externo)
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Profa. Simone Sehnem, Dra.
Universidade do Oeste de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por possibilitar mais esta conquista profissional. A dívida de gratidão com Ele está se tornando impagável.

Agradeço ao Professor Jacir, meu orientador, por acreditar neste trabalho e compartilhar comigo este momento muito especial. Não há como um aluno progredir sem encontrar pessoas que lhe mostrem o caminho. Assim, sem essa parceria com meu orientador nada disso teria acontecido.

Agradeço minha esposa Vanessa que me incentivou na escolha deste tema e, auxiliou na pesquisa de campo em vários fins de semanas. Ao ler a dissertação pronta, não escondeu a emoção do resultado deste estudo e compartilha comigo essa conquista.

Agradeço aos valiosos ensinamentos da professora Simone Sehnem, e para minha alegria pode participar da minha banca de defesa de projeto e dissertação. Desejo sucesso e saúde sempre, e tenho certeza que a senhora irá contribuir muito para nossas pesquisas acadêmicas.

Agradeço ao professor Rógis Juarez Bernardy, primeiro por atender gentilmente ao convite para participar da banca de defesa desta dissertação e, segundo por contribuir sobremaneira com suas colocações e palavras de incentivo.

Agradeço a funcionário Maria Eugênia (Magê), sempre prestativa e educada na secretaria do mestrado. Destacam-se suas gentilezas de todas as ordens comigo, além de sempre incentivar o estudo e busca desta conquista.

Agradeço aos demais professores do mestrado da Unisul, com certeza um time de professores de primeiríssima qualidade. Acredito que em curto espaço de tempo o mestrado de administração dessa Instituição atingirá os mais altos níveis de reconhecimento.

Agradeço a rede de supermercado pesquisada, principalmente nas pessoas do José Paulo e João Pedro. Dois apoiadores que prontamente atenderam este aluno e abriram as portas dessa empresa fantástica e visionária.

Agradeço a todos os gerentes e subgerentes da rede. Destaco que sempre fui muito bem recebido e tratado com extrema educação e respeito. Destaco que o *staff* da rede de supermercado pesquisada é compatível com a grandeza desta organização.

Agradeço a pesquisadora Rejane e ao pesquisador Sérgio, ambos trabalharam vários fins de semana realizando a pesquisa junto aos clientes dos supermercados desta pesquisa.

Agradeço aos proprietários de negócios de apoio da rede pesquisada. Todos, sem exceção, atenderam-me muito bem e participaram de forma contundente nesta pesquisa.

Por fim gostaria de compartilhar esta pesquisa com todos os trabalhadores do 2º setor. São esses que travam diariamente a batalha de montar um negócio, honrar com suas obrigações tributárias, trabalhistas, e dedicam inúmeras horas da sua vida no esforço de vencer na difícil vida de autônomo. São meus verdadeiros heróis. Esclareço que é por meio desses comerciantes que o estado obtém suas arrecadações e pode administrar todas as questões sociais.

Por fim dedico esse trabalho também ao meu pai. Dono de um pequeno supermercado na década de 1980, não pode acompanhar essa indescritível evolução do setor supermercadista. Há nove anos nos separamos, pois foi viver numa morada celestial. Mas tenho certeza que esse trabalho nos deixa ainda mais próximo.

RESUMO

A sociedade demandante de necessidades que se renovam constantemente, busca, na fase contemporânea, encontrar nos Supermercados a oportunidade de satisfazer muitos dos seus desejos e anseios. Nota-se que esses autosserviços estão em constante atualização da sua estrutura física e administrativa. Nesse contínuo, é comum encontrar comércios e serviços de terceiros anexados aos supermercados. Na direção de tratar da melhor forma os clientes e de proporcionar uma gestão administrativa que atenda aos anseios dos supermercadistas e dos proprietários desses negócios, este trabalho possui como objetivo analisar como é realizada, por parte de uma rede supermercadista catarinense, a gestão administrativa dos comércios e serviços instalados na área física dos seus Supermercados. Esses comércios e serviços de terceiros instalados na área física dos autosserviços são chamados por esta empresa de Negócios de Apoio. A pesquisa contou com a participação dessa rede supermercadista, a qual possui 12 estabelecimentos espalhados no território do estado de Santa Catarina. Essa rede atende em média 57.000 clientes por dia e possui mais de 170 Negócios de Apoio como parceiros. Esses estão distribuídos pelos seus diversos Supermercados. Para coleta das informações, foram aplicados 3 questionários, os quais contemplaram 130 proprietários de negócios, 1 funcionário como representante da rede supermercadista e 1.101 clientes. Os questionários foram aplicados em vários sábados, em período diurno, nas seguintes cidades catarinenses: Florianópolis, São José, Criciúma, Blumenau e Joinville. Após a análise e a interpretação dos dados coletados, foi evidenciado que os três públicos não estão conectados, de forma que emerge uma lacuna de opiniões, a qual deve ser preenchida com ações que contemplem as necessidades e os desejos de empreendedores, supermercadista e clientes. Dessa forma, existe a necessidade de que seja alinhada uma gestão administrativa estratégica para o funcionamento dos negócios instalados na estrutura dos autosserviços. Assim, com a construção das informações obtidas com base na pesquisa bibliográfica e na aplicação dos questionários, sugere-se uma proposta de gestão administrativa a fim de contemplar o anseio dos 3 públicos envolvidos.

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

ABSTRACT

The applicant company needs to constantly renew, search, in contemporary stage, Supermarkets find us the opportunity to meet many of their wants and desires. We notice that these autosserviços are constantly updating their physical and administrative structure. This continuum, it is common to find trades and services were attached to supermarkets. Towards the best way to treat customers and provide administrative management that meets the aspirations of the supermarket and the owners of these businesses, this work aims to analyze how it is performed by a catarinense hypermarkets, administrative management of trades and services installed in the physical area of their supermarkets. These trades and services were installed in the physical area of autosserviços are called by this company Business Support. The research involved the participation of such hypermarkets, which has 12 stores scattered in the territory of the state of Santa Catarina. This network serves on average 57,000 customers per day and has over 170 Business Support as partners. These are distributed to their various supermarkets. For data collection, questionnaires were administered 3, which contemplated 130 business owners, as one official representative of hypermarkets and 1,101 customers. The questionnaires were administered in various Saturdays in daytime, Santa Catarina in the

following cities : Florianópolis , São José , Criciúma , Blumenau and Joinville. After the analysis and interpretation of the collected data, it was evident that the three public are not connected, so that a gap of opinions emerge, which should be filled with actions that address the needs and desires of entrepreneurs, and supermarket customers. Thus, there is a need to be aligned to a strategic administrative management of the business operation in the structure of autosserviços installed. Thus, with the construction of the information obtained based on bibliographic research and application of questionnaires, suggest a proposed administrative management to accommodate the desire of the three groups involved.

Key words : Business Support. Supermarket. Administrative Management. Strategic Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Formatos do autosserviço alimentício.....	22
Quadro 2	Fatores observados na escolha do ponto comercial.....	24
Quadro 3	Tipo de negócio dos respondentes.....	45
Quadro 4	Localização do negócio de apoio antes deste supermercado.....	48
Quadro 5	Critérios que devem ser respeitados para permanência do negócio de apoio no Supermercado.....	60
Quadro 6	Critérios que devem ser respeitados para instalação de filial do negócio em outro Supermercado da rede.....	62
Quadro 7	Clientes atendidos diariamente em cada Supermercado da rede pesquisada.....	65
Quadro 8	Quantidade de negócios de apoio instalados em cada Supermercado da rede.....	66
Tabela 1	Tipo de negócio de apoio que é cliente.....	76
Figura 1	Caminho metodológico da pesquisa.....	33
Gráfico 1	Tempo de atuação com o negócio de apoio.....	46
Gráfico 2	Possuía o mesmo negócio em outro local antes deste Supermercado.....	47
Gráfico 3	Tempo de existência do negócio antes de instalar neste Supermercado.....	49
Gráfico 4	Motivos de escolha desta rede supermercadista para instalar o negócio de apoio.....	49
Gráfico 5	Média de clientes atendidos diariamente nos negócios de apoio.....	50
Gráfico 6	Local preferido no supermercado para instalar o negócio de apoio.....	51
Gráfico 7	Metragem preferida do espaço para instalação do negócio de apoio.....	52
Gráfico 8	Formato preferido do espaço para instalação do negócio de apoio.....	53
Gráfico 9	Disponibilização pelo supermercado de serviços de eletricitista, hidráulico, internet, layout e telefone para os negócios de apoio.....	54
Gráfico 10	Serviços disponibilizados pelo supermercado.....	54
Gráfico 11	Serviços desejados pelos proprietários de negócios de apoio.....	55
Gráfico 12	O supermercado possui um setor administrativo para atender os negócios de apoio.....	56

Gráfico 13	O negócio de apoio necessita que seja disponibilizado um setor administrativo.....	56
Gráfico 14	Você pagaria um condomínio maior para receber serviços diversos e um setor administrativo.....	57
Gráfico 15	São feitas reuniões entre proprietários dos negócios e o supermercado.....	58
Gráfico 16	Existe necessidade de reuniões entre o supermercado e os proprietários dos negócios de apoio.....	58
Gráfico 17	Frequência desejada de reuniões entre o supermercado e os proprietários dos negócios de apoio.....	59
Gráfico 18	O supermercado informa critérios para permanência do negócio de apoio	60
Gráfico 19	O supermercado informa os critérios para instalação de filiais do negócio de apoio em outro autosserviço da rede.....	61
Gráfico 20	O supermercado disponibiliza espaço aos clientes para sugestões, elogios, ou reclamações dos clientes.....	63
Gráfico 21	Quais locais o supermercado disponibiliza um espaço para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes.....	63
Gráfico 22	Onde você gostaria que o supermercado disponibilizasse um espaço para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes.....	64
Gráfico 23	Idade dos clientes respondentes.....	74
Gráfico 24	Distribuição por sexo dos clientes respondentes.....	75
Gráfico 25	É cliente de algum negócio de apoio.....	75
Gráfico 26	Local em que gostaria de encontrar os negócios de apoio.....	78
Gráfico 27	A escolha do supermercado se dá também pela existência de negócios de apoio.....	79
Gráfico 28	Por que você acha importante existirem negócios de apoio em supermercado.....	80
Gráfico 29	Existe necessidade de um espaço para informações, críticas e sugestões sobre o funcionamento dos negócios de apoio.....	81
Gráfico 30	Como deveria ser o espaço para informações, críticas e sugestões sobre o funcionamento dos negócios de apoio.....	82
Gráfico 31	Como você gostaria de ser informado sobre os negócios de apoio disponíveis nos supermercados.....	83

Gráfico 32	Em ordem de prioridade, quais os 4 negócios de apoio que gostaria de encontrar nos supermercados.....	84
Gráfico 33	Os outros 5 negócios de apoio mais citados pelos clientes.....	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMATIZAÇÃO.....	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	SUPERMERCADOS.....	20
2.2	PONTO COMERCIAL.....	23
2.3	<i>LAYOUT</i> DE SUPERMERCADOS.....	25
2.4	NEGÓCIOS DE APOIO EM SUPERMERCADOS.....	27
2.5	EXPERIÊNCIA DE COMPRA.....	29
2.6	GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	31
3	DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA	33
3.1	OBJETO DO ESTUDO.....	34
3.2	PARADIGMA DA PESQUISA.....	34
3.2.1	Método da pesquisa	36
3.2.2	Abordagem da pesquisa	36
3.2.3	Quanto aos fins da pesquisa	37
3.2.4	Quanto ao horizonte temporal da pesquisa	38
3.2.5	Quanto à coleta de dados	38
3.2.5.1	Pesquisa Bibliográfica.....	39
3.2.5.2	Aplicação de questionário.....	40
3.2.5.3	População pesquisada	40
3.2.5.3.1	<i>Representante da rede supermercadista</i>	41
3.2.5.3.2	<i>Proprietários de negócios de apoio</i>	41
3.2.5.3.3	<i>Clientes da rede supermercadista</i>	42

3.2.6	Quanto à análise e interpretação dos dados.....	43
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	45
4.1	QUESTIONÁRIOS APLICADOS NOS PROPRIETÁRIOS DOS NEGÓCIOS DE APOIO.....	45
4.2	QUESTIONÁRIO APLICADO NO REPRESENTANTE DA REDE SUPERMERCADISTA.....	65
4.3	QUESTIONÁRIOS APLICADOS NOS CLIENTES DA REDE SUPERMERCADISTA.....	73
5	INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES TABULADAS.....	86
5.1	FUNCIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DE APOIO SOB A ÓTICA DOS SEUS PROPRIETÁRIOS.....	86
5.2	FUNCIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DE APOIO SOB A ÓTICA DO SUPERMERCADISTA.....	89
5.3	FUNCIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DE APOIO SOB A ÓTICA DOS CLIENTES.....	91
6	PROPOSTA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	94
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
	REFERÊNCIAS.....	100
	APÊNDICES.....	105
	ANEXO.....	120

1 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.

Pontes (2009) explica que a utilização do espaço físico dos supermercados para instalação de negócios de apoio está evidenciando que essa prática vem apresentando resultados positivos para os seus proprietários, para os supermercadistas e para os clientes.

Observa-se que esta pesquisa atenta para a importância das perspectivas da estratégica e do desempenho organizacional. Isso será alcançado através deste estudo da administração como processo analítico, sistêmico e evolutivo, a partir do conhecimento das teorias organizacionais e da aplicação de três questionários nos públicos que são abarcados neste cenário. Assim, faz-se mister uma pesquisa que propusesse uma administração estratégica desses negócios sob a ótica dos seus proprietários, dos supermercadistas e dos clientes, a fim de nortear de forma consistente a expansão dessa nova articulação comercial dos supermercados. Na sequência deste trabalho, têm-se a seguinte estrutura: Contextualização do tema e problematização; Objetivo geral; Objetivos específicos; e a Justificativa desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A comercialização de alimentos é uma prática comum na sociedade brasileira e em toda humanidade. Essa prática é realizada principalmente por meio das redes supermercadistas. Os supermercados surgiram nos Estados Unidos como consequência da crise econômica de 1929 e tiveram como principal objetivo baratear os custos operacionais da comercialização de alimentos (DI PRIMO, 1999). Completa o autor que no Brasil o supermercado surgiu na década de 1950, e a ideia de o cliente se servir sem balcão ou atendentes ganhou destaque na sociedade a partir dessa época.

O supermercado chamado também de autosserviço, isso porque o cliente realiza suas compras sem a presença de atendentes e depois se dirige ao caixa para pagar, está em crescimento e ocupa local de destaque no âmbito empresarial. Kotler e Armstrong (1993) definem que supermercado é um autosserviço no qual é realizado grande volume de transações com pequena margem lucrativa, e que o seu objetivo principal é atender a todas as necessidades do consumidor quanto a produtos e alimentos.

O supermercado ganhou dimensão maior no Brasil nas décadas de 1960 e 1970. Di Primo (1999) explica que nos anos 60 os supermercados chegaram ao interior, e nos anos 70 a cultura do autosserviço era incorporada à forma de fazer negócio no ramo alimentício brasileiro. Rojo (1998) salienta que nas décadas de 60 e 70 os supermercados eram responsáveis por mais de 70% da comercialização de alimentos na sociedade.

Nesse contínuo, os supermercados foram tomando formatos anatômicos a fim de tornar a experiência de compra atrativa aos clientes. Toaldo *et al.* (2009), ao descreverem os supermercados nos 60 e 70, indicam que eram de estrutura física estreita e comprida, possuíam poucos caixas e que a proporção média de alimentos por eles comercializados era de 25% para produtos perecíveis e 75% para produtos não perecíveis. Salientam que na década de 80 os supermercados ampliaram seus espaços físicos, ficando mais largos, com maior número de caixas, e os alimentos perecíveis passaram a ocupar 50% dos produtos comercializados. Finalizam alegando que nos anos 90, acompanhando as mudanças sociais, os supermercados passam a comercializar pratos prontos, pescados, pães e carnes, produtos que passam a ser responsáveis pelos moldes de estruturas maiores, e com ampliação do espaço entre corredores para trânsito dos clientes.

Observa-se que a evolução da comercialização de alimentos pelos supermercados deve estar alinhada com as necessidades dos clientes. Pontes (2009) destaca que na fase contemporânea, por causa do aumento do trânsito, dos diversos compromissos sociais, da oferta de grande número de opções comerciais, o cliente já não busca somente comprar alimentos nos supermercados. Afirmar que esse procura em um único deslocamento satisfazer todas as suas necessidades de forma rápida, prática, econômica e cômoda. Completa ao dizer que, conhecendo esse contexto, os supermercados estão ampliando sua forma de atendimento ao cliente, oferecendo amplos estacionamentos, localizações em pontos estratégicos e, principalmente, agregando nos seus espaços físicos lojas de apoio.

Atuar como supermercado no contexto atual requer a construção de um espaço que proporcione atendimento a muitas necessidades dos clientes em um mesmo local. Prearo *et al.* (2012) destacam que a diferenciação é possivelmente a principal fonte da vantagem competitiva dos supermercados. Destacam que a diferenciação pode ocorrer de várias óticas, as quais podem ser o *mix* de produtos comercializados, a organização da área interna e a agregação de serviços aos clientes. Completam mencionando que esses serviços podem ser complementares, em espaços na área do supermercado, os quais contemplariam a instalação de casas lotéricas, drogarias, salão de beleza, franquias de *fast food*, sorveterias, lavanderias, videolocadoras, lojas de revelação de fotos, chaveiros, sapateiros, agências bancárias, entre outros.

Pontes (2009) explica que os supermercados oferecem negócios de apoio (comércios e serviços) a fim de possibilitar maior comodidade e satisfação aos consumidores, aproximando o formato da sua estrutura física ao dos *shopping centers*. Dessa forma, as composições dos diversos negócios de apoio nos supermercados buscam propiciar a diferenciação da concorrência, a atração e a satisfação dos consumidores, os quais podem suprir suas necessidades em um mesmo local; além de possibilitar uma maior rentabilidade sobre a estrutura física do supermercado com a cobrança de aluguéis dos espaços (PREARO *et al.*, 2012).

Nessa soma de comodidades para os clientes e vantagem competitiva para os supermercados, cabe ressaltar a ótima oportunidade para proprietários dos negócios de apoio. Laguna (2006) destaca que, além dos benefícios aos clientes e supermercadistas, os espaços para instalação de negócios de apoio são vantajosos para futuros empreendedores que se candidatam a esse nicho. Continua destacando que, segundo

dados do Diário da Indústria e Comércio e Serviço (2006), os aluguéis cobrados em espaços para negócios de apoio em supermercado têm custo 20% menor do que a média de outras áreas, e as taxas de condomínios são mais modestas. Finaliza dizendo que, além disso, esses negócios de apoio atraem de 5% a 10% mais clientes para o supermercado.

Observa-se que a presença de negócios de apoio em supermercado passa por um momento de crescimento, ganhando cada vez mais espaço na estrutura física e abarcando uma gama cada vez maior de diferentes tipos de comércios e serviços ofertados. Prearo *et al.* (2012) salientam que a presença de negócios de apoio em supermercados é benéfica para os seus proprietários e para os supermercadistas, haja vista o oferecimento de maior comodidade e satisfação aos clientes. Destacam que em sua pesquisa realizada em 2012, com 16 supermercados, no estado de São Paulo, a satisfação dos clientes dos supermercados foi também influenciada pela quantidade de negócios de apoio instalados na sua área física.

A criatividade dos supermercados na busca da conquista e preferência dos clientes não está nem perto de acabar. Salles (2008) destaca um formato ainda mais criativo na estrutura física do autosserviço, que são os supermercados da comunidade. Explica que esse formato alia a solução de compras com benefícios para melhorar a vida das pessoas, as quais podem usufruir de consultas médicas, cursos profissionalizantes, emissão de documentos, acesso à internet, entre outros, em espaços alugados na área do supermercado para essas finalidades. Continua afirmando que a *Walmart* instalou seu primeiro supermercado da comunidade na periferia da cidade de Salvador, no estado da Bahia, onde a maioria da população é da classe C e D. Segundo Salles (2008), com a instalação desses serviços nesse tipo de supermercado, estima-se que a circulação de clientes aumente em 50%.

Observa-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 (2008) 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, esta pesquisa 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?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos serão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão administrativa de funcionamento dos negócios de apoio instalados no autosserviço, sob a ótica dos seus proprietários, do supermercadista e dos clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a gestão administrativa dos negócios de apoio sob a ótica da rede supermercadista e dos proprietários desses negócios;
- Verificar como os clientes dos supermercados percebem os negócios de apoio instalados nesses estabelecimentos;
- Evidenciar as conformidades e as não conformidades na gestão administrativa dos negócios de apoio instalados em supermercados;
- Propor uma gestão administrativa para os negócios instalados no autosserviço que atenda às necessidades dos supermercadistas, dos proprietários dos negócios de apoio e dos clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As redes supermercadistas estão espalhadas nas 5 regiões do Brasil, é um segmento que não para de crescer em quantidade de unidades instaladas e aumento de receita. Segundo Morita (2013), são mais de 1.000 supermercados espalhados pelos 26 estados e no distrito federal. Acrescenta a informação de que no ano de 2012, 19 redes

supermercadistas juntas somaram um faturamento de 44,3 bilhões de reais. Essas redes formam o grupo das varejistas que movimentam acima de 1 bilhão de reais por ano – excluindo-se desse montante os gigantes do autosserviço *Carrefour*, *GPA* e *Walmart*. Explica ainda que há seis anos eram apenas 7 redes supermercadistas que vendiam acima de 1 bilhão, e essas somavam juntas 9,1 bilhões de reais. Isso representa um aumento das vendas bilionárias no Brasil de 2006 até 2012 de 243%.

Diante desses números expressivos é preciso estar atento a todos os detalhes que estão contribuindo para o sucesso ascendente das redes supermercadistas. Um dos detalhes que deve ser atribuído ao aumento das vendas do autosserviço é a melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados aos clientes. Outro ponto da melhoria dessa qualidade é atribuído à inclusão de negócios de apoio na estrutura física dos supermercados, o que está agregando comodidade à experiência de compra dos clientes. Rojo (2003) explica que uma consequência da globalização é a entrada de concorrentes supermercadistas com altos investimentos, *know-how*, e acesso à tecnologia de ponta, e isso evidencia que o autosserviço transpôs a “Era do fabricante” e a “Era do Varejista” para caminhar para a “Era do Consumidor”.

Para atender esse consumidor contemporâneo, é preciso entender quais são as suas perspectivas na experiência de compra. Prahalad e Hamel (1990) citam 3 condições que as organizações devem monitorar a fim de verificar se os clientes estão satisfeitos. São estas: a) saber se o cliente percebe a competência organizacional de uma nova ação como um benefício real; b) verificar se as outras organizações têm dificuldade para imitar essa mesma competência; c) descobrir se a competência pode ser utilizada em outros novos empreendimentos da organização. Nesse contínuo, os supermercados possuem formatos similares de estrutura física e de produtos comercializados, e para criar diferenciação e tornar-se atrativo aos clientes, a inclusão de negócios de apoio é uma competência que possibilita um serviço adicional com notórios benefícios (ROJO, 1998).

Observa-se que a modificação na estrutura supermercadista procura acompanhar as crescentes mudanças de hábitos dos consumidores, bem como a ampliação das suas necessidades. Rojo (1998) diz que desde a década de 1990 as modificações na estrutura física do autosserviço estão voltadas para o aproveitamento do espaço e a satisfação do cliente. Assim, estão sendo desenvolvidos supermercados com a inclusão de lojas e serviços que melhor se adaptem à população a ser atendida. Bistola e Santos (2008)

explicam que os consumidores buscam realizar suas compras em locais que diminuam os gastos e ampliem a satisfação das compras.

Nota-se, pois, que a inclusão de espaços para negócios de apoio em supermercados atende aos anseios dos clientes, dos supermercadistas, além de possibilitar o empreendedorismo. Souza (2010) ressalta que a rede de autosserviço Andorinha abriu uma loja em São Paulo no ano 2000 com 12 espaços para negócios de apoio, verificado o sucesso. Hoje, são 75 espaços e diversos quiosques. Conforme Souza (2010), com a ampliação dos negócios de apoio, o fluxo do número de pessoas por dia passou de 15.000 para 27.000, e as vendas do supermercado aumentaram em 10%.

Fazer um estudo sobre como estão estruturados os negócios de apoio nos supermercados após os prolegômenos mostra-se oportuno e necessário, principalmente pela carência de trabalhos acadêmicos sobre esse tema. 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.

Este estudo apresenta como limitação inicial a população de supermercados catarinenses pois se buscou trabalhar com as 3 maiores redes do estado. Porém, após os contatos com as 3 redes do autosserviço, assim se estabeleceu a pesquisa: a) a rede A de supermercado após contato telefônico e por *e-mail* alegou que não está disponibilizando abertura para pesquisa acadêmica e que não seria possível a realização deste estudo; b) a rede supermercadista B não respondeu a vários contatos telefônicos e de *e-mails*, demonstrando desinteresse neste estudo; c) assim, gentilmente, a rede G, com 12 supermercados instalados no estado de Santa Catarina, disponibilizou-se prontamente a abrir sua organização para a realização desta pesquisa.

Dessa forma, a amostra da população supermercadista catarinense é uma rede de supermercados que possui 12 unidades espalhadas pelas cidades de Santa Catarina. Ressalta-se que esse autosserviço possui os seguintes números somados nessas unidades: mais de 170 negócios de apoio instalados; aproximadamente 57.000 clientes atendidos por dia; 989 milhões de reais de receita bruta em 2012; 4.866 funcionários; e ocupa o 23º lugar no ranking dos maiores supermercadistas do Brasil (MORITA, 2013).

Essa estrutura da rede supermercadista G evidencia um excelente palco de amostra para atender ao objetivo desta pesquisa. Por fim, existem outras redes de autosserviço menores e diversos supermercados isolados no estado de Santa Catarina, porém, esses não possuem números expressivos de negócios de apoio instalados, ou seja, não contribuem de forma consistente para o objetivo desta pesquisa.

A motivação para a realização deste trabalho se pauta na possibilidade de ganho de qualidade na gestão administrativa dos negócios de apoio instalados nas redes de autosserviço, contemplando estes 3 públicos: os supermercadistas, os clientes e os empreendedores. Observações preliminares apontam para a possibilidade de ocorrer aumento na arrecadação tributária em virtude da formalização de diversos negócios de apoio e da diminuição do tráfego de veículos e circulação de pessoas nas cidades, haja vista encontrarem comércios e serviços em supermercados instalados em locais geograficamente mais acessíveis e centralizados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo descreve-se o arcabouço teórico que compõe os assuntos basilares desta dissertação. São estes os tópicos: Supermercados; Ponto Comercial; *Layout* de Supermercados; Negócios de Apoio em Supermercados; Experiência de Compra; e Gestão Administrativa.

2.1 SUPERMERCADOS

Os supermercados ou autosserviço surgiram no início do século XIX. Rezende e Pacheco (2009) esclarecem que a primeira rede de mercearias a utilizar o autosserviço foi a *Piggly Wiggly*, em 1916, em *Memphis*, no *Tennessee* (EUA). Explicam que o autosserviço inovou o comércio varejista e modificou os métodos de comercialização através das seguintes medidas: a) eliminou o balcão, pois o cliente passou a ter acesso direto às prateleiras e às mercadorias, utilizando-se de cestas nas áreas de venda para levá-las; b) racionalizou as entregas em domicílio, pois ao terminar suas compras o próprio consumidor transporta, normalmente, as mercadorias adquiridas até sua residência; c) implantou os *check outs* (caixas); d) precificou todos os itens e facilitou a comparação de preços; e) criou a refrigeração para ofertar produtos frescos; f) uniformizou os empregados e adotou atendimentos padronizados.

Di Primo (1999) diz que no Brasil o supermercado surgiu na década de 1950, e a ideia de o cliente se servir sem balcão ou atendentes ganhou destaque na sociedade. Rezende e Pacheco (2009) afirmam que, no Brasil, o primeiro supermercado foi o *Sirva-se*, que se instalou em São Paulo em 1953, o qual fazia parte da empresa Souza Cruz. Completam informando que em 1968 os supermercados tornaram-se reconhecidos oficialmente e solidificaram sua presença na comercialização de alimentos e acabaram desbancando as pequenas unidades de varejo. Observa-se que nos anos 70 o autosserviço evoluiu de uma mercearia de autoatendimento para redes supermercadistas amplas com a agregação em um mesmo local de itens hortifrutigranjeiros, carnes, pães e laticínios. Essa concentração de ofertas de produtos e de atividades comerciais na área do supermercado facilitou a vida do consumidor, pois antes desse formato para comprar produtos era necessário ir às feiras livres, açougues e padarias, os quais ficavam em diferentes locais, para adquirir os produtos desejados (REZENDE; PACHECO, 2009).

Nessa mesma década, surge um novo formato de supermercado: são os hipermercados, os quais são mais amplos e com áreas superiores a 7 mil metros quadrados. Esse formato incorpora, ao comércio de alimentos, a venda de eletrodomésticos, roupas e artigos para presentes, além da disponibilização de serviços de restaurantes e lanchonetes. Esses hipermercados também passaram a oferecer estacionamento amplo e instalações sofisticadas com *layouts* modernos e agradáveis (VAROTTO, 2006).

Na fase contemporânea existe uma pulverização da instalação de supermercados, fato complexo, pois a ausência do planejamento urbano comercial pode levar a instalação desses estabelecimentos em locais inadequados, inclusive em áreas residenciais, resultando em impactos de entraves na mobilidade, congestionamentos de veículos, poluição visual, do ar e ruídos, e outros incômodos consequentes dessa ausência de estudos sobre os efeitos da ampliação supermercadista. Outro ponto negativo dessa superpopulação de supermercados é oriundo de influências políticas, pois pode ocorrer a destinação de espaços públicos para utilização exclusiva desse tipo de empreendimento, ou grandes transtornos à comunidade do entorno, visto que o autosserviço tende a criar um grande fluxo de veículos (SILVA, 2010).

Nota-se que o supermercado que desejar perpetuar-se no cenário empresarial obriga-se a acompanhar as diversas mudanças sociais. Silva (2010) alerta para o fato de que estão ocorrendo diversas alterações de consumo na sociedade, na medida em que se mudou do hábito familiar de consumo para as decisões individuais, o consumo de pátina, caracterizado pelos bens identificadores de uma família ou grupos durante gerações, migrou para o consumo da moda e, com isso, as relações comerciais passam a necessitar de novos ambientes e oferta de serviços a fim de atender a essas rápidas transformações. Atento a isso, Barbosa (2004) elenca como vantagens do supermercado a congregação sob um mesmo teto os mais diversos tipos de mercadorias. Tanto as necessárias à alimentação, quanto as necessárias ao lar e ao vestuário. Isso possibilita economia de tempo e custo, além de oferecer conforto aos consumidores das intempéries do tempo.

Carlos (2002) avisa que a expansão dos supermercados é baseada em 2 fatores fundamentais, a invenção da geladeira e do automóvel. Explica que com a refrigeração doméstica, bem como com a produção em massa de refrigeradores e sua consequente popularização, a população pôde realizar o abastecimento de suas casas com gêneros

alimentícios perecíveis por períodos mais longos. Quanto à popularização do automóvel e à facilidade em ser adquirido, isso permitiu uma maior autonomia às pessoas que o possuem, liberando-os de realizar compras que antes eram restritas a pequenas mercearias instaladas nos bairros. Admite-se que os supermercados, por se tornarem a principal fonte de abastecimento do varejo, da oferta de diversos serviços e comércios da população, transformaram-se em polos de grande fluxo de pessoas e veículos (SILVA, 2010).

No prosseguir do tema, deve-se destacar como são os formatos dos supermercados. Di Primo (1999) conceitua supermercado como aquele que se caracteriza pela ampla utilização do sistema de autosserviço, no qual predomina a existência de no mínimo uma seção de mercearia com a venda de gêneros alimentícios compostos por pelo menos quatro seções básicas: mercearia, carnes, frios e laticínios. Destaca que deve existir a presença de um *layout* atrativo e típico para esse ambiente comercial. Observa-se que o autosserviço alimentício é subdividido em vários formatos de acordo com algumas características mercadológicas como área de vendas, número de itens, quantidade de *check-outs*. A seguir os formatos de autosserviço:

Quadro 1 - Formatos do autosserviço alimentício

Formato do autosserviço	Área de vendas /m²	Nº médio de itens	% de vendas de não alimentos	Nº de <i>check-outs</i>	Seções
Minimercado	50 - 100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1000	3	1 a 2	Mercearia, frios, laticínios e bazar, lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4000	3	2 a 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9000	6	7 a 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14000	12	25 a 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45000	30	55 a 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos

Clube atacadista	5.000 – 12.000	5000	35	25 a 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
---------------------	-------------------	------	----	---------	--

Fonte: Adaptado de Parente (2000).

Esta pesquisa tem como principal foco as superlojas, haja vista que a amostra da população desta pesquisa se enquadra nesse formato. Conforme os ensinamentos de Parente (2000), as superlojas são os grandes supermercados, os quais possuem uma linha completa de perecíveis, grande quantidade de produtos não alimentícios – têxteis e eletrônicos –, além de oferecer serviços e comércios na área do supermercado, a fim de atender ao máximo aos anseios dos clientes. Souza (2002) chama essas superlojas de supermercados combo, os quais agregam em mesmo local de serviços de lotéricas até farmácias, disponibilizando conveniência e comodidade aos clientes que frequentam esse tipo de supermercado.

A oferta de benefícios a quem frequenta um grande supermercado são muitas. É possível encontrar em um mesmo local serviços e comércios anexos à área supermercadista que diminuam diversos deslocamentos, antes necessários, dos clientes e o conforto e a comodidade de realizar diversas das suas demandas sem se expor a intempéries climáticas, trânsito, gastos desnecessários e ocupação do seu tempo livre (PARENTE, 2000).

2.2 PONTO COMERCIAL

Quando se deseja instalar um comércio ou serviço, esta decisão passa necessariamente pela escolha do ponto comercial. Dessa constatação, surge a importância de estudar como os supermercados escolhem seu ponto comercial e por que os supermercados estão atraindo comércios e serviços para instalarem-se na estrutura de sua área física. Rezende e Pacheco (2009) pesquisaram e verificaram que existe uma grande diferença na escolha do local de instalação dos supermercados. Explicam que os supermercados são implantados sob estratégias de localização seguindo as leis de mercado. Enquanto alguns supermercados buscam pontos da cidade com aproximação dos consumidores e optam por várias lojas menores, outros preferem uma única unidade, mais ampla, localizada em um local estratégico, como por exemplo, próximo a um *Shopping Center* ou próximo a ruas importantes com grande fluxo e de fácil acesso pelos consumidores.

A escolha do local de instalação do supermercado deve estar cercada de cuidado, haja vista que os consumidores estão exigindo diversos benefícios para escolher um local em vez de outro no momento de satisfazer as suas necessidades de consumo. Lopez (2012) explica que a escolha do local de instalação do supermercado deve procurar atrair os consumidores de toda a cidade. Desta forma, deve oferecer facilidade de estacionamento, mobilidade fácil nas suas instalações, ofertar variedade de produtos, disponibilizar serviços e comércios, além de oferecer conforto e segurança. Chama a atenção o fato de que a decisão do local de instalação de um supermercado se reveste de incerteza. Isto ocorre porque os centros urbanos são instáveis e mutáveis. Apostar num ponto comercial hoje não significa o sucesso futuro tampouco permanente. Lopez (2012) observa que quando o ponto comercial não corresponde, o custo da mudança pode ser excessivamente alto, levando a uma inércia de mudança e conseqüentemente a um possível desprestígio do supermercado. Conclui que a escolha do local de instalação do empreendimento deve ponderar custos e benefícios e levar em consideração o público-alvo, bem como a oferta de outros serviços na área do supermercado. Parente (2000) destaca que após a escolha do ponto comercial, a instalação do empreendimento não pode ser modificada, isso porque a escolha errada desse ponto vai ser sinônima de enorme desvantagem competitiva.

Sob o enfoque de que os supermercados escolhem seus locais de instalação baseado em estudos estratégicos e com expectativa de sucesso do empreendimento, os espaços ofertados na estrutura física para futuros comércios e serviços tornam-se atrativos pontos comerciais. Nota-se que, na esteira do sucesso do supermercado, pode repousar o êxito de diversos negócios que atenderão às diversas necessidades dos consumidores. Parente (2000) descreve, no Quadro 2, os fatores que devem ser observados no momento na escolha do ponto comercial:

Quadro 2 - Fatores observados na escolha do ponto comercial

Variáveis	Fatores
Potencial da demanda	- população e renda da área de influência - densidade da demanda
Tráfego de pedestres	- número de pessoas - perfil das pessoas - disponibilidade de transporte público

Acesso e fluxo de tráfego de veículos	- número de veículos - congestionamento - facilidade de acesso de rodovias e avenidas - facilidade para entrar e sair do ponto comercial
Concorrência	- número de concorrentes - porte e força dos concorrentes
Localização específica	- visibilidade - posição do ponto - tamanho e forma do ponto comercial - condição, idade e forma de construção
Avaliação geral	- localização do ponto comercial como um todo - ponto específico

Fonte: Adaptado de Parente (2000).

Um empreendimento do porte de um supermercado, instalado com base em um amplo estudo sobre a escolha do melhor local de instalação, possibilita o surgimento de um aglomerado de pontos comerciais dentro de sua área física. Assim, não só o supermercado foi instalado estrategicamente, como foram disponibilizados pontos comerciais estratégicos com espaços para instalação de comércios e serviços, e ambos irão se beneficiar perante a concorrência (PARENTE, 2000).

2.3 LAYOUT DE SUPERMERCADOS

No competitivo ramo comercial todos os detalhes influem para o sucesso das organizações. Toaldo *et al.* (2009) explicam que é de suma importância o *layout* no desempenho das empresas supermercadistas. Continuam afirmando que esse recurso tem muita influência no desempenho, pois com a utilização de estratégias nessa área, as empresas buscam, além de uma maior permanência do cliente na loja, que esse tempo tenha para esse freguês uma sensação agradável. Conseqüentemente, os clientes compram mais, e assim ampliam a rentabilidade do supermercado e das empresas inseridas neste mesmo espaço. Segundo Cesarino e Caixeta Filho (2002), o *layout* estimula o consumidor a comprar e influencia diretamente nas vendas. Logo, também é um componente importante da estrutura de custos do supermercado, pois afeta diretamente o desempenho da empresa.

Observa-se que o *layout* dos supermercados deve contemplar toda a área do empreendimento, a qual abrange todos os comércios e serviços que podem ser

encontrados sob o domínio supermercadista. Las Casas e Barboza (2007) observam que é preciso estar atento às mudanças que estão ocorrendo com o consumidor e a quais tendências que estão acontecendo no varejo que afetam a construção da estrutura dos supermercados. Lembram que os autosserviços estão se tornando centros de conveniência atrativos, porém, em vista de margens de lucro menores e de busca de eficiência operacional, faz-se necessário a modernização da gestão, a qual deve orientar-se para o crescimento de outros canais de vendas, ampliação das formas de crédito, padronização dos procedimentos de operação entre fornecedores e clientes e otimização da área de vendas com foco em comércios e serviços para atrair e reter público. Las Casas (1994) encerra alegando que o *layout* é um elemento essencial para obtenção da produtividade máxima do supermercado.

Observa-se que a preocupação com toda a área do supermercado contribui para a retenção dos clientes e, conseqüentemente, para a possibilidade de maior consumo por parte deles. Levy e Weitz (2000) ensinam que, ao projetar ou remodelar uma loja, o varejista precisa definir o cliente alvo antes do projeto, a fim de que a loja atenda complementemente às necessidades dos clientes. Afirmam que o *layout* do supermercado deve instigar os clientes a se moverem por toda a sua área, para que comprem mais mercadorias do que tinham planejado. Por isso, tanto os produtos quanto os comércios e serviços devem estar localizados estrategicamente como forma de ampliar a satisfação dos clientes. Kotler (1998) explica que o ambiente é um aspecto muito importante em um supermercado e os detalhes na estrutura física pode tanto ajudar como atrapalhar o processo de compra e completa defendendo a ideia de que o autosserviço deva criar um ambiente que seja adequado ao seu público-alvo.

Nota-se que o supermercado deve se preocupar com a apresentação do seu interior e com a disposição dos comércios e serviços que eventualmente podem estar à disposição dos clientes. Souza (2002) destaca que o *layout* tem o desafio de manter o cliente o maior tempo possível na área do supermercado. Underhill (1999) explica que quanto mais tempo o cliente permanecer na área do supermercado, mais comprará. Porém, esses só permanecerão mais tempo se o ambiente for confortável e a oferta de produtos, comércio e serviços for ampla e atender aos seus anseios.

Destaca-se que o *layout* pode causar impacto estético, o que reflete uma imagem forte da organização, tendo os seguintes objetivos: 1) atender da melhor forma o consumidor e facilitar suas compras; 2) tornar a loja mais produtiva; 3) aumentar o

volume das vendas; 4) reduzir os custos proporcionais; 5) possibilitar o atendimento do máximo das necessidades de forma prazerosa (CESARINO; CAIXETA FILHO, 2002; ARAÚJO, 2001). Cumpre atentar para o ensinamento de que todas as decisões sobre *layout* devem buscar um equilíbrio entre os objetivos de maximizar as vendas, satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade dos supermercados e comércio e dos serviços instalados em sua área (PARENTE, 2000).

A relevância desse quesito para os supermercados pode ser entendida como decisão estratégica, pois busca tanto obter maior lucratividade da área construída, quanto atender de forma prazerosa os clientes que escolheram um estabelecimento e não outro. Ponte (2003) ensina que o *layout* em supermercados ganha frequente relevância no gerenciamento da loja. Explica que os supermercadistas perceberam que a apresentação interna e externa da loja deve visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo do supermercado, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda e atender o máximo das necessidades dos clientes de forma agradável.

2.4 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. Notadamente, 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. Cita ainda que a Casa Pão do Queijo destaca como uma das grandes vantagens da instalação de unidades em supermercados a menor concorrência, fato que se comprova pela instalação de cerca de 100 lojas da franquia. Finaliza registrando que também optam por instalar unidades em redes supermercadistas as franquias da livraria Nobel, o Café Donuts e a Sapataria Futuro.

Observa-se que o crescimento de negócios de apoio em supermercados trata-se de uma excelente oportunidade para proprietários de comércios e serviços. Souza (2010) avisa que a *Subway* acredita que os *shoppings* estejam saturados em muitas regiões do País. Situação diferente do que ocorre com as galerias nos autosserviços, onde é possível encontrar um público disposto a gastar, diversamente das pessoas que vão ao *shopping* a lazer ou a passeio. Souza (2010) destaca que a presença de galerias comerciais não se restringe apenas às grandes redes supermercadistas e que a locação de espaços já virou fonte de renda e de aumento da geração de fluxo de pessoas para pequenos e médios supermercados.

Nota-se que os negócios de apoio ou galerias comerciais, ou simplesmente comércios e serviços terceirizados, estão ganhando espaço de forma exponencial nas redes supermercadistas. Souza (2010) salienta que as galerias comerciais aumentam o fluxo de clientes nos supermercados, agregam valor à bandeira e também são fontes de renda. Destaca ainda não ser surpresa, portanto, que com o sucesso nos grandes supermercados, os negócios de apoio também estejam amplamente sendo explorados em pequenas e médias redes supermercadistas. Cita como exemplo o supermercado Andorinha do estado de São Paulo, a qual saiu de 12 estabelecimentos comerciais

alugados para 75 lojas dos mais diferentes segmentos, além de uma praça de alimentação e quiosques.

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 áurea 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.

O aumento dos negócios de apoio instalados em supermercados é visível a qualquer cidadão que realiza compras nesses autosserviços. Laguna (2006) destaca que somente o grupo supermercadista Pão de Açúcar, um dos maiores varejista do Brasil, possui mais de 3.000 negócios de apoio instalados nos seus supermercados. Observa ainda que duas das maiores administradoras de *shopping centers* do Brasil, a Iguatemi e a Deico, estão em desvantagem e alugam, respectivamente, 1.600 e 1.460 espaços para negócios em *shoppings*. Exemplifica ainda que a rede de supermercados *Walmart*, possui mais de 500 negócios de apoio instalados em sua área física. Esses números evidenciam o potencial de crescimento de importância dos negócios de apoio para as redes supermercadistas.

2.5 EXPERIÊNCIA DE COMPRA

A sociedade contemporânea naturalmente está se acostumando com a ideia de realizar compras e de 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 é uma experiência de compra que 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.

Observa-se que os supermercados estão atentos às necessidades e aos anseios dos consumidores. Nota-se isso pelo conforto e comodidade que está se tornando a experiência de compra em estabelecimento supermercadista, os quais estão ampliando a oferta de produtos e também disponibilizando comércios e serviços que facilitam o atendimento de várias necessidades dos consumidores em uma mesmo local. Révillion (1998) declara que a atmosfera do supermercado é algo essencial e que cores, aromas, sons e *layout* influenciam o processo de compra, os quais sendo bem administrados atraem clientes e produzem sensação de satisfação. Completa revelando que é crescente a preferência do consumidor por supermercados onde ele se sinta bem, e isso inclui segurança, facilidades, limpeza, iluminação, climatização adequada e beleza arquitetônica.

Atento ao novo comportamento dos consumidores, os supermercados percebem que as idas aos supermercados são mais frequentes. Assim, quanto melhor for sua experiência de compra, ou seja, quanto maior atendimento das suas necessidades em mesmo local, o estabelecimento tende a tornar-se um local de grande concentração de pessoas. Blecher (1996) observa que sem a preocupação de formar estoques domésticos para se precaver dos constantes aumentos de preços, os consumidores passaram a intensificar as compras de menor porte com idas frequentes aos supermercados.

Continua afirmando que, nessa situação, os consumidores privilegiavam o preço, a proximidade, o conforto e a presença de comércios e serviços disponibilizados pelos supermercados. Bendlin e Tontini (2000) ratificam essa ideia ao defender 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.

Diante de tantas nuances que podem envolver a experiência de compra dos consumidores, não se pode perder de vista a percepção de como atendê-lo da melhor forma. Sheth *et al.* (2001) destacam que é necessário compreender o consumidor, para isso deve ser levado em consideração a imprevisibilidade dos seus desejos e necessidades como uma oportunidade de diferenciação. Observa-se que não se pode perder de vista o perfil dos consumidores, na medida em que isso permite uma vanguarda no atendimento de suas necessidades e a satisfação do cliente em frequentar um estabelecimento comercial em detrimento de outro. Kotler e Keller (2006) destacam que é preciso monitorar permanentemente o comportamento do consumidor.

2.6 GESTÃO ADMINISTRATIVA

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.

Como reflexo das exigências impostas pela dinâmica das diversas formas de gestão e dos diversos tipos de situações enfrentadas, as denominadas novas tecnologias de gestão têm sido adotadas pelas organizações contemporâneas. Como exemplo, cita-se a qualidade total em todas as ações estratégicas das organizações, o gerenciamento de

novos projetos, a administração com apoio da informática, o empreendedorismo e a gestão de conhecimento (VALLADARES; LEAL FILHO, 2003).

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*. Nessa esteira, esta pesquisa procura verificar como está sendo realizada a gestão administrativa dos negócios de apoio instalados na rede de supermercado do estudo, sob a ótica dos proprietários de negócios de apoio, do supermercadista e dos clientes.

Souza (2010) alerta para o fato de 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 instalarem.

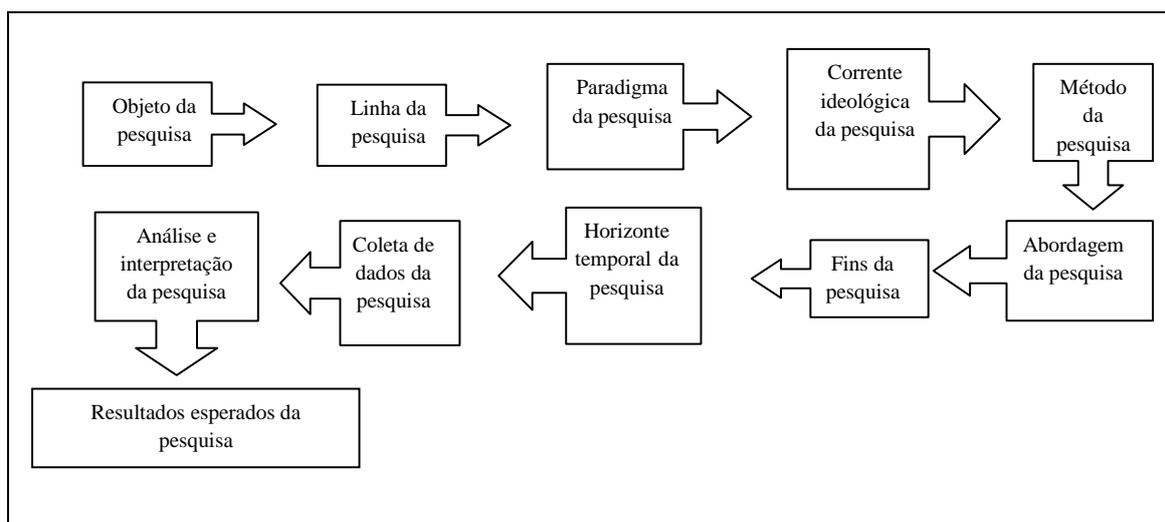
Observa-se que fazem parte da gestão administrativa dos negócios de apoio nos supermercados os contratos de aluguéis e os serviços que demandam esses negócios para que possam funcionar perfeitamente. Outros cuidados quanto a isso é a supervisão do funcionário do supermercado e a inclusão dos negócios no sítio da *internet* do autosserviço com informações e explicações sobre tudo que permeia o correto andamento dessa parceria (SOUZA, 2010).

Assim, esta pesquisa procura verificar o formato da gestão administrativa atual dos negócios de apoio instalados na rede supermercadista sob a ótica dos seus proprietários, do supermercadista e dos clientes. Na sequência, tem-se o caminho metodológico que permitiu a reunião das informações bibliográficas e a coleta empírica dos dados deste estudo.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Delimitar uma pesquisa pode ser interpretado como desenhar o caminho que será percorrido para o alcance do objetivo idealizado pelo pesquisador. Nesse caminho, cada etapa deve ser concluída de forma que no final o trabalho do pesquisador possa refletir a soma de todos os passos percorridos. Teixeira (2003) chama esse caminho de *design* da pesquisa científica, a qual se constitui de três elementos básicos, a saber: a orientação filosófica ou paradigma balizador do estudo; o arcabouço teórico que sustentará os achados da pesquisa; e o método e as técnicas empregadas no desenvolvimento da investigação. Conclui ensinando que esses elementos do *design* são ao mesmo tempo indispensáveis e indissociáveis na pesquisa científica, os quais podem ser identificados ao longo do processo de novas descobertas. Na Figura 1 a seguir, tem-se o caminho metodológico desta pesquisa:

Figura 1 – Caminho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Esse caminho metodológico possibilita que cada etapa seja realizada de forma sequencial. Dessa forma, a pesquisa encontra sustentação, sendo esse caminho o cenário que norteará as ações do pesquisador para que os resultados da pesquisa sejam atingidos de forma consistente.

3.1 OBJETO DO ESTUDO

O objeto desta pesquisa é uma trilogia formada pelo supermercado, pelos negócios de apoio e pelos clientes. O palco da análise deste estudo será 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.

Nesse contexto, este trabalho utiliza como amostra da população de supermercados e negócios de apoio de Santa Catarina uma rede catarinense distribuída em diversas cidades desse estado. Nessa rede o primeiro supermercado a disponibilizar espaço para instalação de negócios de apoio foi o localizado na cidade de São José – SC, em 2001, com a locação de 20 espaços. Com a identificação dessa parceria de sucesso – supermercado e lojas de apoio –, todos os novos supermercados dessa rede foram construídos com amplos espaços para locações. Isso evidencia o fato de que a presença desses negócios de apoio é recorrente em muitos supermercados não só catarinenses mas também de todo o Brasil.

3.2 PARADIGMA DA PESQUISA

Dissertando sobre paradigma, pode-se dizer – por intelecção individual – que se trata de um modelo-padrão a ser seguido. Schwandt (1994) define paradigma como conjunto básico de crenças que guiam a ação e que lidam com princípios iniciais ou fundamentos, ou seja, são construções humanas que definem a visão de mundo do pesquisador. Enuncia que um paradigma encerra três elementos, quais sejam: a) a ontologia – que levanta questões básicas sobre a forma e a natureza da realidade e se preocupa em entender o que pode ser conhecido; b) a epistemologia – que é um ramo da filosofia que se preocupa em entender como se pode conhecer o mundo, e qual é a relação entre o inquisidor e o conhecimento; c) a metodologia – que foca o entendimento de como se obtém o conhecimento do mundo, de como pode o inquisidor buscar descobertas ou qualquer coisa que ele acredita que possam ser conhecidas.

Nesse contínuo, Burrell e Morgan (1979) salientam que a teoria social pode ser compreendida em termos de quatro paradigmas-chave, a saber: funcionalista;

interpretativista; humanista radical; e estruturalista radical, os quais são baseados em diferentes conjuntos de pressupostos metateóricos acerca da natureza da ciência social e da natureza humana. Esses autores destacam que cada paradigma é fundamentado em visões mutuamente excludentes do mundo social e que cada um gera teorias e perspectivas as quais estão em oposição àquelas geradas nos outros paradigmas. Explicam assim os 4 paradigmas: 1) paradigma funcionalista – é baseado na pressuposição de que a sociedade tem uma existência real e concreta e um caráter orientado para produzir um estado de acontecimentos ordenado e regulado; 2) paradigma interpretativo – é baseado na visão de que o mundo social tem uma condição ontológica precária e o que se passa na realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é o produto das experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos; 3) paradigma humanista radical – enfatiza como a realidade é socialmente criada e socialmente sustentada, mas vincula a análise a um interesse sobre o que pode ser descrito como a patologia da consciência, pela qual o ser humano torna-se aprisionado dentro das fronteiras da realidade que ele cria e sustenta; e 4) paradigma estruturalista radical – a realidade é vista como existindo por si mesma independente do modo como é percebida e reafirmada pelas pessoas nas atividades cotidianas, a concepção do mundo social é materialista, a qual é definida por estruturas sólidas, concretas e ontologicamente reais.

Assim, conforme retrocitado sobre paradigmas, adota-se nesta pesquisa o paradigma funcionalista como grande norteador das ações a serem realizadas. Carrieri e Luz (1998) argumentam que o paradigma funcionalista tem raízes na corrente da regulação, e sua abordagem é objetiva, a qual se caracteriza pela preocupação em explicar o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades e a realidade. Completam alegando que o ponto de vista é realista, positivista, determinista e nomotético, pois este paradigma fornece explicações racionais das relações sociais e é ligado com a efetiva regulação e controle dos fatos sociais.

Assim, na esteira do paradigma funcionalista está a corrente nomotética e positivista. Carrieri e Luz (1998) explicam a abordagem nomotética como a que valoriza as técnicas quantitativas, a construção de testes científicos e o protocolo sistemático, privilegiando a verificação de regularidades e a possibilidade de generalização de acordo com os padrões de rigor científico. Para Gil (2008), a

abordagem nomotética tem como princípio o entendimento de que o estudo em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Completa afirmando que esses estudos podem ser sobre indivíduos, instituições, grupos, comunidade etc., e que, nessa situação, o processo de pesquisa visa a examinar o tema selecionado de modo a observar todos os fatores que o influenciam, analisando-o em todos os seus aspectos.

Sobre a corrente positivista, Gentil (2002) observa que essa trata o objeto de pesquisa como existente independentemente do observador e seus interesses e argumenta que é uma atividade neutra do pesquisador social, o qual se abstém de seus valores e trabalha na busca das evidências dos fenômenos sociais. Hughes (1980) define a abordagem positivista como aquela que pressupõe que os fenômenos estejam sujeitos a um conjunto de leis invariáveis, tanto no mundo humano quanto no natural. Dessa forma, o positivismo rejeita a noção de que todas as qualidades humanas transcendem o alcance da compreensão científica.

3.2.1 Método da pesquisa

Nesta investigação, pelo fato de o pesquisador deparar-se com uma realidade a qual dará origem a novas questões teóricas, opta-se pelo método indutivo de raciocínio. Rodrigues (2007) ensina que o método indutivo é um processo mental, o qual parte de dados particulares, suficientemente constatados, para inferir-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Lakatos e Marconi (2007) explicam que o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. Para Gil (2008), o método da indução é aquele pelo qual se chega a conclusões que são apenas prováveis. Assim, esta pesquisa científica procura a teorização com base na coleta e interpretação dos dados sobre o objeto da pesquisa.

3.2.2 Abordagem da pesquisa

Quanto à abordagem da pesquisa, essa é classificada como quantitativa. Gomes e Araújo (2005) salientam que a abordagem quantitativa se baseia no paradigma positivista, em que a racionalidade reina de forma absoluta. Merriam (1998) corrobora isso afirmando que a pesquisa quantitativa é relacionada comumente ao positivismo.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa é aquela que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Explicam que essa abordagem é empregada em vários tipos de pesquisas pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema, de analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais. Concluem ensinando que pesquisa quantitativa apresenta contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permite, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos.

Gomes e Araújo (2005) revelam que essa abordagem defende a isenção de valor do pesquisador no transcurso do seu trabalho, alegando que ele não pode contaminar os resultados da pesquisa com suas crenças, sua percepção, ou seja, não é permitido ao pesquisador fazer inferências baseadas na sua visão de mundo. Aconselham ainda que o pesquisador deva ser um sujeito neutro, preocupado somente em mensurar friamente os fatos observados. Consideram que essa abordagem é oriunda do positivismo e deve procurar explicar a ocorrência de um determinado fenômeno por métodos eminentemente quantitativos, ou seja, ancorados em números que tentam, tão somente, representar uma realidade temporal observada. Complementam Minayo e Sanches (1993) dizendo que o método quantitativo é a expressão da concepção positivista de ciência, que, por sua vez, defende que a única forma científica de apreender o social é a observação dos dados da experiência, ou seja, dos caracteres exteriores, objetivamente manifestos durante a investigação.

3.2.3 Quanto aos fins da pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratório-descritiva. Mattar (2001) orienta que a pesquisa exploratória se aplica quando o autor tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa ou quando há inúmeras explicações alternativas para um mesmo fato. Gil (1999) ensina que a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato e que este tipo de pesquisa deve ser realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, razão de tornar-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Completa avisando que o objetivo principal da pesquisa exploratória é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, o que

possibilita um planejamento flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Sobre a pesquisa descritiva, Gil (1999) argumenta que essa objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre as variáveis. Acrescenta Andrade (2002) que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade, mas sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Contribui Vieira (2002) ao informar que a pesquisa descritiva explicita características de determinada população ou de determinado fenômeno, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora esses sirvam de base para tal explicação.

Gil (1999) destaca que as pesquisas descritivas e exploratórias são habitualmente utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em síntese, Pinheiro *et al.* (2009) ensinam que uma pesquisa tem caráter exploratório-descritivo porque, além de ser realizada sobre um problema ou questão de pesquisa em que há pouco ou nenhum estudo anterior sobre o assunto, ressalta-se como objetivo a procura por padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmá-las. Dessa forma, explora-se e descreve-se o comportamento dos fenômenos, identifica-os, e obtêm-se informações sobre as características do problema ou questão.

3.2.4 Quanto ao horizonte temporal da pesquisa

Quanto ao horizonte temporal, trata-se de uma pesquisa transversal, a qual é realizada no ano de 2013. Bastos e Duquia (2007) citam como características fundamentais de um estudo transversal as seguintes etapas: a) definição de uma população de interesse; b) estudo da população por meio da realização de censo ou amostragem de parte dela; e c) determinação da presença ou ausência do desfecho de determinado fenômeno estudado em um horizonte temporal determinado. Enunciam que a utilização deste tipo de delineamento de pesquisa caracteriza-se pelo seu baixo custo, pela menor dificuldade de realização, rapidez na coleta de dados e resposta à pergunta da pesquisa.

3.2.5 Quanto à coleta de dados

A coleta de desta pesquisa foi realizada sob dois pilares. No primeiro momento, foi feita uma busca em todos os anais de informação sobre o tema em tela. Tratou-se de

uma busca bibliográfica atenta a tudo que foi dito até o momento sobre negócios de apoio em supermercados e outros assuntos correlatos que contribuíram para construção teórica deste manuscrito.

No segundo momento do caminho metodológico, foram aplicados questionários a fim de realizar a coleta dos dados empíricos. Essa aplicação foi dividida em 3 espaços, como se seguem: aplicação de questionário no representante da rede supermercadista pesquisada; aplicação de questionário na amostra de proprietários de negócios de apoio instalados neste autosserviço; e aplicação de questionário na amostra de clientes dessa rede supermercadista.

3.2.5.1 Pesquisa Bibliográfica

Este estudo buscou como base teórica a pesquisa bibliográfica. Prodanov e Freitas (2013) ensinam que uma pesquisa bibliográfica sobre um tema serve como primeiro passo para conhecer em que estado se encontra atualmente o problema da pesquisa, que estudos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Os autores lembram que, como segundo passo, a pesquisa bibliográfica permite que esteja estabelecido um modelo teórico inicial de referência, o que auxilia a determinação das variáveis e a elaboração do plano geral da pesquisa. Concluem alegando que a pesquisa bibliográfica caracteriza-se por analisar e discutir informações já publicadas.

Gil (1999) ratifica o supracitado na medida em que considera que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais que já estão constituídos principalmente por livros e artigos científicos e que, nos estudos exploratórios, essa coleta de dados é amplamente utilizada. Corroborando tal entendimento, Lakatos e Marconi (1996) ensinam que uma pesquisa se caracteriza como bibliográfica quando o levantamento do acervo referente ao tema estudado foi realizado em livros, artigos científicos, anais de congresso e revistas especializadas que tratam do assunto. Continuam destacando que podem ser incluídas observações coletadas em palestras e seminários, pois o intuito de uma pesquisa bibliográfica é pôr o cientista em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive através de conferências.

Para Gil (1994), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do

que aquela que poderia pesquisar diretamente, permitindo conhecer a atualidade do debate do tema disponibilizado em diversas fontes.

3.2.5.2 Aplicação de questionário

A coleta de dados empírica desta pesquisa foi através da aplicação de questionário. Foram montados 3 formatos de questionários, com quantidade e tipos diferentes de questões adaptadas a cada público pesquisado. Esses estão nos apêndices 1, 2 e 3 deste trabalho. Um modelo foi aplicado no representante do supermercado; um modelo foi aplicado nos proprietários de negócios de apoio; e um modelo foi aplicado nos clientes. O questionário aplicado a representante do supermercado possui questões abertas e fechadas. Os questionários assistidos aos proprietários de negócios e aos clientes possuem questões fechadas. Gomes e Araújo (2005) explicam que o método quantitativo de pesquisa tem no questionário uma de suas grandes ferramentas. É pelos resultados obtidos nessa técnica de coleta de dados que são feitas as induções, que ora confirmam as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador, ora as refutam.

Prodanov e Freitas (2013) dizem que o questionário numa pesquisa é um instrumento ou programa de coleta de dados, o qual deve ser confeccionado pelo pesquisador, e seu preenchimento deverá ser realizado pelo informante ou respondente. Prosseguem afirmando que a linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, a fim de que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Completam que o questionário deve ser objetivo, limitado em extensão, e deve estar acompanhado de instruções que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e a necessidade das respostas, a fim de motivar o informante. Gil (1999) classifica o questionário como uma técnica de investigação composta por questões apresentadas às pessoas, o qual tem como objetivo conhecer a opinião, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas e situações por elas vivenciadas.

3.2.5.3 População pesquisada

O questionário foi aplicado nos 3 públicos que subsidiaram com as informações necessárias a consecução desta pesquisa. Dessa forma, os envolvidos no plano amostral foram questionados a fim de que emitissem suas opiniões sobre questões relativas à percepção dos negócios de apoio instalados na rede supermercadista desta pesquisa. Optou-se pela escolha de um representante da rede deste autosserviço; uma amostra de

proprietários de negócios de apoio instalados nessa rede; e uma parcela amostral de clientes dos supermercados deste estudo.

3.2.5.3.1 Representante da rede supermercadista

A coleta dos dados empíricos da rede supermercadista foi realizada com a aplicação de um questionário composto por 13 questões abertas e fechadas, as quais foram respondidas por um funcionário designado especificamente para este fim. Tratou-se do Gerente do supermercado instalado na cidade de São José - SC. A escolha de questionar somente um representante foi pautada no fato de ser um funcionário que tem mais de 30 anos de trabalho nessa rede, sendo, assim, um profundo conhecedor do surgimento dos negócios de apoio no autosserviço. Outro ponto relevante da escolha deste gerente paira no fato deste supermercado de São José ser o pioneiro da rede na implantação de negócios, além de ser o que mais recebe clientes da rede. Dessa forma, esse gerente possui conhecimento de todo o cenário que envolve as questões inerentes à percepção dos negócios de apoio por parte do autosserviço, dos proprietários dos negócios e dos clientes.

3.2.5.3.2 Proprietários de negócios de apoio

A rede supermercadista desta pesquisa possui atualmente mais de 170 negócios de apoio instalados. Alguns supermercados chegam a ter mais de 40 negócios. Os questionários com 17 questões fechadas foram aplicados nos proprietários. A distribuição desses foi realizada pelo pesquisador *in loco*, o qual estimou o prazo de uma semana para as respostas. Após esse prazo, esses foram recolhidos para tabulação. Dos aproximadamente 170 negócios instalados na rede supermercadista, obtiveram-se 130 questionários respondidos. 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 foi realizado seguindo os ensinamentos de Barbetta (2002):

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

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

Assim, 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. Esse cálculo estatístico possibilita ao pesquisador inferir conclusões que encontram sustentabilidade para aplicação prática de uma gestão administrativa que contemple os anseios dos proprietários dos negócios e a rede supermercadista.

3.2.5.3.3 *Clientes da rede supermercadista*

Essa rede supermercadista recebe diariamente aproximadamente 57.000 clientes. Os questionários com 6 questões fechadas aplicados nesses indivíduos baseou-se no estrato do cálculo diário dos clientes que entram em toda rede. Desse número de clientes, haja vista a similaridade entre os possíveis respondentes, 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 questionários foram aplicados diretamente nos clientes pelo pesquisador, o qual foi auxiliado por 2 equipes de 2 pessoas. Foram pesquisados clientes dos autosserviços localizados nas seguintes cidades: São José/SC; Palhoça/SC; Criciúma/SC; Blumenau/SC; e Joinville/SC. A escolha desses supermercados da rede se pautou no fato de possuírem a maior quantidade de negócios de apoio instalados. Assim, o pesquisador visualizou que os seus clientes pudessem contribuir de forma mais consistente para pesquisa.

A escolha dos respondentes foi no formato aleatório simples, segundo o qual qualquer cliente que estava em compras pôde participar da pesquisa. Observa-se que os demais supermercados da rede não possuem número de negócios que justificassem serem pesquisados. 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):

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

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

Assim, 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. Assim,

o cálculo estatístico acrescido de mais respondentes possibilita ao pesquisador coletar informações seguras da percepção do principal público que justifica a existência dos negócios de apoio e da importância desse público para o supermercado.

3.2.6 Quanto à análise e interpretação dos dados

A análise e a interpretação dos dados desta pesquisa foram realizadas mediante a reunião das informações coletadas nos questionários aplicados ao representante supermercadista, aos proprietários dos negócios de apoio e aos clientes dos supermercados da rede. Bauren (2010) explica que analisar e interpretar os dados é trabalhar todo o material obtido durante o processo de investigação, os quais contemplam a transcrição de entrevistas, questionários, observações e informações de referências bibliográficas e documentais. Teixeira (2003) conclui dizendo que, com a análise e interpretação dos dados, o pesquisador monta o relatório final da pesquisa, o qual abrange o que desencadeou a pesquisa, a forma pela qual foi realizada, os resultados obtidos, as conclusões a que chegou e as recomendações e sugestões que o pesquisador faz a outros.

O objetivo com a compilação de todas as informações coletadas nesta pesquisa, as quais se somam as da pesquisa bibliográfica e da pesquisa empírica, norteou esclarecimentos sobre as seguintes indagações: a) qual um contrato de aluguel que contemple a realidade evidenciada na pesquisa e proporcione segurança e tranquilidade de trabalho para os proprietários de negócios de apoio e supermercadistas;

b) como devem ser disponibilizados os espaços na área do supermercado para instalação dos negócios de apoio;

c) como devem ser estipulados os horários de funcionamento dos negócios de apoio;

d) como o cliente pode ter conhecimento de quais negócios de apoios estão disponíveis no supermercado;

e) quais as responsabilidades do supermercado sobre os negócios de apoio e como fica o papel do gerente do supermercado;

f) quais os principais negócios de apoio que devem ser instalados no supermercado segundo os clientes;

g) qual a relevância da presença dos negócios de apoios para influir na escolha do cliente por um supermercado em detrimento de outro;

h) qual a melhor área do supermercado para instalação dos negócios de apoio na opinião dos clientes;

i) quais os principais demandas dos proprietários dos negócios de apoio para evoluir com seu negócio e agregar valor ao supermercado;

j) que tipo de interação os proprietários dos negócios de apoio almejam da administração do supermercado;

l) que tipo de comportamento o supermercado almeja dos proprietários dos negócios de apoio;

m) como a página da rede supermercadista na *internet* pode agregar questões sobre os negócios de apoio.

Todas essas questões entre outras que são verificadas na continuidade deste estudo, com base na aplicação dos questionários e com a pesquisa bibliográfica, formaram um arcabouço de informações sobre o cenário administrativo atual dos negócios de apoio instalados nos supermercados da rede pesquisada. Com isso, foi possível a montagem da proposta de um formato de gestão administrativa para os negócios instalados nessa rede de forma que essa possa atender aos anseios dos proprietários de negócios, do supermercadista, e dos clientes. Na sequência apresenta-se a pesquisa empírica, a qual se desenvolve de forma discursiva ou com gráficos, traduzindo todas as informações colhidas com a aplicação dos questionários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste contínuo estão dispostos os questionários e as respostas tabuladas desta pesquisa. Após essa tabulação, depreendem-se evidências elencadas sobre os proprietários dos negócios de apoio, seguidas pelos enunciados do representante da rede supermercadista e, por fim, tem-se o cenário das interferências dos clientes.

4.1 QUESTIONÁRIOS APLICADOS NOS PROPRIETÁRIOS DOS NEGÓCIOS DE APOIO

Estatisticamente seria necessária a participação de 113 proprietários. Na busca de solidez das respostas, angariaram-se 130 negócios pesquisados. Dessa forma, podem-se extrair conclusões com elevado nível de consistência, percebendo ao pesquisador subsídios de maior monta na elaboração da proposta de uma gestão administrativa que atenda aos anseios desses proprietários. Assim, tem-se na sequência, os dados dos questionários aplicados, bem como a tabulação em forma de quadros e gráficos.

Quadro 3 - Tipo de Negócio dos respondentes

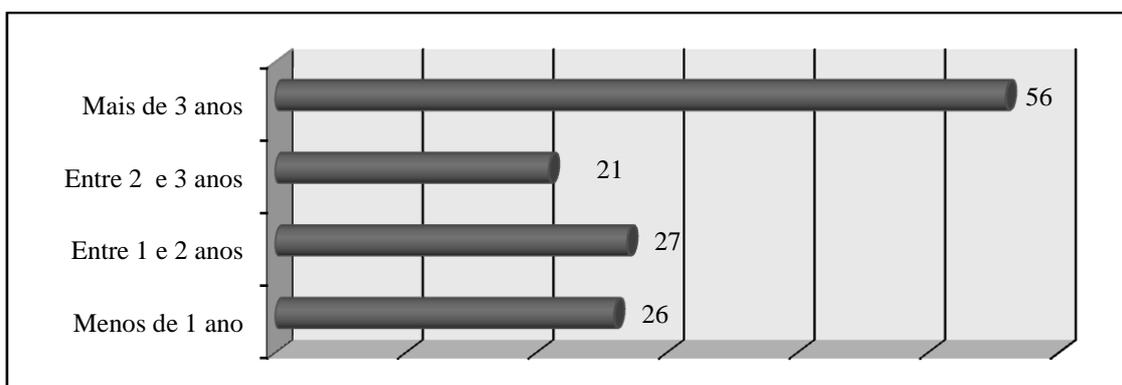
Tipo de Negócio	Respondentes
Casa Lotérica	3
Loja de Roupas	6
Serviços de Laboratório Clínico	1
Loja de Eletrônicos / Informática	5
Serviços dos Correios	1
Serviço de Costura	2
Serviço de Floricultura	5
Praça de Alimentação (Restaurante e Lanchonetes)	22
Loja de Fotografia e Revelação Fotográfica	2
Serviços 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
Video locadora	2
Loja de Instrumentos Musicais	2
Serviço de Plotagem e Cópias	1
Perfumaria O Boticário / Loja de Cosméticos	3
Quiosques de diversos tipos	8
Outros	11
Total de respostas	130

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Entre os 130 respondentes elencados no quadro 3, 22 são de proprietários de negócios instalados na praça de alimentação. Esse público é composto por lanchonete, cafeteria, franquias de lanches, choperias, restaurantes etc. Observa-se que é necessário estar atento a esses comerciantes, haja vista que normalmente esses tipos de negócios sobressaem em número de instalações comparado aos demais empreendimentos. Na 2ª colocação de participações estão os proprietários de quiosques. Sobre esses, é possível inferir que seu surgimento evidencia que a rede supermercadista precisa estar atenta se deseja ou não sua existência. Isso porque, não havendo previsão de espaço físico para esse modelo de negócio, corre-se o risco de poluir o ambiente. Por fim, ao analisar o Quadro 3, observa-se a participação intermediária de diversos proprietários, os quais são os empreendedores de diversos tipos de lojas e serviços. Na qualidade de respondentes outros, enquadram-se em negócios excessivamente esparsos. Como exemplo cita-se uma loja de vendas de sofá. Trata-se de um negócio instalado temporariamente na área do supermercado. Essa concessão de espaço, normalmente, renova-se ou não mensalmente.

Gráfico 1 - Tempo de atuação com o negócio de apoio

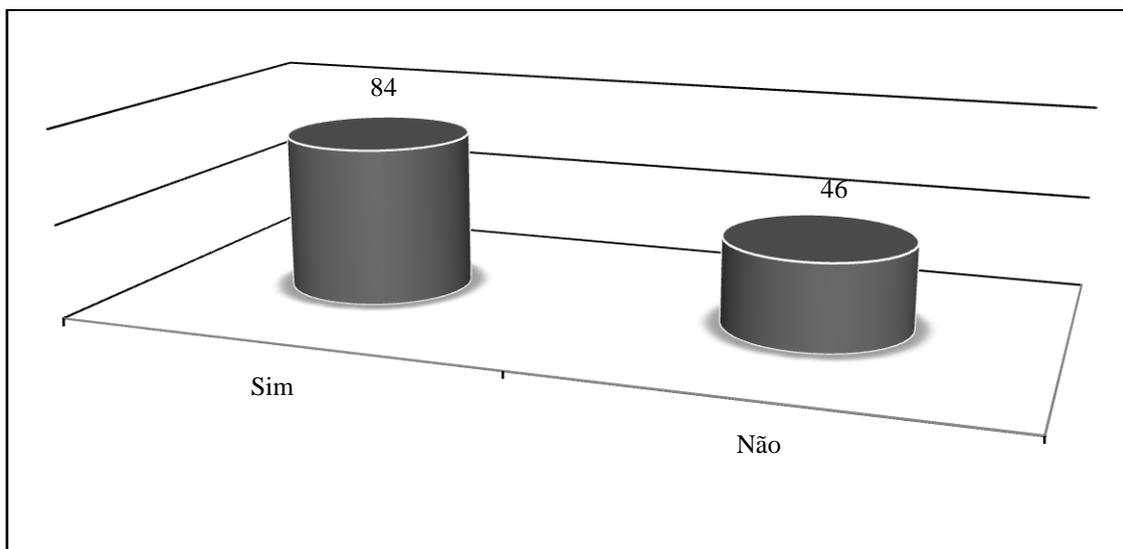


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Este gráfico 1 esboça uma questão importante. Nota-se que 56 dos negócios instalados estão com longevidade acima dos 3 anos. Dos 130 participantes da pesquisa, 43% trabalham há mais de 3 anos no supermercado. Isso denota que a área física do autosserviço demonstra ser composta de pontos comerciais atraentes. Ou seja, são grandes as chances de sucesso de um negócio alinhado com as necessidades dos clientes e com o interesse do supermercado.

Analisando a frequência das outras respostas, nota-se que a maioria dos negócios têm entre 1 e 3 anos de existência. Ressaltam-se com 20% de participações, os empreendedores com menos de 1 ano. Esse número não retrata falências ou desistência dos negócios. Lembra-se que alguns supermercados da rede pesquisada são novos, assim não poderiam esses negócios estarem instalados há mais tempo. Arremata-se este gráfico com uma percepção de que a entrada de um negócio na área do supermercado deve passar por avaliações de viabilidade. Isso porque são promissoras as chances de uma parceria longa e de sucesso entre os empreendedores e o autosserviço.

Gráfico 2 - Possuía o mesmo negócio em outro local antes deste Supermercado



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A tabulação deste gráfico 2 destaca que 65% dos participantes possuíam o mesmo tipo de negócio em outro local. Isso pode ser visto como de ampla importância, haja vista que os negócios instalados na área do supermercado são da iniciativa de pessoas que estão nesse ramo de atividade há algum tempo. Nota-se que o supermercado não restringe novos negócios com proprietários iniciantes, porém, isso

tem de ser analisado caso a caso, sob o risco de proprietários inexperientes apresentarem carências administrativas na labuta de empreendedor. Conclui-se, desse gráfico, que ainda não existe um formato para escolha do empresário que pode se instalar com um negócio na área do supermercado. Isso abre um leque de oportunidades para novos comerciantes e suas sugestões de negócios.

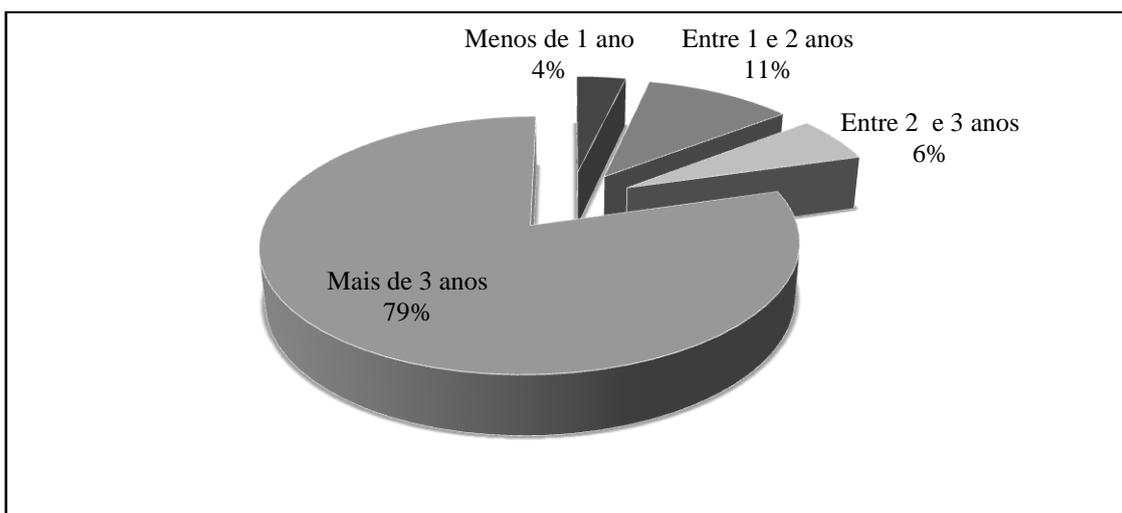
Quadro 4 - Localização do negócio de apoio antes deste Supermercado

Local onde possui o mesmo tipo de negócio	Respondentes
Loja de bairro ou/e centro de cidades de Santa Catarina	51
<i>Shopping</i> de diversas cidades Catarinenses	9
Centro e bairro de cidades fora de Santa Catarina	4
Supermercado de outra rede	14
Outro supermercado da rede pesquisada	11
Hotéis	1
Total de respostas	90

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esse quadro 4 destaca que os comerciantes que possuem negócios de apoio no supermercado praticam a mesma atividade em 90 outros espaços. Observa-se que 51 dos respondentes possuem o mesmo tipo de negócio em bairros e cidades do estado de Santa Catarina. Chama a atenção o fato de que 14 proprietários possuem o mesmo tipo de negócio em outra rede supermercadista e 11 na mesma rede pesquisada. Somados esses 2, observa-se que aproximadamente 28% dos empreendedores obtiveram ou obtêm êxito como comerciante no ambiente de autosserviço. A soma de 90 respostas, superior as 84 respostas do Gráfico 2, justifica-se porque alguns dos respondentes possuem negócio em mais de um local. Por fim, cita-se que pode ter importância para o sucesso da parceria supermercado e empreendedores o fato de este último possuir experiência no tipo de negócio que está sugerido para ser instalado.

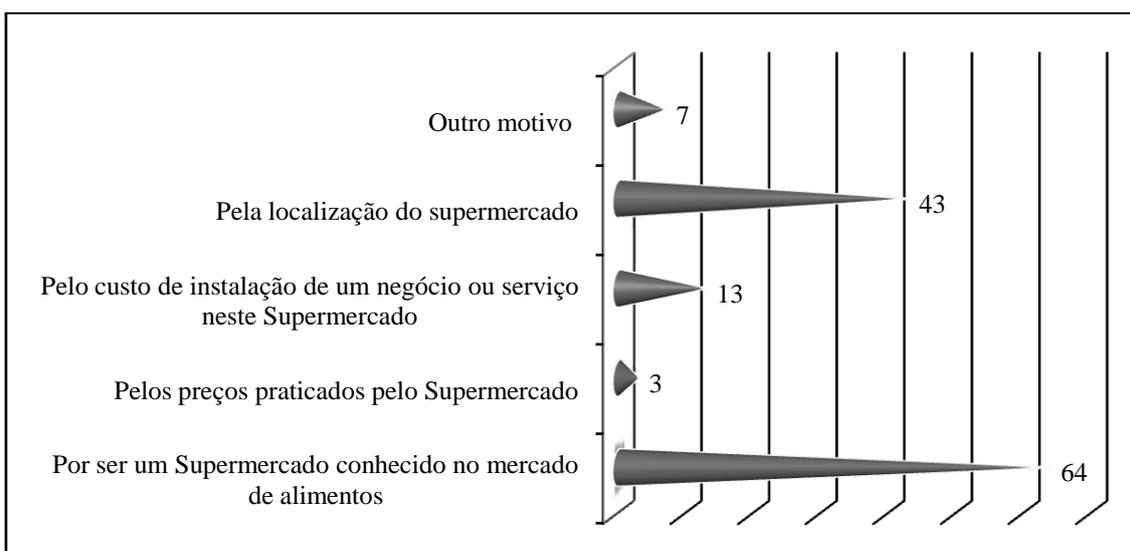
Gráfico 3 - Tempo de existência do negócio antes de instalar neste Supermercado



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O tempo de experiência na atuação do mesmo tipo de negócio em outro local pode mostrar-se relevante. Conforme este gráfico 3, observa-se que 79% dos respondentes possuem há mais de 3 anos, em outro local, o mesmo tipo de negócio instalado no supermercado. Esse fato chama a atenção, pois, esse espaço de tempo evidencia que existem grandes chances de perenidade do empreendedor e do negócio que está sendo instalado no autosserviço.

Gráfico 4 - Motivos de escolha desta rede supermercadista para instalar o negócio de apoio

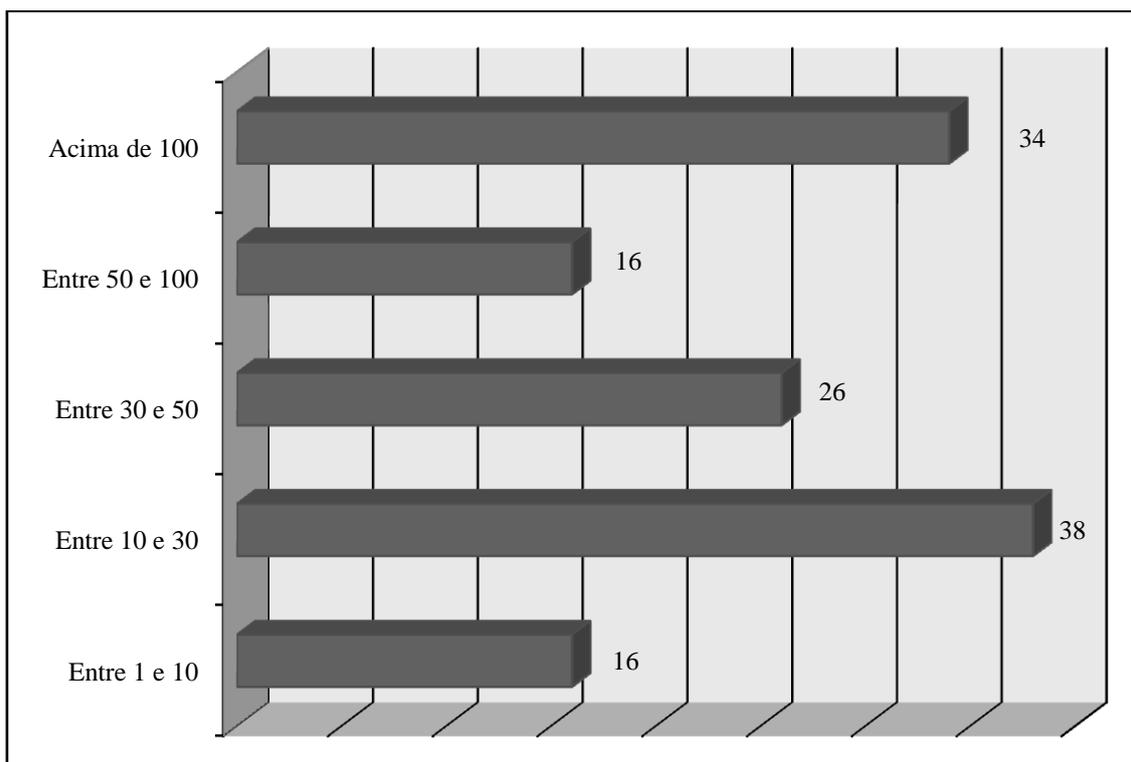


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Conforme o gráfico 4, os motivos da escolha da rede supermercadista para instalação do negócio é outro ponto que deve ser observado. Do total de 130 proprietários perguntados, são proeminentes 2 respostas: em 1º lugar, com 64 colocações, destaca-se que a escolha deu-se pelo fato de a rede supermercadista ser conhecida do público. Na esteira da 1ª preferência está, com 43 opiniões, o fato da localização do supermercado ser motivo de entusiasmo para os futuros empreendedores.

Depreendem-se duas vertentes deste gráfico, às quais os supermercadistas devem estar atentos, quais sejam: a) a importância dos supermercadistas administrarem a imagem e o nome; e b) o cuidado na escolha da localização para instalação de um novo autosserviço. Mediante uma atenção especial por parte dos supermercadistas a essas duas observações, as chances do surgimento de parcerias com negócios de apoio agregadores serão em muito ampliadas.

Gráfico 5 - Média de clientes atendidos diariamente nos negócios de apoio

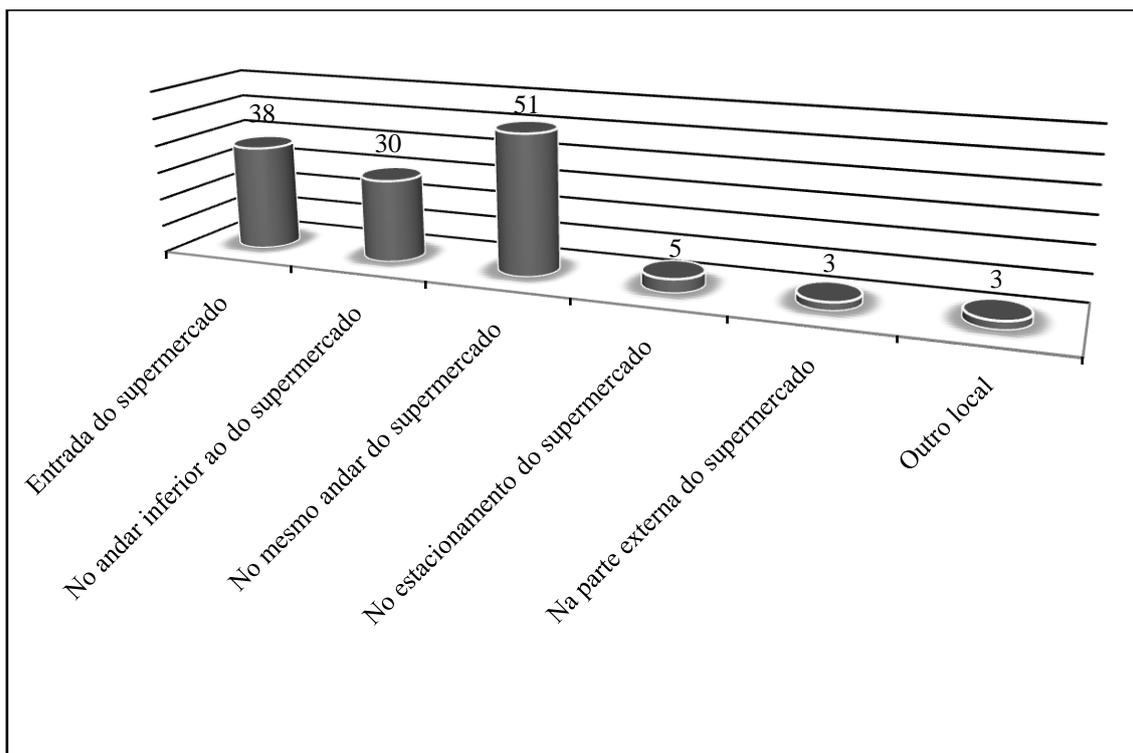


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esta compilação de respostas do gráfico 5 traz informações que devem ser observadas pela rede supermercadista. Somando-se os 130 respondentes, chega-se ao número de 34 negócios que atendem acima de 100 clientes; entre 50 e 100 têm-se 16; entre 10 e 30 têm-se 38; e entre 1 e 10 chega-se a 16 negócios. Nota-se que os negócios

de apoio podem ser responsáveis pela presença diária de 5.376 clientes na rede. Esse número foi obtido utilizando-se os valores mais baixos de cada opção. Infere-se que os negócios ampliam as chances de vendas do supermercado a partir do momento que são também captadores de pessoas. Assim, reveste-se de grande importância a escolha de negócios que possam atrair o máximo de público para a área do autosserviço.

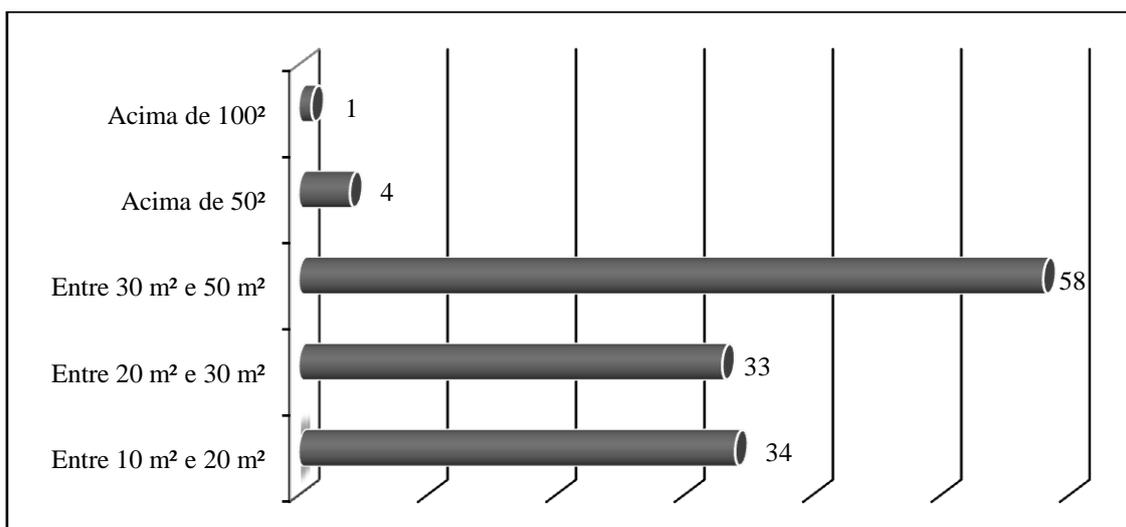
Gráfico 6 - Local preferido no Supermercado para instalar o negócio de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A escolha por parte dos proprietários de negócios do local que considera o mais viável para o sucesso do seu empreendimento é um ponto destacável deste gráfico 6. Apesar de uma preferência com 51 opiniões, de 130, por um local no mesmo andar do supermercado, existem 2 participações a serem observadas. Uma é o interesse em montar um negócio logo na entrada, com 38 respostas; e outra, com 30 colocações, que vislumbra a instalação do negócio no andar inferior ao do supermercado. Essa mescla de respostas destaca que essa pergunta atingiu uma inquietação sobre como é realizada a disponibilização dos espaços na área do supermercado para possíveis negócios de apoio. Ou seja, pode-se inferir das respostas que existe uma lacuna entre os desejos dos empreendedores e os locais disponibilizados pelos proprietários do autosserviço.

Gráfico 7 - Metragem preferida do espaço para instalação do negócio de apoio

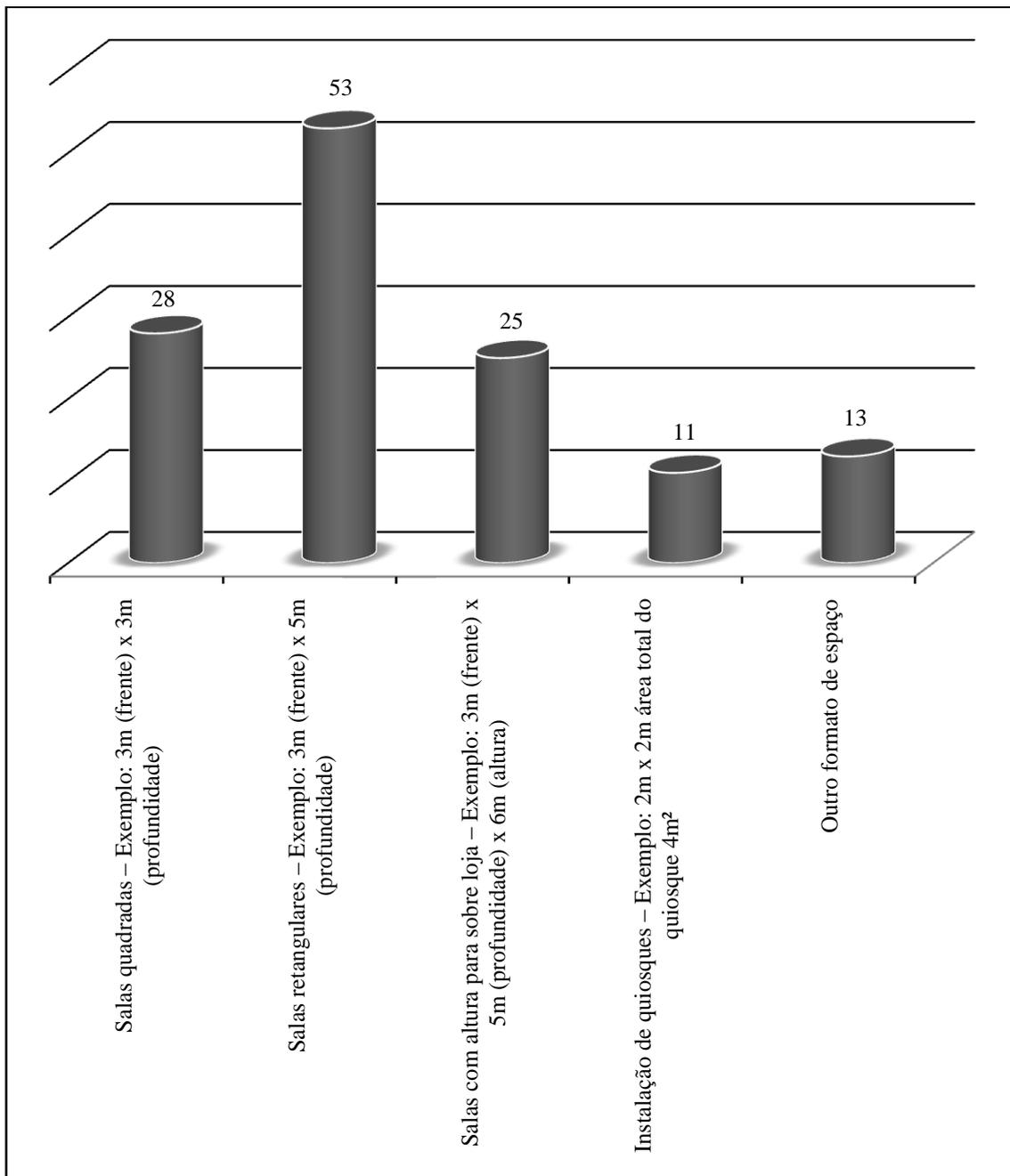


Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Outra indagação latente refere-se aos tamanhos dos espaços a serem disponibilizados pela rede supermercadista para instalação de negócios de apoio. Perguntado para 130 proprietários quais as metragens desejadas, destaca-se no gráfico 7, em 1º lugar, a metragem entre 30m² e 50m² com 58 respostas; com equilíbrio de preferência estão em 2º metragem entre 10m² e 20m² com 34 respostas, e em 3º metragem entre 20m² e 30m² com 33 respostas. Dessa forma, ficam explicitadas as metragens mais desejadas.

Precisa-se atentar para a disponibilidade de espaços maiores ou para empreendimentos que demandem grande fluxo de pessoas. Conclui-se que decidir qual o tamanho dos espaços para entrada de negócios deve estar alinhado com os tipos de negócios almejados pela rede supermercadista. Essa decisão deve observar que alguns tipos de negócios desejados pela rede cobram metragens padronizadas ou mínimas. Como exemplo podem ser citadas as franquias de perfumaria, *fastfood*, Correios, entre outros.

Gráfico 8 - Formato preferido do espaço para instalação do negócio de apoio

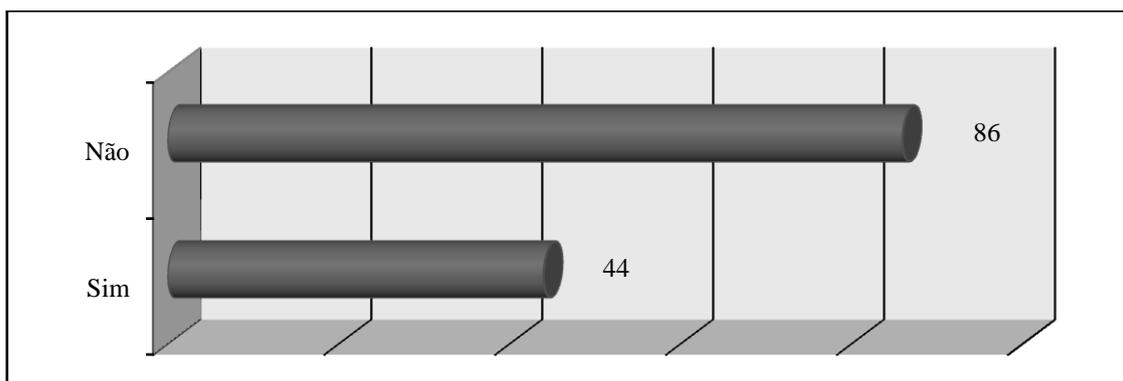


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esta temática deste gráfico 8 complementa a questão da área a ser disponibilizada para montagem de negócios de apoio. É preciso conhecer a metragem desejada e também o formato idealizado pelos empreendedores. Dessa forma, esta tabulação esclarece que 53 dos 130 respondentes preferem formato retangular com 3 metros de frente e 5 metros de profundidade. Outras 25 opiniões destacam que gostariam de salas com a mesma metragem dos outros 53, porém, acrescidas de 6

metros de altura. Um ponto de destaque das respostas, com 28 preferências, foram os formatos em forma de quiosque em média com 4m². Isso evidencia que os supermercadistas devem idealizar áreas para instalação desses quiosques de forma que não pareçam estar disponibilizados em espaços que não foram utilizados para outro fim.

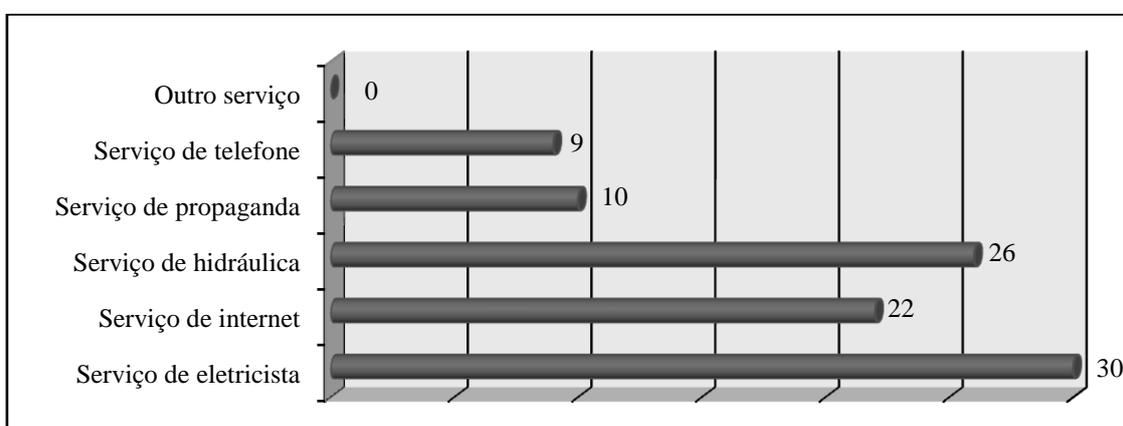
Gráfico 09 - Disponibilização pelo Supermercado de serviços de eletricista, hidráulico, internet, layout e telefone para o negócio de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

As respostas para esta indagação remetem-se a uma ausência de clareza sobre a existência ou não de serviços necessários para o correto funcionamento dos negócios. No gráfico 09 observa-se que 86 dos 130 respondentes disseram que não existe disponibilidade de auxílio desses serviços. Outros 44 afirmaram que existe. Pode-se inferir que existe, neste caso, uma oportunidade de melhoria nesta relação entre os negócios de apoio e a rede supermercadista. Nota-se que em algum momento deve ser esclarecido de que forma serão disponibilizados esses serviços e a quem o empreendedor se reportará.

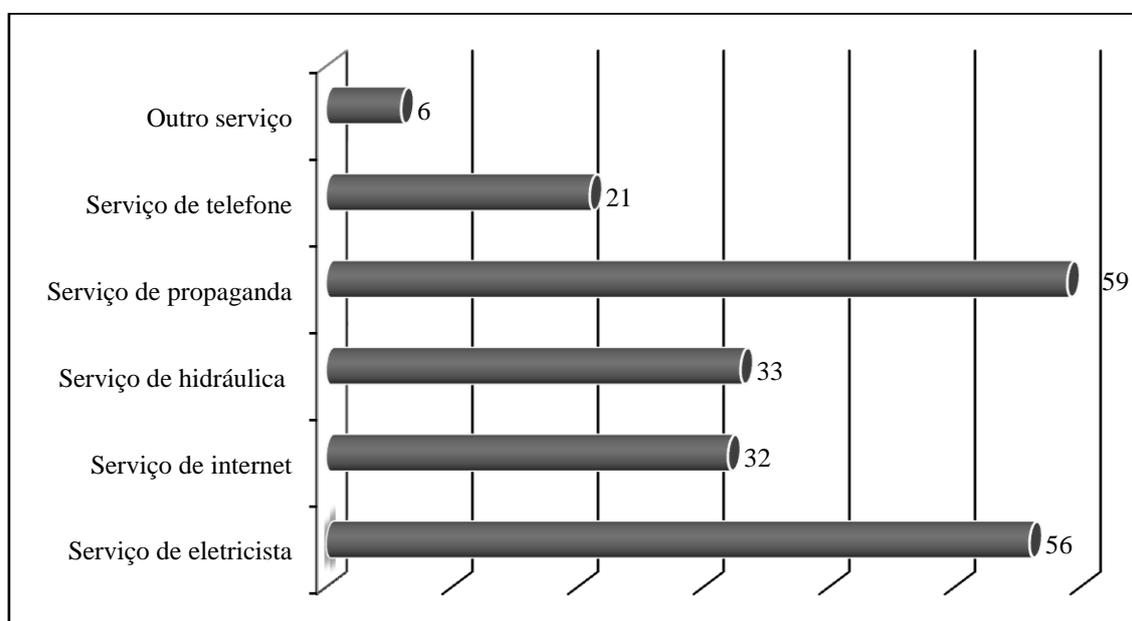
Gráfico 10 - Serviços disponibilizados pelo Supermercado



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Trabalhando a questão dos serviços que dão suporte para o funcionamento dos negócios de apoio, dos 44 participantes da pesquisa que são atendidos por esses serviços, assim se dispõem as respostas no gráfico 10: a) 30 observaram que possuem serviço de eletricitista disponível; b) 26 observaram que contam com serviço de hidráulica (encanamento e esgoto); c) 22 possuem disponibilidade de *internet*; d) 10 indicam que estão sendo atendidos por um serviço de propaganda; e e) 9 contam com apoio de serviço telefônico. Assim, nota-se que, em havendo disponibilidade de serviços por parte do supermercado para apoiar o funcionamento dos negócios, esses serão amplamente utilizados pelos proprietários.

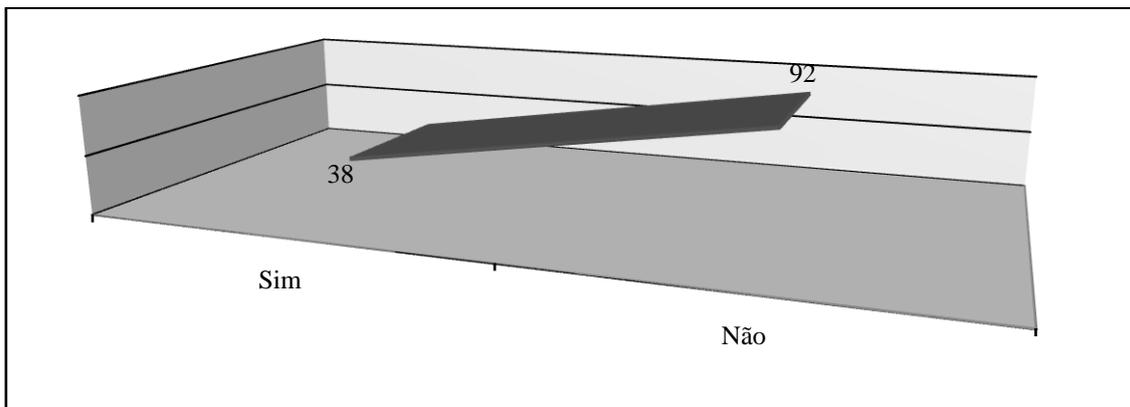
Gráfico 11 - Serviços desejados pelos proprietários de negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Haja vista o fato de que, sobre essa questão dos serviços que dão suporte para o funcionamento dos negócios de apoio, o gráfico 11 destaca que 86 dos participantes da pesquisa observaram que não são atendidos por tais serviços, destacam-se assim os serviços almejados por esses empreendedores: a) 59 proprietários desejam serviço de propaganda; b) 56 o serviço de eletricitista; c) 33 o serviço de hidráulica (encanamento e esgoto); d) 32 a disponibilidade de *internet*; e) 21 o serviço telefônico. Assim, infere-se que é necessário alinhar a disponibilidade de serviços por parte do supermercado com os anseios dos comerciantes.

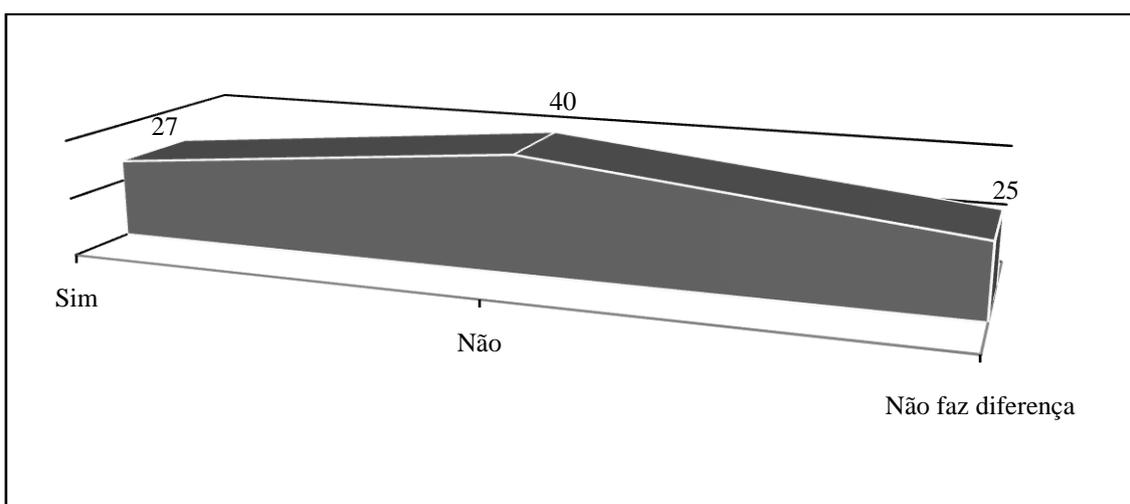
Gráfico 12 - O Supermercado possui um setor administrativo para atender aos negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Nesta questão há ausência de clareza nas respostas também se faz presente. Lê-se no gráfico 12 que 71% dos respondentes afirmam que o supermercado não possui um setor administrativo responsável por acompanhar os empreendedores. De encontro a isso, 29% dizem que existe um setor administrativo. Desse percentual, alguns alegam que o setor administrativo é o gerente ou o subgerente do supermercado; outros citam que quem faz o papel desse setor é um funcionário que trabalha na matriz da rede pesquisada. Fica evidenciado que, para os proprietários de negócios, esse setor não está disponibilizado de forma clara e efetiva.

Gráfico 13 - O negócio de apoio necessita que seja disponibilizado um Setor Administrativo

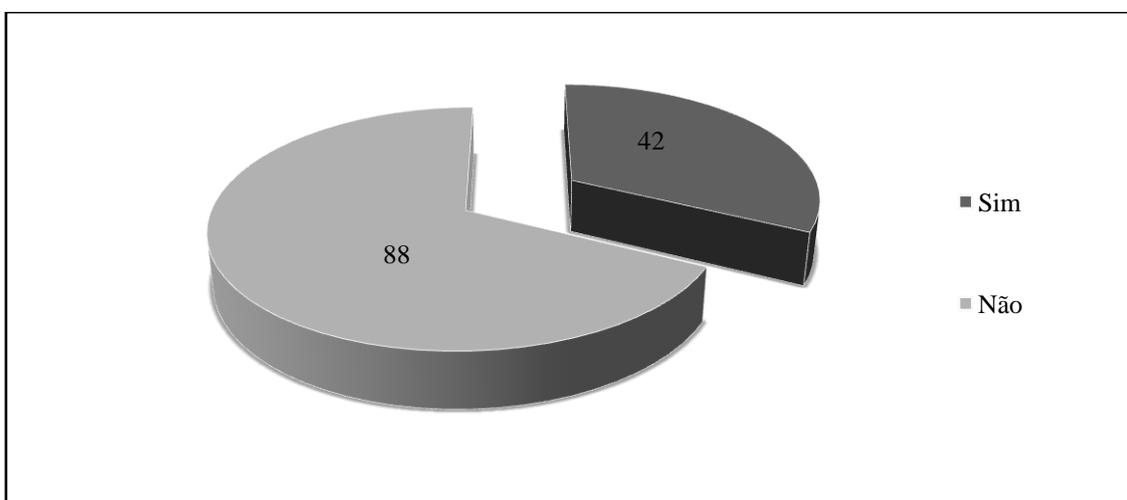


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Diante da importância que pode se revestir a presença de um setor administrativo para assistir os negócios de apoio e dirimir questões pequenas ou de

grande monta no cotidiano, julgou-se importante perguntar se há interesse que o supermercado disponha um setor nessa área. A leitura do gráfico 13 traz um desafio de interpretação. Dos 92 respondentes, os quais disseram não para existência desse setor, 40 responderam que não acham necessário, 27 acham necessário, e 25 destacam que não faz diferença para o funcionamento do seu negócio a existência do setor. Ressalta-se que essa questão deve ser analisada com cautela, haja vista o conflito de interesses entre proprietários e supermercadistas sobre a existência ou não de um setor para administrar essa relação comercial.

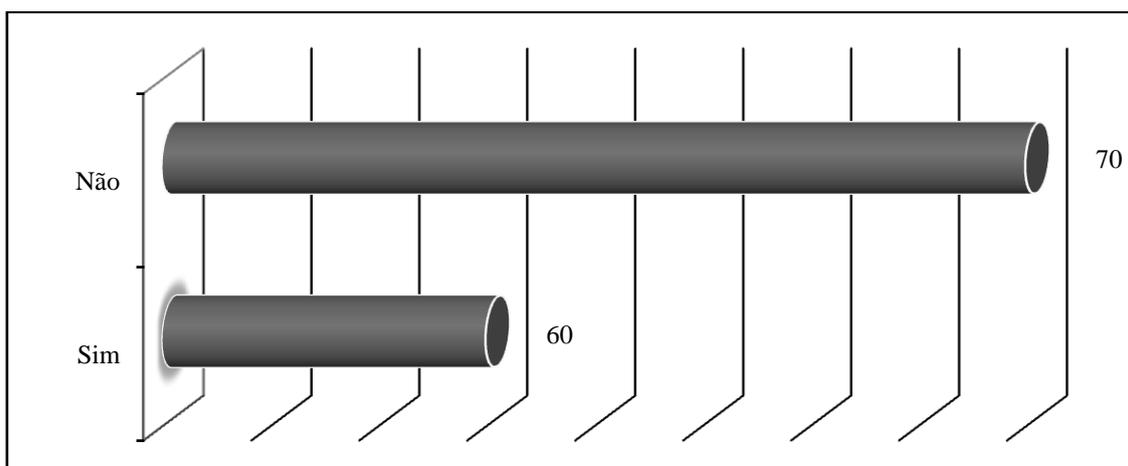
Gráfico 14 – Você pagaria um condomínio maior para receber serviços diversos e um setor administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Destaca-se que, para a oferta de serviços e de um setor administrativo especificamente para negócios de apoio, tem-se um custo considerável. Assim, este gráfico 14 deixa transparecer a concordância ou não, por parte dos proprietários de negócios, de pagamento de um valor sobre preço de condomínio para a disponibilidade dessas assistências. Por um lado, nota-se que dos 130 respondentes, 88 não estariam dispostos a pagar um valor maior de condomínio para dispor dos serviços citados. Por outro lado, com 42 opiniões positivas, têm-se os empreendedores concordando com esse pagamento.

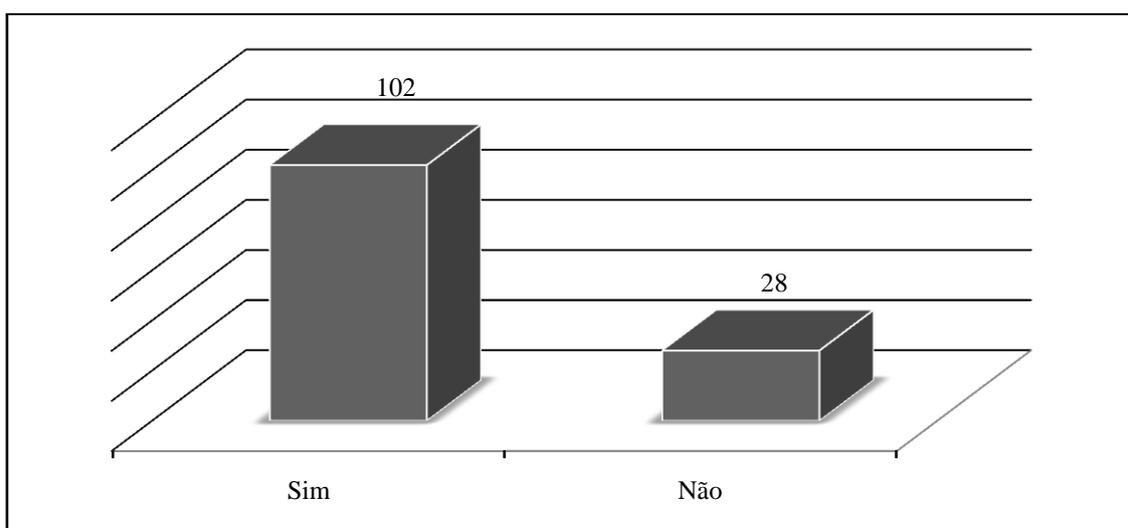
Gráfico 15 - São feitas reuniões entre os proprietários de negócios e o Supermercado



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Na busca de colher informações sobre um acompanhamento das atividades dos negócios na área do supermercado, indagou-se neste gráfico 15 sobre a realização ou não de reuniões entre supermercadistas e comerciantes. Do total de respostas, vislumbra-se certo equilíbrio. Confere-se que 70 responderam não e 60, sim. Um fato destacável das respostas é a não conformidade que pode ser retirada dessa questão. Isso porque se trata de uma questão que remonta à forma como os proprietários visualizam a administração supermercadista. Depreende-se que não está evidente como será a rotina da relação empreendedores e autosserviço.

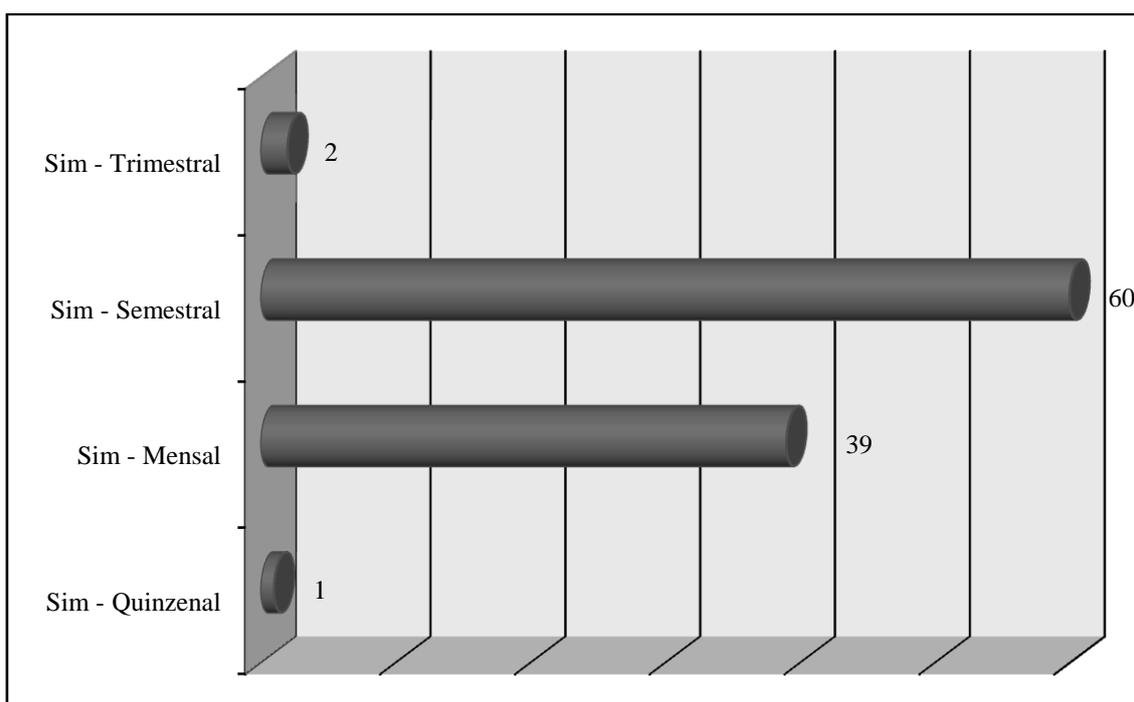
Gráfico 16 - Existe necessidade de reuniões entre o Supermercado e os proprietários dos negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Perguntado no gráfico 16 sobre a necessidade de reuniões entre proprietários e supermercadistas, com destaque aparece a resposta sim em 102 oportunidades das 130 possíveis. Isso esclarece a carência desse tipo de ação entre esses dois atores. Infere-se que a existência de reuniões periódicas é um anseio que poderá contemplar uma relação segura entre os próprios comerciantes e entre esses e os proprietários de autosserviço.

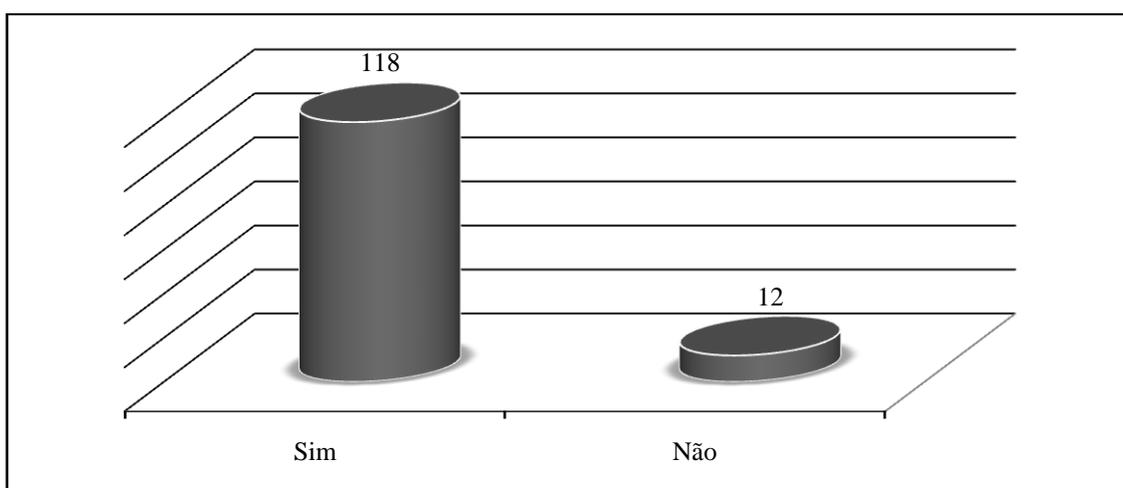
Gráfico 17 - Frequência desejada de reuniões entre o Supermercado e os proprietários dos negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Neste gráfico 17, dos 102 respondentes que desejam a realização de reuniões entre os proprietários de negócios e supermercado, destacam-se entre as opções de resposta, com 60 e 39 aparições, o desejo por reuniões semestrais e mensais, respectivamente. Assim, chama-se a atenção para que essa questão seja trabalhada sob o enfoque de uma gestão administrativa mais presente, no intuito de corrigir possíveis não conformidades evidenciadas entre os comerciantes instalados, e entre esses e o autosserviço.

Gráfico 18 - O supermercado informa critérios para permanência do negócio de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Essa questão remete-se à importância de um contrato de aluguel estruturado e que abarque questões de toda ordem. Dessa forma, a relação autosserviço e empreendedores fica estabelecida por regras claras e isonômicas entre todos os envolvidos. Das 130 respostas angariadas conforme o gráfico 18, 118 proprietários alegaram conhecer todos os quesitos a serem respeitados para permanência ou exclusão do negócio na área do supermercado. Esse resultado evidencia que o contrato de locação está na direção de atender aos anseios intrínsecos dos proprietários e de tornar translúcida a forma de administração do supermercado.

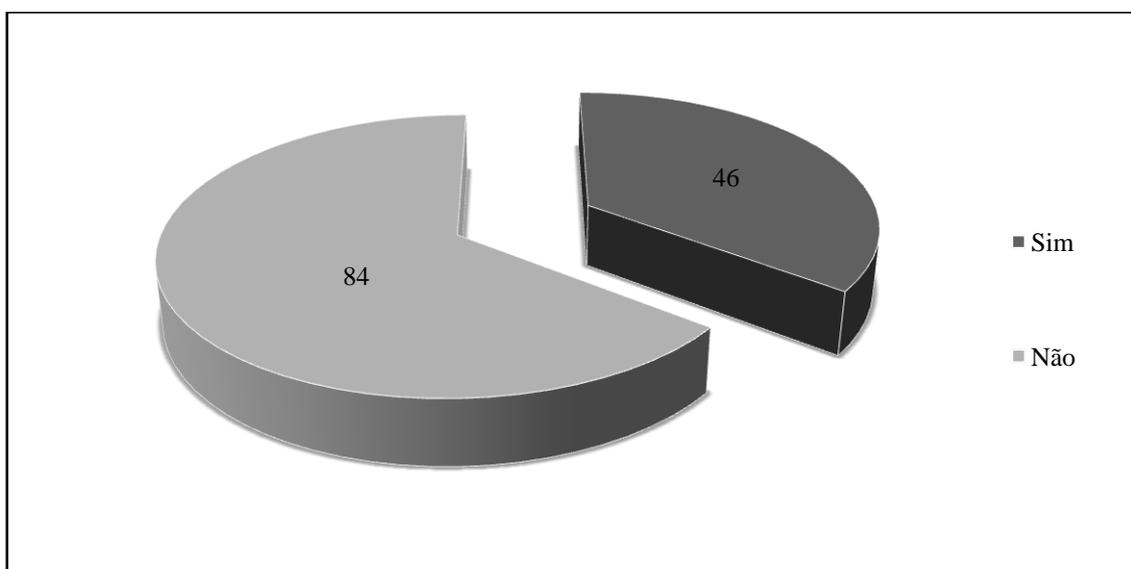
Quadro 5 - Critérios que devem ser respeitados para permanência do negócio de apoio no Supermercado da rede

Critérios	Nº Respostas
Sim - pagar todas as despesas do negócio nos prazos corretos	95
Sim - manter o estabelecimento com apresentação conforme o contrato de locação	96
Sim - não ter número elevado de reclamações de clientes do supermercado	42
Sim - não ter desrespeitado nenhum funcionário do supermercado	41
Sim - cumprir corretamente os horários de funcionamento previsto em contrato	105
Sim - outro critério	0
Total	379

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Este quadro 5 contribui para a visualização de quais critérios devem ser respeitados para a permanência ou a exclusão do negócio de apoio da rede supermercadista. O número de 379 opiniões ocorre da soma de mais de uma resposta possível para os empreendedores que alegaram sim para conhecer os critérios do contrato de locação. Porém, nota-se poucos critérios que são respeitados pelos comerciantes instalados. Dessa forma, fica evidenciada a possibilidade da criação de regras mais atinentes a esse tipo de contrato, o qual deverá permitir revisões periódicas, pois a dinâmica comercial é repleta de atualizações que podem tornar regulamentos, critérios ou regras rapidamente obsoletas.

Gráfico 19 - O Supermercado informa os critérios para instalação de filiais do negócio de apoio em outro autosserviço da rede



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esse gráfico 19 traz uma questão que apesar de parecida com a anterior, trata de uma questão totalmente diferente. Questiona-se neste momento se os comerciantes visualizam no contrato ou algum tipo de regulamento da rede supermercadista, o que pode e o que deve, e o que não pode e o que não deve ser feito para garantir ou ampliar a possibilidade da instalação de filiais do mesmo negócio em outro supermercado da rede. Nota-se que 84 dos respondentes desconhecem algum contrato ou regulamento que aborde a questão da instalação de filiais. De forma contrária, 46 questionados disseram que reconhecem no contrato ou regulamento, quais critérios para instalação de filiais do negócio de apoio em outro autosserviço da rede. Essa pergunta segue a linha

de atender o desejo latente de ambos desta relação comercial, empreendedores e autosserviço.

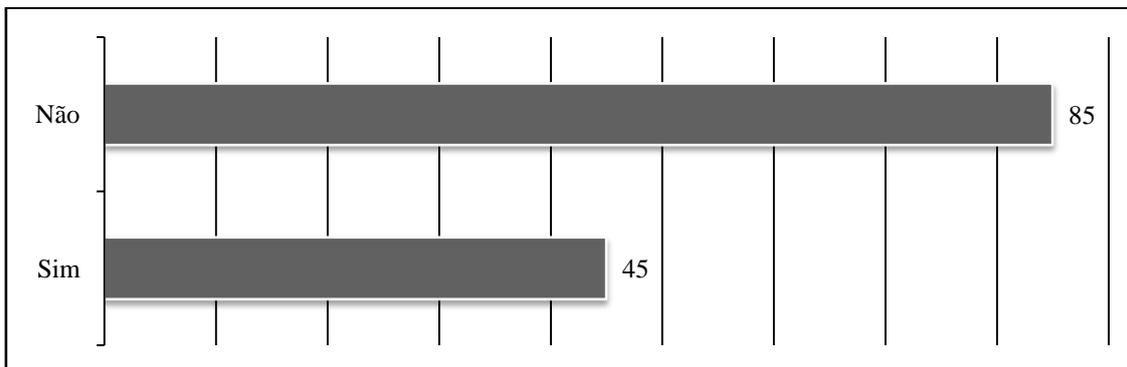
Quadro 6 - Critérios que devem ser respeitados para instalação de filial do negócio de apoio em outro Supermercado da rede

Critérios	Nº Respostas
Sim - pagar todas as despesas do negócio nos prazos corretos	30
Sim - manter o estabelecimento com apresentação conforme o contrato de locação	37
Sim - não ter número elevado de reclamações de clientes do supermercado	26
Sim - não ter desrespeitado nenhum funcionário do supermercado	25
Sim - cumprir corretamente os horários de funcionamento previstos em contrato	39
Sim - outro critério	0
Total	157

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Finalizando essa questão de critérios para instalação de filiais em outro supermercado da rede, observa-se que o contrato de locação tem um formato tradicional. Ou seja, os critérios para permanência ou exclusão são idênticos aos critérios para ampliação de filiais. Destaca-se que são duas indagações que requerem tratamento parecido, porém com regras diferentes e alinhadas com a política e a gestão administrativa idealizada para cada supermercado da rede. O quadro 6 destaca que dos 46 que responderam sim para essa questão, extraíram-se 157 enunciados. Dessas, destacam-se; preocupação com o cumprimento de horários com 39 aparições, e manter o estabelecimento conforme contrato de locação com 37 opiniões.

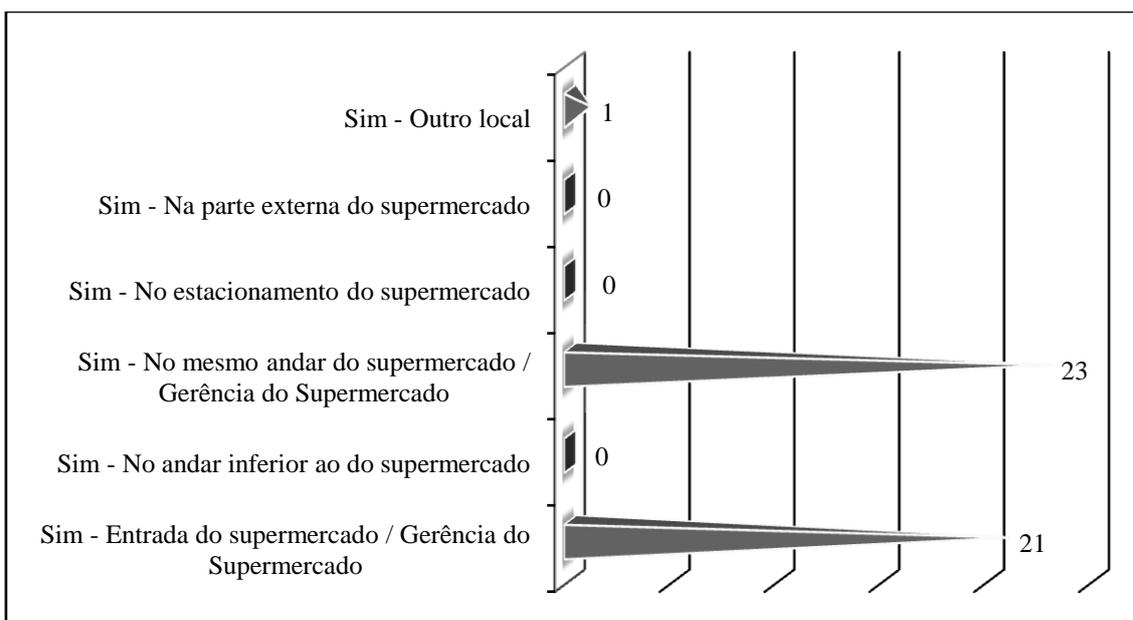
Gráfico 20 - O supermercado disponibiliza espaço aos clientes para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O gráfico 20 chama a atenção para o atendimento ao cliente, o qual deve ser o diferencial de qualquer empreendedor, também não encontra conforto na gestão administrativa dos negócios de apoio dessa rede supermercadista. A pergunta sobre um espaço para reclamações, sugestões e elogios para os clientes obteve 84 respostas negativas de um total de 130 participações. Isso esclarece que é desconhecido pela maioria dos comerciantes, como, a quem e de que forma, os clientes devem se reportar caso queiram acrescentar algum comentário sobre os negócios.

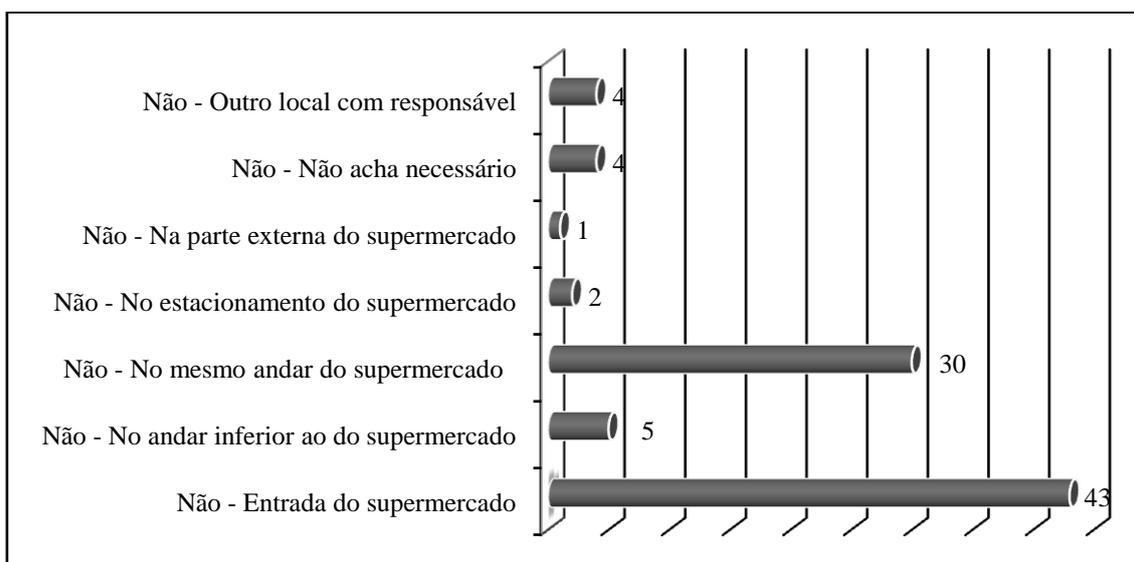
Gráfico 21 - Quais locais o Supermercado disponibiliza espaço para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esclarecendo esta questão de espaço para participação do cliente a fim de oportunizar ajustes, correções, ou entusiasmar os empreendedores instalados na rede, buscou-se colher informações de onde é visualizado um espaço para sugestões, elogios ou reclamações. O gráfico 21 elenca que dos 45 respondentes com um sim, existe um equilíbrio de 2 respostas. Com 23 opiniões, os comerciantes indicam que esse espaço para os clientes está no mesmo andar do supermercado. Na 2ª colocação tem-se 21 respostas alegando que é na entrada do supermercado que podem ser realizadas as participações. Ressalta-se que em ambos os casos é visualizado a figura do gerente do autosserviço como o grande responsável em ouvir e solucionar cada caso. Esse, normalmente, encontra-se em um desses dois locais.

Gráfico 22 - Onde você gostaria que o Supermercado disponibilizasse espaço para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Concluindo essa questão de onde os clientes podem contribuir efetivamente para o aprimoramento da gestão administrativa dos negócios de apoio instalados em supermercados, o gráfico 22 busca identificar que local seria o mais apropriado para a existência desse espaço. Os 85 participantes que disseram não, que desconhecem esse tipo de oportunidade para os clientes, responderam em 43 oportunidades que o melhor local para esse espaço seria na entrada do supermercado. Já 30 comerciantes identificam o mesmo andar como o local ideal para que os clientes façam suas manifestações. Dessa forma, explicita-se que esse tipo de questão deve ser trabalhada entre empreendedores e

supermercadista, a fim de harmonizar o atendimento àquele que vai determinar a perenidade e o sucesso de todos os comerciantes envolvidos na área comercial.

4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO NO REPRESENTANTE DA REDE SUPERMERCADISTA

A pesquisa na rede supermercadista foi por meio da aplicação de um questionário com um número de 13 questões composto por perguntas abertas e fechadas. O funcionário foi designado especificamente para este fim. Na sequência, têm-se as perguntas e as respostas do questionário aplicado, bem como a tabulação das informações.

Quadro 7 - Clientes atendidos diariamente em cada Supermercado da rede pesquisada

Supermercado	Clientes por dia
Loja de Tubarão	4.200
Loja de Sombrio	3.200
Loja de São José I	7.890
Loja de São José II	3.710
Loja de Palhoça	5.000
Loja de Joinville	6.500
Loja de Içara	4.100
Loja de Criciúma I	3.500
Loja de Criciúma II	4.000
Loja de Blumenau	7.000
Loja de Araranguá I	3.120
Loja de Araranguá II	3.660
12 Supermercados	56.380

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Observa-se neste quadro que o contingente de pessoas que entram diariamente no supermercado é um número elevado. Em média encontram-se aproximadamente 4.700 pessoas que visitam a área comercial de cada estabelecimento da rede. Normalmente esse público que vai ao supermercado tem o objetivo de suprir suas necessidades com a aquisição de produtos e a realização de serviços.

Dessa inferência, pode-se destacar que quanto mais atrativo for o supermercado, maiores serão as chances de fidelizar os clientes. Entre as opções de atratividade que pode ser dispensada aos entrantes na rede, os negócios de apoio podem participar de forma ativa na conquista do cliente. Assim, diante da evidência desse grande público

que frequenta os supermercados da rede, faz-se necessária uma gestão administrativa moderna e proativa a fim de incluir os comércios e serviços que mais possam agregar sucesso para todos os envolvidos.

Quadro 8 - Quantidade de negócios de apoio instalados em cada Supermercado da rede

Supermercado	Negócios de apoio
Loja de Tubarão	0
Loja de Sombrio	0
Loja de São José I	25
Loja de São José II	32
Loja de Palhoça	15
Loja de Joinville	20
Loja de Içara	0
Loja de Criciúma I	46
Loja de Criciúma II	5
Loja de Blumenau	27
Loja de Araranguá I	0
Loja de Araranguá II	0
12 Supermercados	170

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Os dados desse quadro destacam a crescente ampliação da área disponibilizada pela rede supermercadista para que negócios se instalem. Observa-se que um dos autosserviços mais recentes construído, na cidade de Criciúma-SC, conta com 46 negócios. Outro supermercado novo, instalado na cidade de São José-SC, conta com 32 empreendimentos. Da mesma forma, estruturas mais antigas, a exemplo de Içara-SC e Tubarão-SC, entre outros, não possuem negócios. Isso esclarece que o planejamento e a construção de supermercado com essa dinâmica é algo relativamente recente. Resgata-se a informação de que, nessa rede, o primeiro supermercado a disponibilizar espaço para instalação de negócios de apoio foi o autosserviço localizado na cidade de São José-SC.

Segundo o representante supermercadista, a ideia inicial de possuir negócios de apoio nos Supermercados, surgiu com a instalação de uma filial da rede na cidade de São José-SC. Continua dizendo que, antes dessa filial, não havia espaço para negócios de apoio, nem na sede da rede. No momento atual, as lojas de São José, Palhoça, Joinville, Blumenau e Criciúma já possuem grande variedade de negócios de apoio.

Destaca-se um Supermercado da cidade de Criciúma, o qual possui 70 espaços para instalação de negócios de apoio e está idealizando a instalação de um Cinema. Os Supermercados de Içara, Araranguá, Sombrio e Tubarão ainda não possuem negócios efetivos, mas esses supermercados estão em processos de adaptação para possíveis futuras instalação.

Quanto à finalidade do Supermercado possuir negócios de apoio disponibilizados aos clientes, essa é de aumentar a satisfação dos clientes e a rentabilidade do autosserviço. O Gerente respondente explica que o principal objetivo dos negócios de apoio é a satisfação do cliente. Esclarece que em muitos momentos o Supermercado atrai os clientes para os negócios de apoio, e em outros momentos ocorre o contrário, os negócios de apoio atraem clientes para o Supermercado. Outra finalidade da existência desses negócios é o fato dos Supermercados concorrentes também estarem optando por esse mesmo tipo de dinâmica. Destaca ainda que essa rede pesquisada procura acompanhar esse novo formato dos outros autosserviços.

O supermercadista diz que não existe um padrão definido pelo autosserviço em quais locais serão instalados os negócios de apoio. Explica que existe um fator determinante e limitador na criação de espaço para montagem desses negócios de apoio, o tamanho do terreno adquirido pela rede. Com base na metragem do terreno é idealizado o prédio do Supermercado pelos arquitetos e engenheiros que prestam serviços ao autosserviço. Assim, a ordem de prioridade na construção é o próprio supermercado, e secundariamente, dentro das possibilidades, são criados espaços para que sejam instalados negócios de apoio. Completa mencionando que existe um esforço para que todos os novos Supermercados da rede sejam construídos com esses espaços, isso porque a concorrência também trabalha nesta mesma filosofia de agregar negócios.

Quanto aos formatos e às metragens disponibilizados para montagem dos negócios de apoio pelo Supermercado, o gerente informa que não existe nada predeterminado. Resgata da informação anterior que o tamanho do terreno adquirido e o tamanho do Supermercado idealizado pela rede serão determinantes para a criação de espaço para instalação dos negócios de apoio. O respondente acrescenta que, por experiência empírica, o formato e a metragem mais solicitados são espaços retangulares com 4m de frente e 6m de profundidade. Segundo o gerente, espaços com altura suficiente para instalação de mezaninos são muito bem aceitos pelos interessados em montar os negócios de apoio, isso porque o espaço para estoques e escritório são muito

requisitados pelos proprietários atuais. Diz que a projeção mínima para o espaço onde será montado um negócio de apoio é de 30m². O gerente esclarece um caso em que um Supermercado da rede, localizado na cidade de Joinville-SC, priorizou a instalação de um negócio de alimentos da marca *Subway*. Porém, foram surpreendidos pela exigência dessa franquia, de um tamanho mínimo de espaço, o qual é padronizado em todas as instalações deste negócio. Lembra que para concluir a parceria com a *Subway*, o Supermercado de Joinville ampliou em 90 (noventa) centímetros o espaço para possibilitar a instalação desse negócio. Destaca que desconhece se essa franquia tem regras para tamanho máximo.

Quanto à questão da priorização pelo Supermercado dos negócios de apoio a ser instalados e disponibilizados aos clientes, o representante da rede pesquisada diz que não existe um padrão fixo de escolha de negócios de apoio que funcionarão no Supermercado, ou seja, não existe um *mix* de lojas predeterminado. Explica que a administração do Supermercado tem preferências, e algumas práticas empíricas, para instalação desses negócios. Como **preferência**, o Gerente citou os negócios bancários, lotérica, farmácia e *Pet Shop*. Como **prática**, ele explica que o autosserviço equilibra a cessão dos espaços com os negócios de empresários que já são parceiros, isto é, que já possuem negócios de apoio em algum Supermercado da rede. Esclarece que se o Supermercado disponibilizasse somente um espaço para negócio, este seria ocupado preferencialmente por serviços bancários ou lotéricos. Conclui dizendo que desconhece sobre a rede possuir um contrato de prioridade com algum negócio de apoio.

No que tange aos critérios que devem ser preenchidos pelos proponentes que desejam montar um negócio de apoio dentro do Supermercado, o Gerente argumenta que no momento atual o critério preponderante é o fato do empresário já ser um parceiro, ou seja, de já possuir um comércio ou serviço instalado em um Supermercado da rede. Anteriormente o critério de escolha era uma triagem realizada pessoalmente pelo Gerente de cada autosserviço, em forma de entrevista pessoal, sem documentos comprobatórios ou formulários a serem preenchidos pelos proponentes. O respondente alega que um critério que o Supermercado tem, é verificar se o negócio do proponente atende aos anseios dos clientes do autosserviço. Menciona ainda que, mesmo não tendo uma pesquisa formalizada com os clientes, mas com base nos contatos diários entre os funcionários e os clientes do Supermercado, tem-se uma perspectiva dos

empreendimentos que melhor podem atender às necessidades mais mencionadas por eles.

Quando foi apresentada a questão se o Supermercado informa (no contrato de aluguel ou regulamento da rede Supermercadista) quais critérios devem ser respeitados a fim de garantir a permanência dos negócios de apoio instalados e de permitir a instalação de filiais de um mesmo negócio de apoio em outros Supermercados da rede, a resposta afirmativa foi acompanhada de alguns indicadores como: pagar todas as despesas do negócio e serviços nos prazos corretos; manter o estabelecimento com apresentação conforme o contrato de locação; não desrespeitar nenhum funcionário do Supermercado.

O representante da rede supermercadista esclarece ainda que o único critério formalizado que pode motivar a rescisão da locação aos negócios de apoio é o não pagamento do aluguel e do condomínio. Porém, destaca que o Supermercado procura entender todo o cenário enfrentado pelo proprietário do negócio e tem por hábito dilatar os prazos para pagamentos das obrigações contratuais a fim de possibilitar a recuperação do empresário. Afirma que manter o estabelecimento com boa apresentação e não desrespeitar os funcionários do autosserviço são premissas que devem ser seguidas pelos proprietários e funcionários dos negócios. Conforme esse Gerente, **não existe** uma formalização ou especificação de critérios no contrato de locação que comprometa os proprietários dos negócios de apoio. Caso esses proprietários não respeitem a manutenção do estabelecimento com boa apresentação, ou caso desrespeitem algum funcionário ou cliente do Supermercado, terão seus negócios apoio excluídos do Supermercado por bom senso da Gerência de cada supermercado. Completa dizendo que essas situações são raríssimas e que, quando ocorrem, podem ser motivos para rescisão unilateral do contrato por parte da rede.

O representante explica que, ao ser observado um comportamento impróprio, falta de zelo com o negócio, não cumprimento de horários, ou outro tipo de não conformidade, os proprietários são notificados por escrito. Essa notificação não é prevista em contrato, nem um número máximo de aplicação dessas pode implicar o desligamento do negócio de apoio do supermercado.

Por fim, o respondente considera que a formalização dos procedimentos a serem seguidos e respeitados, bem como as negativas aos proprietários caso cometam não conformidades e não atendam o previsto em contrato, seria de grande valia para afastar

a personalidade do relacionamento do Gerente do Supermercado com os proprietários dos negócios de apoio.

Quanto à disponibilização de uma estrutura com eletricista, hidráulico, *internet*, luz, *layout* etc., para os negócios instalados no Supermercado, o respondente afirma que o supermercado possui uma estrutura com esses serviços elétricos, porém não é uma estrutura para atender especificamente aos negócios de apoio. Esclarece que a rede apoia os proprietários disponibilizando os seus funcionários a título de “gentileza”, sem qualquer contrapartida dos proprietários ou acréscimo do valor do condomínio por esses serviços. Explica que no contrato de locação dos espaços no Supermercado não está elencado o pagamento de condomínio para proporcionar a estrutura retro citada, tampouco o contrato de locação prevê a existência de uma estrutura que estaria disposição dos negócios de apoio.

O Gerente observa que são vários os pequenos problemas diários e que uma estrutura específica para atender às demandas dos negócios de apoio seria interessante para o Supermercado e para os proprietários. Esclarece que o condomínio pago pelos proprietários dos negócios de apoio é para arcar com as despesas de limpeza, água e luz, sem qualquer previsão de custear as pequenas manutenções prestadas pelo Supermercado. Menciona que, apesar dos problemas de estrutura ocorrerem com frequência, esses são de baixo dispêndio, o que no primeiro momento fica a cargo do Supermercado. Porém, despesas de instalações, ampliações ou reformas nos negócios de apoio são custeadas pelos proprietários.

O respondente frisa que esta estrutura com serviços elétricos, serviços de hidráulica e serviço de *internet* não está prevista em nenhum tipo de contrato firmado entre o Supermercado e os proprietários, e que os reparos podem ser realizados ou não, restando ao Gerente a tarefa de intermediação das demandas dos negócios de apoio. Finaliza que em muitos momentos os reparos de estrutura não são realizados pelo supermercado, isso porque, por motivo de complexidade, tais reparos podem levar ao risco os clientes e proprietários dos negócios de apoio, podendo acarretar responsabilidades ao Supermercado.

A respeito de o Supermercado possuir ou não um setor administrativo disponível aos proprietários dos negócios de apoio, o representante do autosserviço afirma que o Supermercado possui um único setor administrativo que atende todos os negócios de apoio da rede. Esse setor fica na matriz da rede, sendo coordenado por um Gerente

daquela unidade. Toda a documentação, emissão de boletos de cobranças, assinatura do contrato de locação, rescisão de contrato, aprovação de instalação de um novo negócio ou serviço é gerenciada por essa matriz.

Explica que cada Gerente de Supermercado faz o acompanhamento dos negócios, resolve problemas imediatos de estrutura e de alguma reclamação dos clientes, porém as decisões finais sobre a definição do que vai ser feito com o negócio de apoio é responsabilidade e atribuição da matriz.

O respondente esclarece que os gerentes sugestionam ao setor administrativo da matriz quem deve permanecer com seus negócios no Supermercado, quem deveria instalar uma filial em outro autosserviço da rede, mas lembra que a decisão final sobre permanência, exclusão ou instalação de filiais é decidida pelo setor administrativo da matriz. Caso exista interessados em montar um negócio de apoio no Supermercado, este interessado preenche um cadastro. Esse cadastro contém somente dados do empresário e da empresa, ou seja, pré-requisitos mínimos caso seja feito um contrato de locação com o proponente. Segundo o Gerente, esse não é um cadastro de perfil ou com potencialidades e deficiências do interessado e também não possui caráter investigatório de experiência como empresário do proponente. Esses cadastros enviados pelo Gerente do Supermercado para avaliação do setor administrativo da matriz já são os pré-selecionados e sugestionados como as melhores opções de negócios de apoio para tornarem-se parceiros do Supermercado.

O representante supermercadista explica que a existência de um formulário investigatório no qual o proponente respondesse a questionamentos sobre experiência comercial, em que ramo de negócios atua e outros detalhes que fornecessem subsídios para auxiliar o Gerente e o próprio setor administrativo da matriz da rede na tomada de decisão, seria muito importante. Isso facilitaria o trabalho do Gerente e formalizaria os procedimentos em toda a rede. Conclui justificando que isso desvincularia a pessoalidade das escolhas. Assim, a decisão de permitir a instalação de um novo negócio de apoio ou de uma filial seria pautada em pré-requisitos que deveriam ser preenchidos pelos empresários, mais a observação favorável ou não do gerente do Supermercado.

O respondente entende que a criação de requisitos mínimos a serem cumpridos pelos proprietários dos negócios de apoio criaria transparência no processo para os seguintes casos: abertura desses negócios; negativa para não abertura; exclusão desses

do Supermercado; e a possibilidade de instalação do mesmo negócio de apoio em outros Supermercados da rede. Finaliza dizendo que a rede facilita ao máximo, aos proprietários de negócios de apoio, para que esses obtenham sucesso e ainda anuncia que, o desejo da administração é de que todos os parceiros instalados (proprietários de negócios de apoio) tenham prosperidade e perenidade na parceria com o supermercado.

Quanto à relação do Supermercado com os negócios de apoio, o gerente afirmou que cada Supermercado realiza reuniões periódicas com os (as) proprietários (as) dos negócios de apoio a fim de acompanhamento, repasses de informações, procedimentos, cuidados, e outros assuntos relativos à harmonização, ao bom funcionamento e à prestação do melhor atendimento aos clientes.

Normalmente a frequência das reuniões é semestral. O representante da rede pesquisada alega que não existem datas previstas em contrato ou regulamentos indicando a existência de reuniões. Por experiência, cada Gerente propõe reuniões com os proprietários dos negócios de apoio em datas que sejam convenientes para ambos. No caso do seu Supermercado localizado na cidade de São José-SC, a proposta de realizar reuniões é semestral, porém, essa periodicidade pode ser revista a qualquer tempo. Para o respondente, essas reuniões são importantes para que o Gerente sugestione os seguintes assuntos: demandas observadas e solicitadas pelos clientes a gerência; detalhes observados no comportamento dos negócios de apoio quanto ao cumprimento de horário, higiene, atendimento, promoções; e outros assuntos inerentes ao bom funcionamento. O respondente não citou a existência de uma ata dessas reuniões, a qual seria assinada pelos proprietários como forma de inibir futuros desconhecimentos dos assuntos ou das orientações tratadas nessas reuniões.

Quanto à questão de o Supermercado disponibilizar um espaço para os clientes dos negócios de apoio poderem obter ou registrar informações, fazer sugestões, elogios ou reclamações, o Gerente argumenta que não existe um local específico. Ele explica que existe um número telefônico gratuito e um endereço de *e-mail* com a atribuição de ser a ouvidoria da rede. Essa ouvidoria registra todo e qualquer tipo de interação dos clientes e não somente dos negócios de apoio instalados no autosserviço. Segundo ele, a ouvidoria da rede faz o mapeamento e quantifica o número de reclamações, sugestões e informações de cada Supermercado, porém, essa registra vários tipos de interações de toda a área de influência do autosserviço, e não somente dos negócios de apoio.

O respondente julga que a criação de um espaço no Supermercado para atender os clientes dos negócios de apoio onde possa ser obtido ou registrar informações, fazer sugestões, elogios ou reclamações, possibilitaria uma melhora do funcionamento desses negócios e proporcionaria uma interação com os clientes de forma ativa e pró-ativa, minimizando a forma reativa de solucionar as demandas observadas pelos clientes que interagem com o autosserviço.

Esse Gerente diz que o nome da rede está atrelado aos negócios de apoio instalados em cada Supermercado. Explica que não existe dissociação entre o nome do autosserviço e o nome dos negócios de apoio, pois o cliente insatisfeito com algum desses negócios passa a percepção de insatisfação com o próprio Supermercado. Conclui que, da mesma forma, informações, sugestões e reclamações não atendidas pelos negócios de apoio, é entendido como não atendido pela rede. O respondente lembra que, em uma ocasião, o Supermercado indenizou com produto um cliente desses negócios de apoio. Isso porque no entendimento desse cliente, a responsabilidade pelo não atendimento da sua demanda pelo negócio de apoio era responsabilidade do autosserviço.

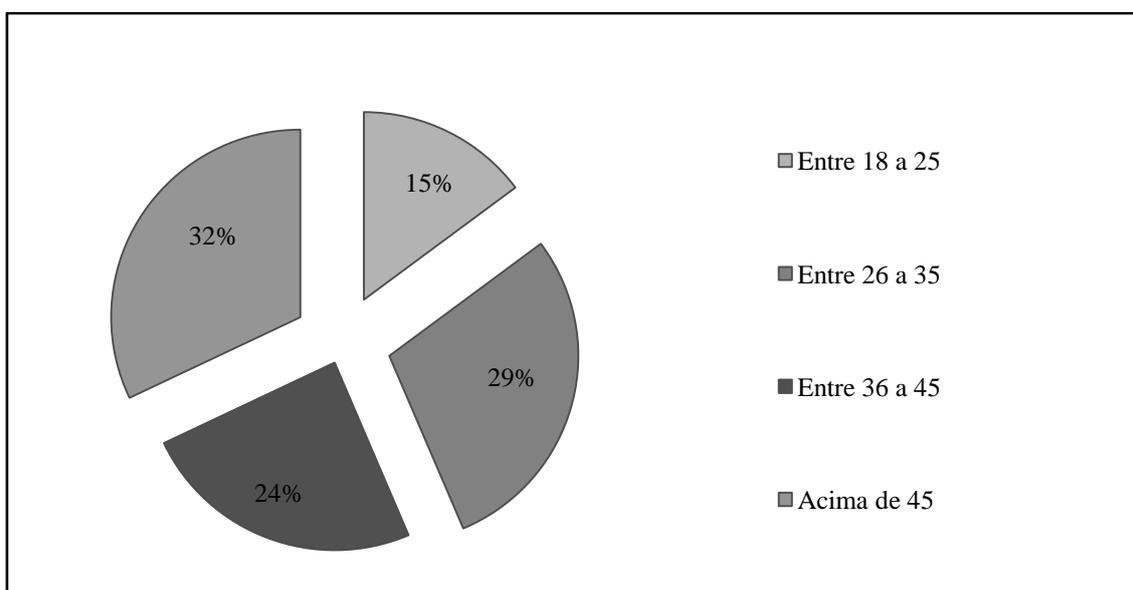
Ao ser indagado se a pesquisa seria pertinente e se poderia evidenciar deficiências, acertos, correções e aplicações práticas para o melhor funcionamento dos negócios de apoio instalados nos Supermercados da rede, o gerente achou a pesquisa interessante e que acredita que o produto desse trabalho, que é propor uma gestão administrativa alinhada para o bom funcionamento dos negócios de apoio instalados nos Supermercados da rede, possa proporcionar atendimento aos anseios dos supermercadistas, dos proprietários dos negócios de apoio e também dos clientes.

4.3 QUESTIONÁRIO APLICADO NOS CLIENTES DA REDE SUPERMERCADISTA

Sabendo da visita diária de mais de 56.000 clientes na rede de supermercado pesquisada e da existência de filiais de Sul a Norte do estado de Santa Catarina, buscou-se coletar opiniões que abarcassem essas diferentes regiões. Dessa forma, julgou-se que poderiam ser questionados mais clientes do que o cálculo estatístico previa. Isso porque quantidades de respostas acima da previsão estatística de respondentes podem garantir maior consistência nas conclusões desta pesquisa.

Na sequência, elencam-se 1.101 questionários com 6 questões fechadas. Esses foram respondidos pelos clientes dos supermercados da pesquisa, instalados nas seguintes cidades do estado Catarinense: cidade de São José; cidade de Palhoça; cidade de Criciúma; cidade de Blumenau; e cidade de Joinville. Inicia-se a tabulação dos questionários aplicados aos clientes com 2 gráficos informativos. Um trata das 4 faixas de idade dos respondentes e o outro evidencia a quantificação por sexo. Seguem as tabulações:

Gráfico 23 - Idade dos clientes respondentes



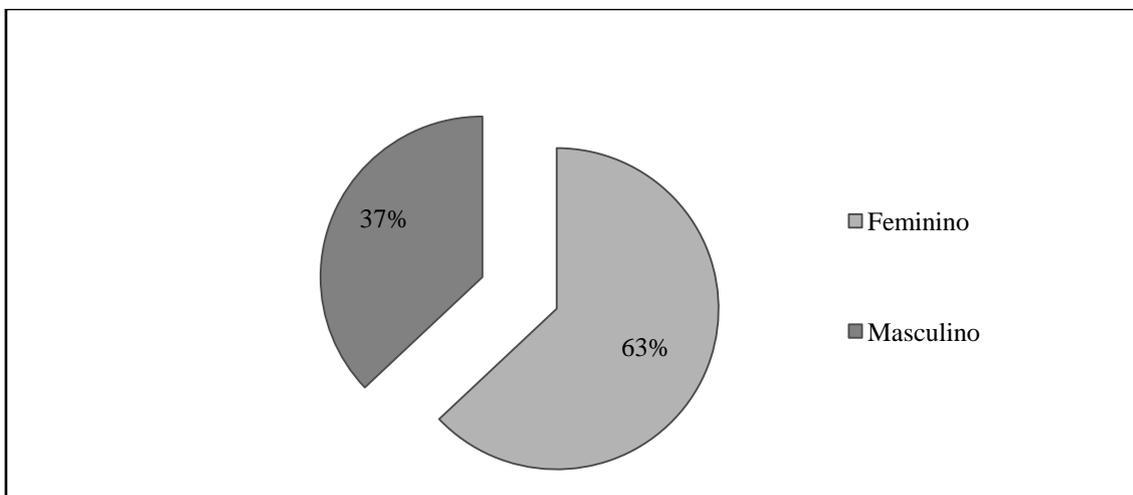
Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Percebe-se neste gráfico 23, uma estrutura etária onde predomina com 56%, a presença de clientes com idade entre 36 e 45 anos e, clientes acima dos 45 anos. Acima dos 45 anos existe um destaque no número de atores com 32%. Esse percentual equivale a 353 pessoas das 1.101 participantes. Esse valor é seguido pela representatividade dos clientes com idade entre 26 e 35 anos, os quais totalizam 319, e pelas pessoas com idade entre 36 e 45, essas com um efetivo de 264. Por fim tem-se a população mais jovem com o menor percentual de participação. Esses, com idade entre 18 e 24, totalizaram 165 contribuições.

Acredita-se que com essa mescla de idade percebe-se um cenário distribuído entre idade e gerações que frequentam os supermercados nos dias atuais. Dessa forma, infere-se que todos esses clientes podem ter contato com os negócios de apoio

instalados na estrutura dos autosserviços. Isso implica escolha de negócios que possam atender a todas as diferentes faixas de idade da população.

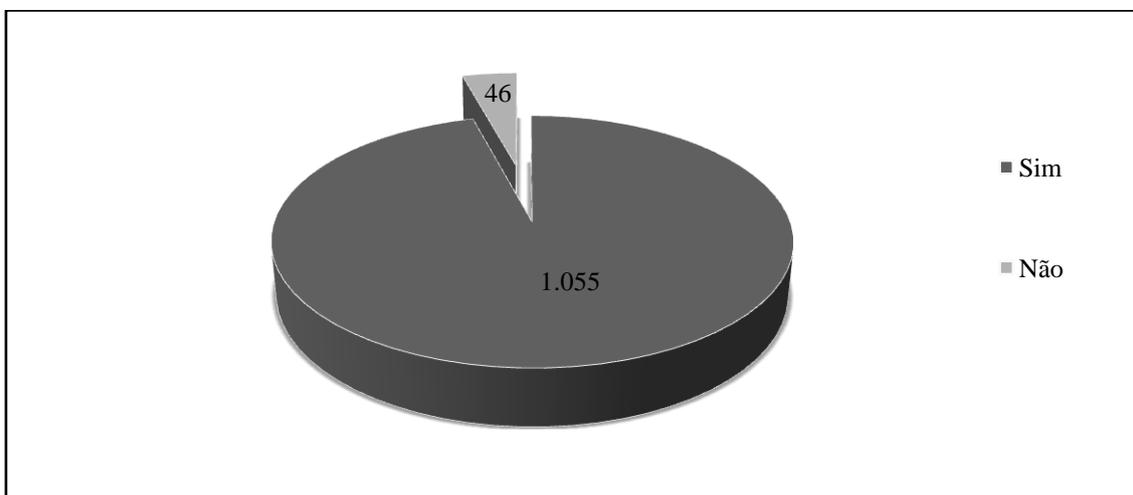
Gráfico 24 – Distribuição por sexo dos clientes respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Este gráfico 24 elucida uma participação feminina acima da masculina nas idas ao supermercado. Do total de 1.101 respondentes, 694 são mulheres, contra 407 homens. Neste momento fica evidenciado que a instalação de negócios na área do supermercado deve estar atenta ao atendimento desse público feminino e em idade adulta e idosa. Logra-se que a participação masculina é representativa, mas está em outro patamar ante o gênero oposto. Neste contínuo têm-se os gráficos com a representação das respostas obtidas com a aplicação do questionário nos clientes:

Gráfico 25 - É cliente de algum negócio de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Este gráfico 25, da primeira questão aplicada nos clientes, evidencia a utilidade dos negócios de apoio para a rede supermercadista. Dos 1.101 clientes pesquisados, 1.055 responderam que são clientes de algum comércio ou serviço instalado na área do autosserviço. Com base no conhecimento dessa participação relevante dos negócios como recebedores de pessoas, ressalta-se que o supermercado deve ter o máximo de cuidado com todos os detalhes na escolha e com a gestão administrativa desses. Isso porque ações em parceria e alinhadas, entre empreendedores e supermercadistas, podem ampliar a captação de clientes.

Tabela 1 – Tipo de negócio de apoio de que é cliente

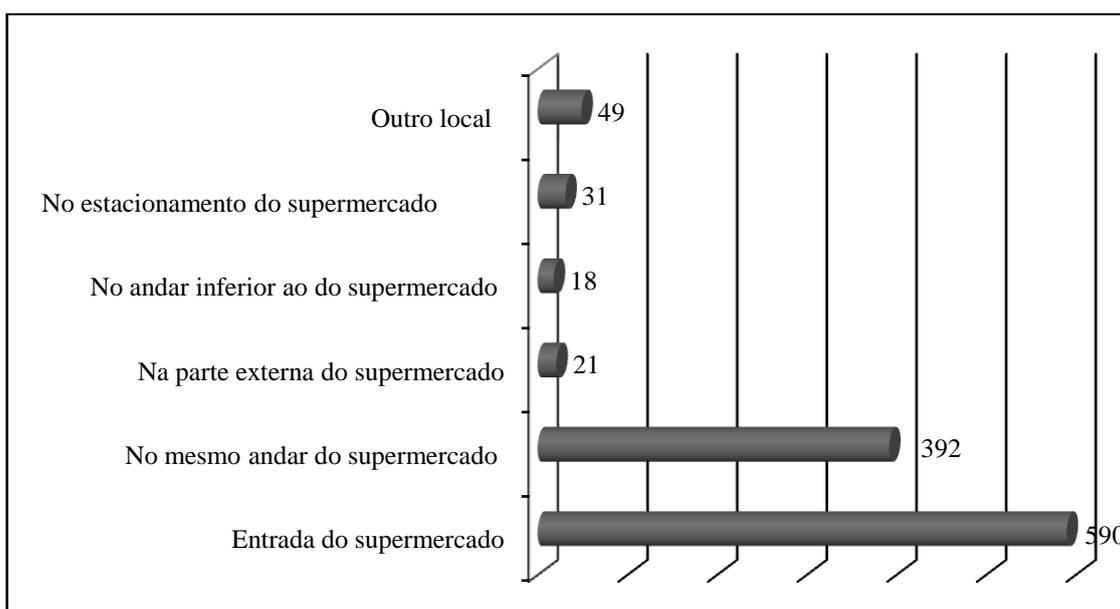
Negócio de Apoio	Frequência absoluta	Frequência relativa
Casa Lotérica	741	67,30
Loja de Eletrônicos	46	4,18
Loja de Roupas	69	6,27
Serviços dos Correios	152	13,81
Serviços de Costura	61	5,54
Serviço de Laboratório Clínico	40	3,63
Serviço de Floricultura	150	13,62
Praça de alimentação (Restaurante e 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
Videolocadora	21	1,91

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	6	0,54
Total de questionários	1.101	100,00
Total de respostas	3.823	

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esta tabela 1 chama a atenção para os negócios que são grandes recebedores de visitantes. Nota-se destacada preferência para o Serviço de Lotérica com 67,30% das respostas. Na 2ª colocação, com forte expressão, está a Farmácia com 59,58% de visitas de clientes. Na 3ª colocação aparece a praça de alimentação com 55,86% de visitas, e na 4ª e 5ª observa-se um equilíbrio entre Revistaria/Tabacaria e Serviços Bancários. Segundo este cenário, pode-se deduzir que a escolha dos negócios, os tamanhos e tipos de espaços a esses destinados devem ser estrategicamente elaborados. Na sequência das respostas há muitas outras preferências dos clientes. Destacam-se os Serviços dos Correios, Serviço de Floricultura e o Serviço de Lavação de Roupas. Os demais negócios não perdem de forma alguma importância. Do contrário, depreende-se do quadro que existe uma oportunidade de melhoria na gestão administrativa, haja vista que a preferência entre um e outro comércio e serviço pode estar atrelada a diversas variantes, a exemplo pode-se citar a disposição e o tamanho dos espaços, o *layout*, o tipo de negócios etc.

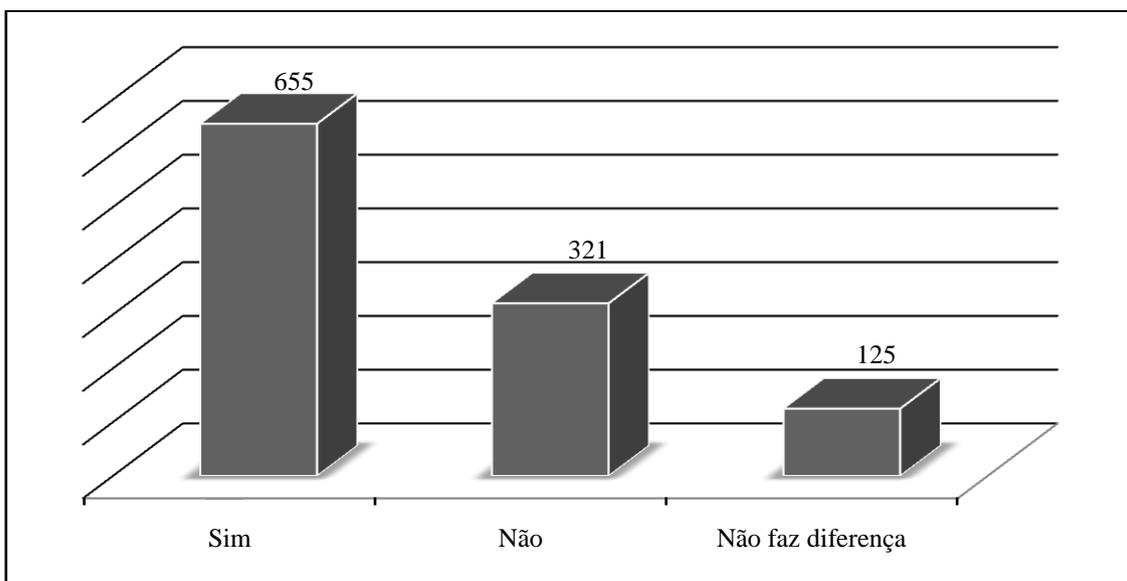
Gráfico 26 - Local em que gostaria de encontrar os negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esta questão do gráfico 26 contribui para o desenho geográfico dos locais a serem disponibilizados para instalação dos negócios de apoio. Dos 1.101 clientes, 590 gostariam de encontrar os negócios na entrada do supermercado. Na 2ª posição com 392 colocações, os respondentes destacaram que no mesmo andar seria o local ideal. Nota-se que entrada e mesmo andar se diferem na estrutura física dos supermercados. Pode coincidir ser a entrada no mesmo andar do supermercado, mas pode a entrada ser no andar inferior. Destaca-se que as evidências das respostas direcionam para um cuidado que os supermercadistas devem ter no momento de distribuir os espaços físicos da construção. Atento a essas preferências, será possível a elaboração dos espaços para negócios em locais que proporcionem maior satisfação aos clientes, além da ampliação de sucesso dos futuros empreendedores que no autosserviço se instalarem.

Gráfico 27 – A escolha do Supermercado se dá também pela existência de negócios de apoio

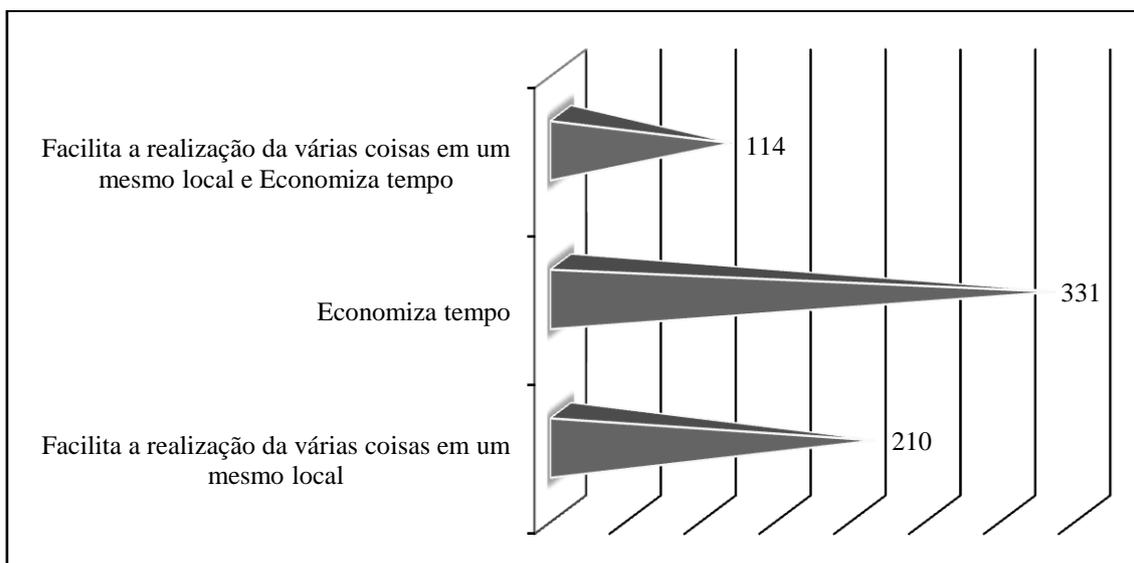


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Essa questão traz informações que devem ser apreciadas com cuidado pela rede supermercadista e pelos proprietários de negócios. Nota-se neste gráfico 27 que dos 1.101 respondentes, 655 disseram sim, 321 não, e 125 alegaram que a existência desses negócios não faz diferença. Observa-se o nível de importância que está se revestindo a existência de negócio na área do supermercado. Todo cuidado ao analisar este gráfico é providencial. De forma alguma os negócios podem ser vistos como mais importante que o supermercado. Lembra-se que o supermercado é a grande “âncora” para esses comerciantes.

Deve ser avaliado mediante essas respostas o cuidado que o supermercado deve ter ao abrir espaço para instalação de negócios. Além disso, é preciso uma análise estratégica do que cada empreendedor vai agregar para o autosserviço. Por fim, é preciso visualizar todas as nuances que podem permear a satisfação ou insatisfação dos clientes pela atuação desses negócios. Assim, uma gestão administrativa estratégica e cuidadosa nos mínimos detalhes por parte do supermercadista mostra-se de alta relevância.

Gráfico 28 – Por que você acha importante existirem negócios de apoio em Supermercado

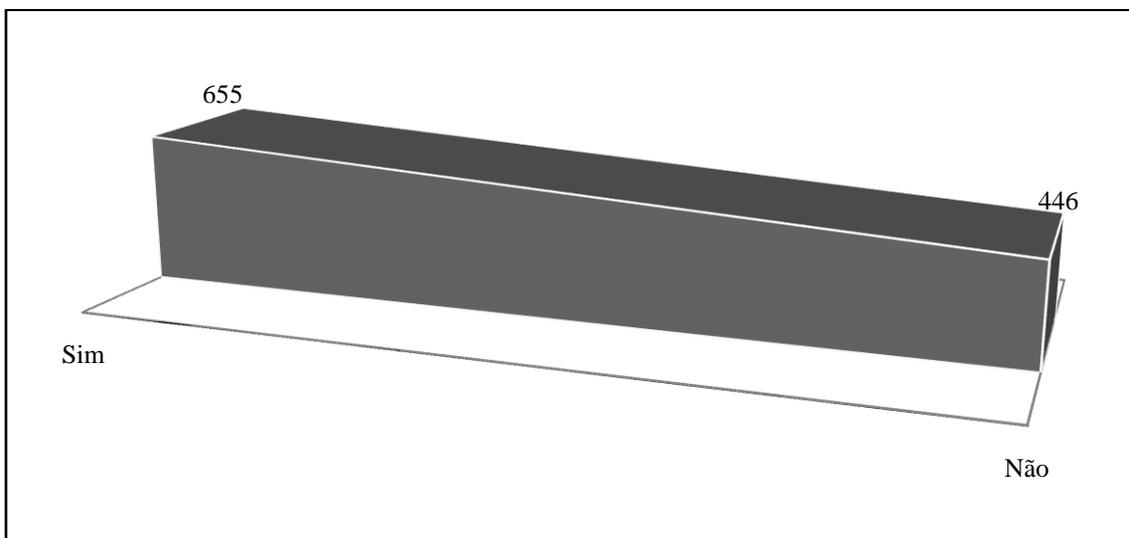


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Este gráfico 28 evidencia que dos 655 clientes que escolhem os supermercados também pela existência dos negócios de apoio, 331 destacaram que o fazem pelo fato de economizar tempo. Já 210 responderam como fato relevante a realização de várias coisas em um mesmo local. Por fim, 114 elencaram que os dois motivos justificam a existência de negócios na área do supermercado. Esta pergunta reveste-se de importância depois da seguinte indagação: os clientes escolhem utilizar algum comércio ou serviço instalado na rede supermercadista por que são clientes destes ou o grande fator é a conveniência de economizar tempo ou fazer tudo em um mesmo local?

Nota-se que os negócios podem ou não atrair clientes, e com base nessa premissa, chama-se a atenção para o fato da escolha meticulosa da abertura de espaço para negócios que desejam se instalar no supermercado. Observa-se que uma ausência de administração dos atores envolvidos neste cenário, quais sejam, supermercadistas, proprietários de negócios e clientes, podem influenciar no atendimento dos anseios de todos e criar frustrações de complexa reversão.

Gráfico 29 - Existe necessidade de um espaço para informações, críticas e sugestões sobre o funcionamento dos negócios de apoio

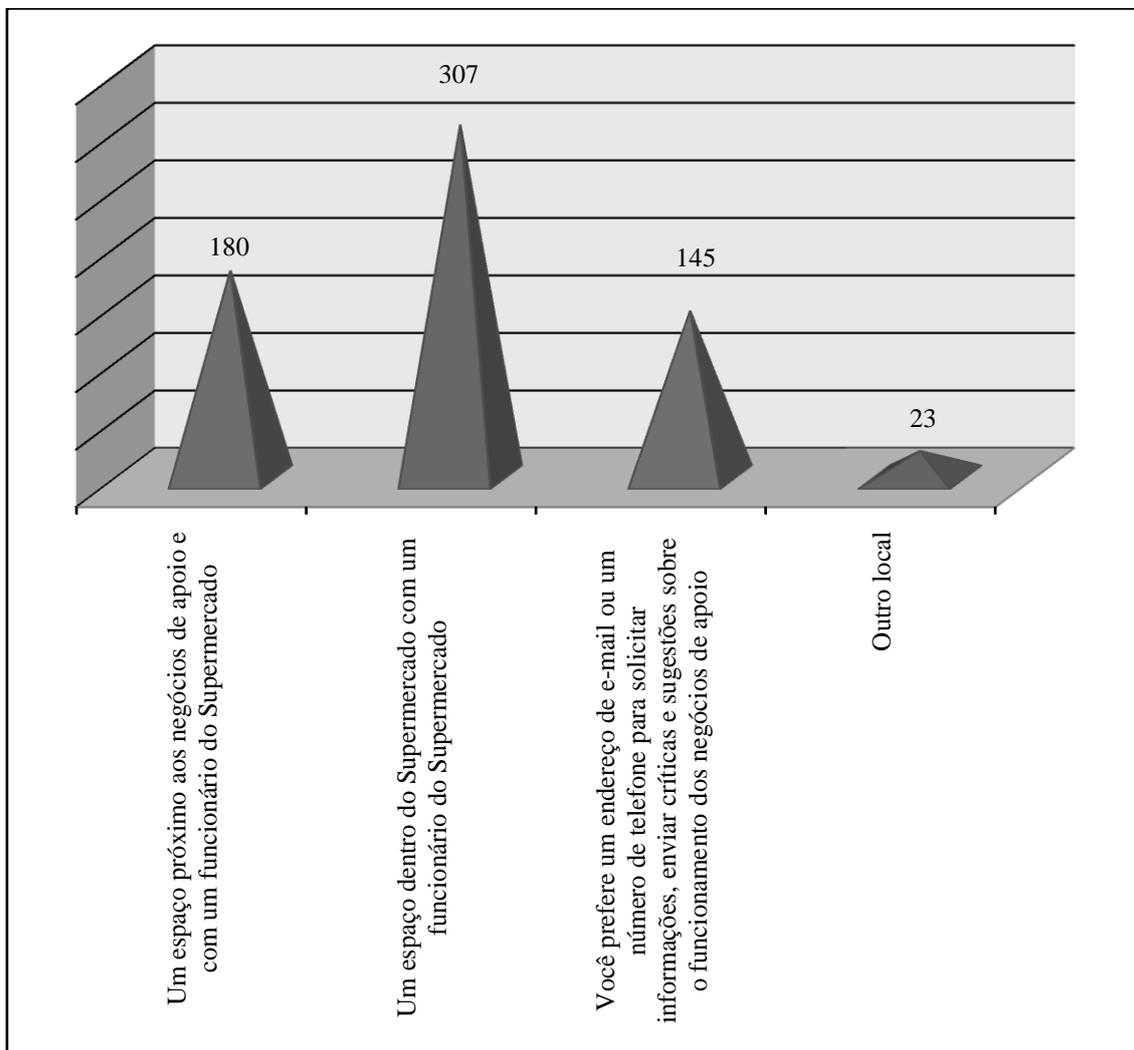


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Dos 1.101 clientes participantes desta pesquisa, 655, aproximadamente 60%, disseram que gostariam de um espaço para informações, críticas e sugestões sobre o funcionamento dos negócios de apoio. Nesse gráfico 29, fica destacado uma não conformidade que pode ser corrigida pelo supermercadista. Salienta-se que fazer uso de mecanismos que ponha os clientes como o centro das atenções é mais que ação administrativa.

Trata-se de agir estrategicamente na direção de atender ao seu desejo latente, ou seja, de pensar e ter atitude antes do cliente solicitar. Assim, disponibilizar um espaço para interação com as pessoas que utilizam os negócios instalados no autosserviço não só atende ao desejo desses clientes, mas também permite um monitoramento das circunstâncias que estão sendo identificadas na parceria supermercado e empreendedores.

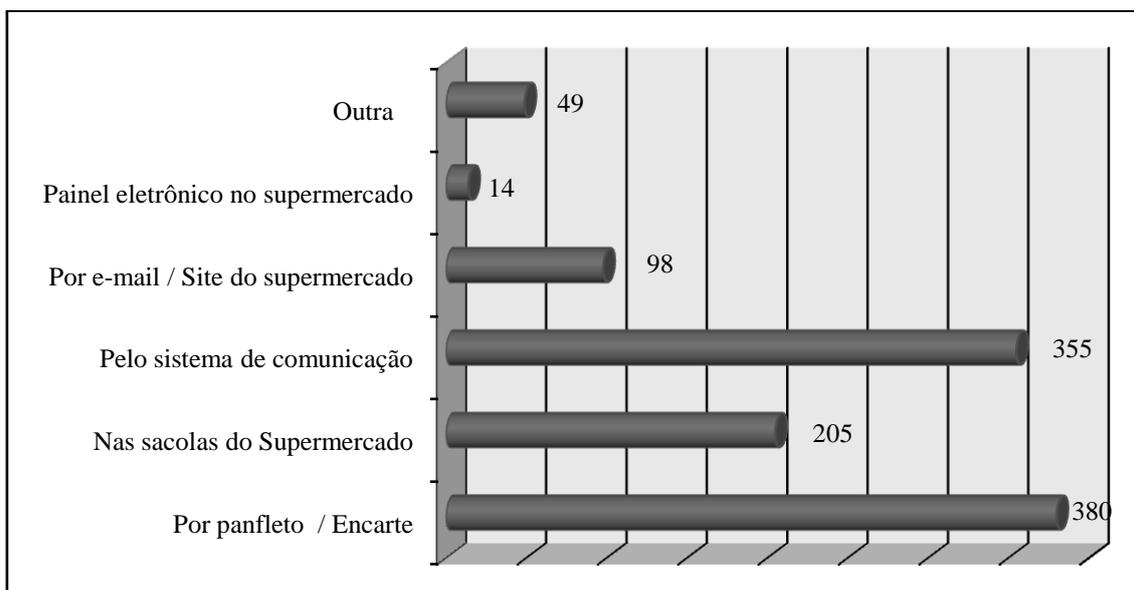
Gráfico 30 - Como deveria ser o espaço para informações, críticas e sugestões sobre o funcionamento dos negócios de apoio



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Essa tabulação do gráfico 30 buscou atender no detalhe o cliente, isso não poderia ser diferente, pois esses devem ser atendidos minuciosamente. Observa-se que o local em que os respondentes preferem que seja instalado o espaço para sugestão, elogios, ou reclamações, com 307 participações das 655, é dentro do supermercado com um funcionário. Na 2ª opinião coletada, com 180 colocações, têm-se a sugestão de um espaço próximo aos negócios de apoio. Nota-se que o funcionário atendente desse espaço seria do supermercado. Isso encaminha o entendimento do autosserviço como grande agregador e quem viabiliza a possibilidade da existência de negócios. Assim, esse seria o articulador das interações com os clientes e quem faria os encaminhamentos para a solução das evidências recebidas.

Gráfico 31- Como você gostaria de ser informado sobre os negócios de apoio disponíveis nos Supermercados

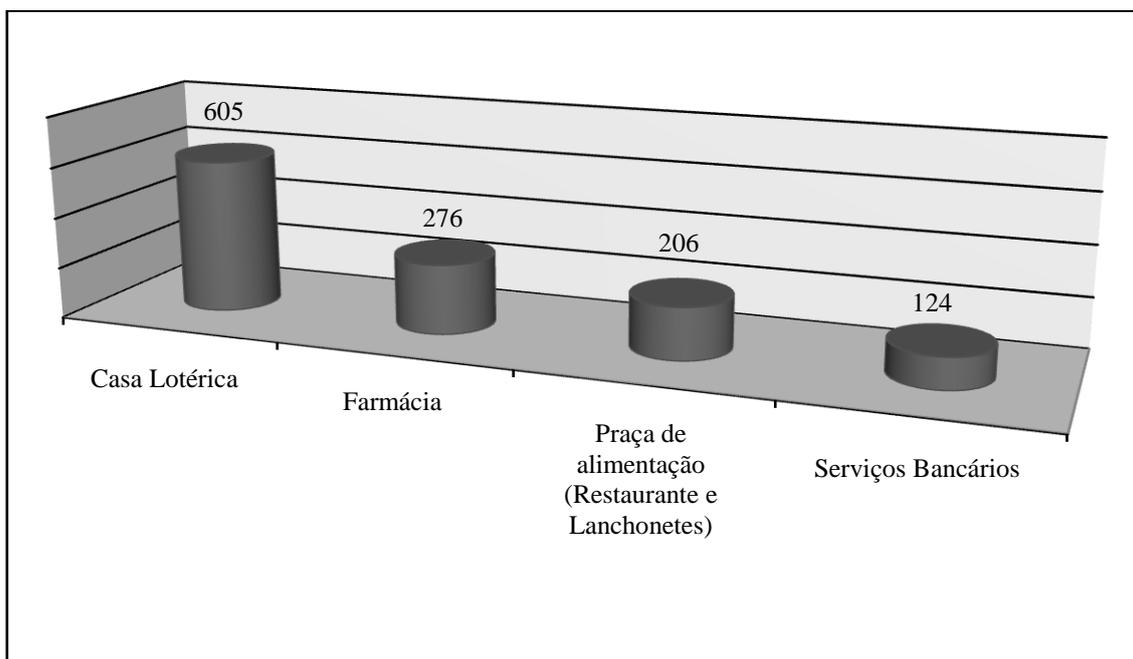


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Estes dados deste gráfico 31 chamam a atenção para a questão da parceria publicitária entre supermercado e negócios de apoio. A visualização das respostas aponta para medidas possíveis e de baixo dispêndio para esses dois atores. Nota-se que o cliente deseja ser informado da existência de quais negócios estaria a seu dispor no supermercado. Assim, com base nessa tabulação, uma ou mais ações pode proporcionar uma maior satisfação dos clientes.

Percebe-se que, com 380 contribuições, existe a preferência por as informações sobre negócios de apoio estarem disponíveis no panfleto/encarte do supermercado. Com extrema relevância, a comunicação dessas informações pelo sistema de som e TV na área do supermercado contou com 355 participações. Na 3ª colocação, com 205 respostas, o cliente acenou que deseja ser informado sobre os negócios nas sacolas de transportar as compras. Esse desejo dos clientes abre uma perspectiva para uma ou mais formas do supermercado passar a informação sobre os comércios e serviços de apoio que está disponibilizando.

Gráfico 32 - Ordem de prioridade quais os 4 negócios de apoio que gostaria de encontrar nos supermercados

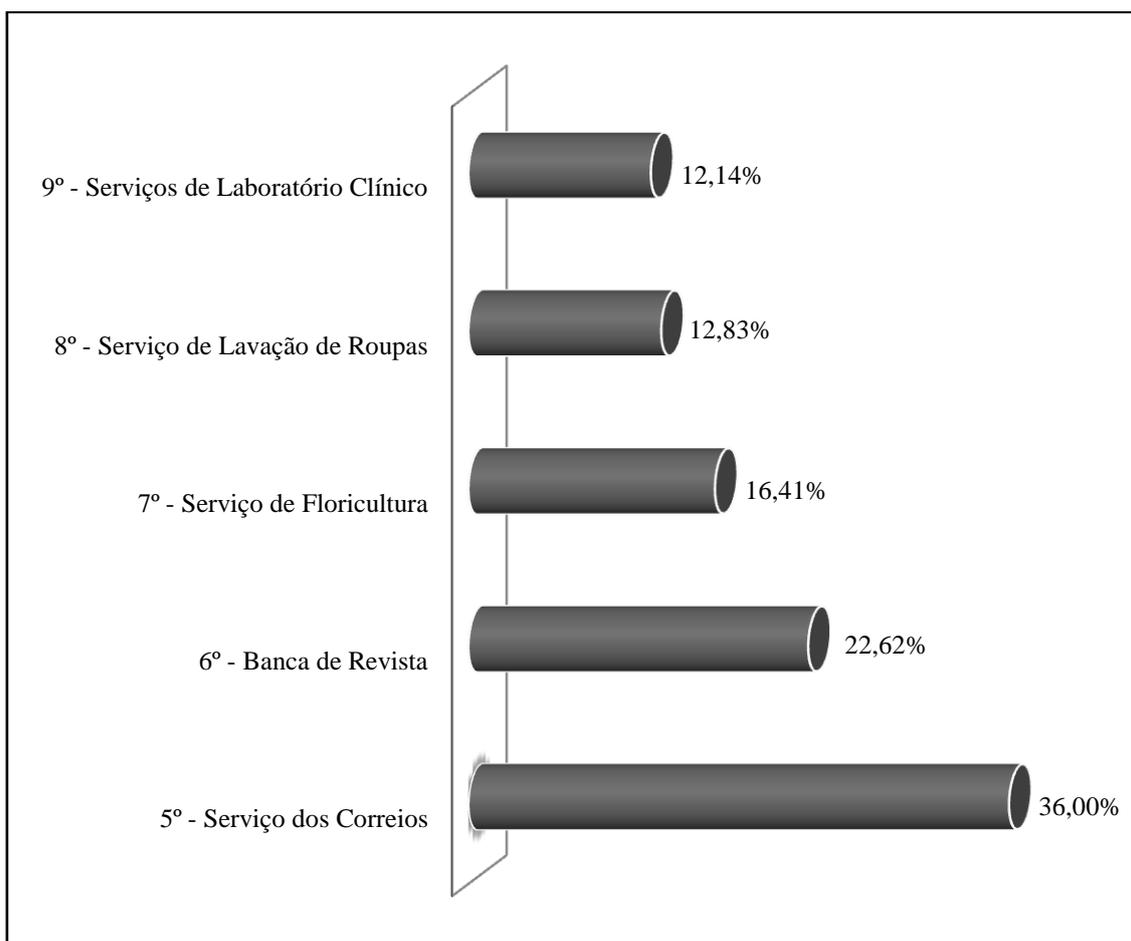


Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Esta questão contou com os 1.101 participantes da pesquisa. Entre esses estão os que já são clientes de algum negócio e os que não utilizam nenhum, mas caso desejem utilizar, gostariam de encontrar a seu dispor. Foi pedido aos respondentes que pusessem a ordem de prioridade de negócio. Deve-se inferir que caso o supermercado tenha pouco espaço físico, poderá escolher negócios que vão ao encontro do desejo do seu ator principal – o cliente. Nota-se no gráfico 32 uma ampla preferência pela Casa Lotérica, a qual aparece na 1º posição com 605 opiniões. O 2º negócio mais desejado é a Farmácia, esta conta com 276 preferências. Na 3ª colocação aparecem com 206 *feedbacks* os negócios da praça de alimentação. Por fim, o 4º negócio em importância é o dos Serviços Bancários com 124 respostas.

Arremata-se que os 1.101 respondentes tinham a seu dispor no questionário inúmeros negócios que poderiam assinalar, assim ganha alta relevância a tabulação dessa pergunta. Essa pode servir de subsídios para idealização de localização, formato e tamanho dos espaços a serem disponibilizados na área do supermercado.

Gráfico 33 - Os outros 5 negócios de apoio mais citados pelos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Apesar dessa questão ter o intuito de destacar os 4 negócios preferenciais dos clientes, a pesquisa contou com muitos desses que desejaram se pronunciar sobre outros comércios e serviços que gostariam de encontrar a seu dispor no supermercado. Assim, como forma de contribuir para a pesquisa, esse gráfico 33 evidencia do 5º ao 9º negócio segundo as respostas colhidas. Observa-se destacada acentuação em 5º lugar, com 36%, o desejo de encontrar o Serviço dos Correios na área do autosserviço. Na 6ª posição, com 22% de opiniões, a Banca de Revista aparece como preferida. Na 7ª, 8ª e 9ª posições, respectivamente, estão os Serviços de Floricultura, serviço de Lavação de Roupas e o de Laboratório Clínico. Dessa forma, pode-se visualizar um pequeno *mix* de negócios que em princípio atenderia, na opinião dos clientes, às necessidades nas idas ao supermercado.

5 INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES TABULADAS

No primeiro momento desta pesquisa foi realizada a tabulação dos dados coletados com os questionários e foram construídas as informações. A partir daí foi possível interpretá-las e, na sequência, propor a gestão administrativa mais adequada para o funcionamento dos negócios de apoio instalados nos supermercados. A fim de atingir o objetivo geral e os específicos, essa interpretação inicia-se com a análise da gestão administrativa de funcionamento dos negócios de apoio instalados no autosserviço, sob a ótica dos seus proprietários. Depois sob a ótica do supermercadista e, por fim, com a percepção dos clientes.

Destaca-se que neste estágio da pesquisa é possível evidenciar as conformidades e as não conformidades na gestão administrativa dos negócios de apoio instalados em supermercados e propor ações para que tais negócios funcionem alinhados com as necessidades dos supermercadistas, dos proprietários dos negócios de apoio e dos clientes.

5.1 FUNCIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DE APOIO SOB A ÓTICA DOS SEUS PROPRIETÁRIOS

Na direção de consolidar as informações produzidas, podem-se visualizar as seguintes conformidades e não conformidades evidenciadas nesta pesquisa sobre o funcionamento dos negócios de apoio sob a ótica de seus proprietários. Realizando-se a análise das 17 questões respondidas por esses, são possíveis algumas inferências:

A maior participação foi dos proprietários de negócios instalados na praça de alimentação. Entre os outros comércios e serviços, a participação foi bem distribuída. Apesar da heterogeneidade dos negócios, a participação de diferentes empreendedores contribui de forma consistente, haja vista que a gestão administrativa abarca todo tipo de negócio instalado.

A maioria dos participantes está na parceria com o supermercado há mais de 3 anos. Isso traduz que as chances de sucesso e perenidade dos negócios instalados na área do supermercado têm empatia e pode ser visualizada a possibilidade de uma longa comunhão.

Observa-se que muitos empreendedores possuem negócios em outros locais e com existência há mais de 3 anos. Isso aponta para inferência de que, quanto mais experientes forem os parceiros do supermercado, melhor pode ser esta relação.

Por outro lado, a política de abrir espaço para novos comerciantes mostra-se salutar, mas, deve ser seguida de um conhecimento profundo do proponente a se instalar. Esse conhecimento faz-se necessário para evitar o risco de abrir espaço para negócios em dissonância com o posicionamento do supermercado e o público que este atende.

Nota-se que a escolha da rede supermercadista para instalação do negócio dividiu-se principalmente entre 2 respostas. A maior confiança no sucesso da parceria na visão do empreendedor é pela projeção que o nome da rede representa perante o público. Vê-se que neste momento 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.

A escolha da localização para montar o autosserviço mostra-se de grande importância. Na ótica dos empreendedores, essa seria a segunda variável determinante para escolha da instalação do negócio. Assim, para um supermercado que deseja abrir espaço para negócios de apoio, é importante construí-lo após verificar o melhor espaço geográfico disponível.

É possível inferir que 34 negócios atendem acima de 100 pessoas diariamente, e 38 recebem a visita entre 10 e 30 clientes. Isso pode ser traduzido na necessidade de observar se existe alguma não conformidade a ser corrigida, pois negócios que atendem muitas pessoas podem estar distribuídos em espaços pequenos ou em locais pouco estratégicos. Da mesma forma, grande espaços podem estar disponibilizados a comércios e serviços que recebem poucos clientes.

Os dados indicam que a localização dos negócios dentro da área física do supermercado está relativamente alinhada com os interesses dos empreendedores. Nota-se nas visitas aos autosserviços pesquisados que a maioria dispõem os espaços para terceiros instalarem-se na entrada ou no mesmo andar do supermercado.

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.

Os dados contribuíram para que o supermercadista visualize os formatos dos espaços preferidos pelos comerciantes e de posse desse conhecimento pode aproveitar a estrutura física disponível para locações em desenhos conforme o desejo dos comerciantes. 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.

Buscou-se elucidar se os serviços básicos ao bom funcionamento dos negócios de apoio são corretamente disponibilizados pelo supermercado. Nota-se muita divergência sobre a existência ou não desses serviços, isso é uma não conformidade a ser corrigida. Alerta-se para a importância de uma vigilância por parte do autosserviço para que os reparos elétricos, hidráulicos, serviços de propaganda etc. sejam feitos em conformidade com as normas de segurança e a política de imagem da rede. É preciso que seja escolhida a melhor forma de acordar como esses serviços serão disponibilizados e como podem ser custeados.

Buscou-se saber se existe carência de um setor administrativo para atender especificamente aos negócios de apoio. Essa pergunta encontrou outra não conformidade a ser corrigida. Precisa-se que seja estabelecido de forma clara entre supermercado e empreendedores, quem e como será disponibilizado o setor administrativo para resolver questões contratuais, permissões de instalação de negócios, reformas nos espaços, questões contratuais etc. Observou-se, nas respostas, que muitos comerciantes acreditam que esse setor administrativo é a gerência de cada supermercado, outros declaram que a matriz possui um funcionário para questões administrativas. Não há clareza na existência deste gestor, e os empreendedores estão em dúvida sobre a necessidade ou não da sua existência.

Tentou-se esclarecer a disponibilidade de pagamento de um condomínio de maior valor para que sejam disponibilizados os serviços básicos e administrativos. Apesar de a resposta negativa ser um pouco mais de duas vezes da positiva, acredita-se que um diálogo entre os atores envolvidos possa alinhar e harmonizar essa não conformidade. Destaca-se que atualmente o condomínio pago pelos comerciantes é para cobrir despesas de água, luz e limpeza.

É importante alertar para que seja acordada entre supermercado e negócios de apoio, a realização de reuniões periódicas. Essa questão evidenciou um grande desejo dessa ocorrência principalmente por parte de empreendedores. Acredita-se que essas reuniões possam dirimir dúvidas, ajustar erros de comportamento, minimizar o surgimento de rispidez entre os comerciantes, esclarecer anseios dos clientes etc.

Quanto ao comportamento dos negócios almejado pela rede supermercadista são necessárias várias ações do supermercado. Isso porque as respostas foram excessivamente esparsas. Muitos comerciantes alegam conhecer os critérios a serem cumpridos para permanência, porém desconhecem quais devem ser cumpridos para montagem de filial em outro autosserviço da rede. Outra não conformidade evidenciada foi a falta de clareza no estabelecimento dos critérios e a descrição sucinta desses. Dessa forma, existe sobre essas questões, uma grande oportunidade de melhoria.

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 que agregue resultados para as partes envolvidas. A seguir, tem-se a interpretação das informações tabuladas sobre a participação do representante da rede supermercadista pesquisada.

5.2 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. Assim, distribuem-se 13 questões, das quais se podem visualizar conformidades e não conformidades de como é visto pela rede supermercadista o funcionamento dos negócios. Da análise das 13 questões respondidas, depreendem-se estas informações:

As 2 primeiras questões retratam um cunho de conhecimento numérico, são informações quantitativas e sua observação nos quadros 6 e 7 são suficientes para compreensão.

Em virtude da percepção positiva pela rede pesquisada da relação produtiva entre negócios de apoio e autosserviço, a tendência é que os primeiros supermercados se

adaptem para instalação desses negócios e os novos a serem construídos sejam repletos de espaços destinados a essa parceria.

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. Traduz-se que a gestão do autosserviço está alinhada com a nova tendência dos espaços construídos para instalação dos novos supermercados de outras redes concorrentes.

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 de ser instalados. Nota-se que, com base no conhecimento das respostas dos proprietários de negócios, pode ser realizado um trabalho em parceria com a engenharia, a qual idealiza a construção do supermercado. Isso atenderia os anseios dos empreendedores e do supermercadista.

Também não existe um *mix* de negócios idealizados pela rede para ocupar o espaço físico destinado a esse fim. Porém, por casualidade, a preferência dos negócios por parte da rede supermercadista vai ao encontro dos desejos dos clientes. Assim, seriam necessários ajustes de formato, e uma distribuição geográfica, a fim de criar uma sintonia entre os 3 atores envolvidos neste quesito, quais sejam: negócios, supermercado e clientes.

Os dados retratam também as divergências enfrentadas pelos proprietários dos negócios. Existe a ausência de clareza e de documentos que possam nortear o comportamento de ambos 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. O funcionário ratifica que documentos formais permitiriam a exclusão da pessoalidade da relação gerente e negócios, assim, as decisões por parte do autosserviço seriam apoiadas por critérios objetivos. Sugere-se para essa formalização, a criação de um setor administrativo em cada supermercado, com um funcionário, como um procedimento proativo. Esse setor seria responsável por todas as pendências e formalidades da parceria entre empreendedores e supermercado. Cita-se a criação de um cadastro prévio na página da *internet* da rede supermercadista

como uma forma de otimização da seleção de qual negócio está em conformidade com a política de parceria.

Percebe-se uma consonância entre os proprietários dos negócios e o supermercado. Ambos podem melhorar a deficiência que existe sobre a existência de reuniões periódicas, e alinhar através de ações que busquem corrigir essa não conformidade identificada. Acredita-se que a frequência das reuniões serão apontadas em sintonia com os anseios dos proprietários de negócios e supermercadista, haja vista que os dois públicos indicam as sazonalidades dessas em momentos parecidos.

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, solicitações etc. 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.

5.3 FUNCIONAMENTO DOS NEGÓCIOS DE APOIO SOB A ÓTICA DOS CLIENTES

Esta pesquisa conta com a participação de 1.101 clientes. Esse montante busca solidificar a confiança nas respostas. Assim, foram identificadas conformidades e não conformidades evidenciadas mediante esta mais importante participação, uma vez que a razão da existência do supermercado e dos negócios de apoio são os clientes.

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. Essa questão é complementada com a indicação de quais negócios são os mais frequentados pelos questionados. Com a preferência nº 1, a Casa Lotérica é a mais citada. Essa é seguida na preferência dos clientes pela Praça de Alimentação e pela Farmácia. Observa-se neste momento a conformidade entre os principais negócios idealizados pela rede supermercadista e os citados pelos clientes. Nota-se que mesmo estando os clientes e o supermercadista alinhados, os formatos e a disposição geográfica dos negócios na área do supermercado requerem um planejamento estratégico apurado.

Percebe-se certa conformidade entre os 3 públicos participantes da pesquisa, quanto aos locais mais almejados para a instalação dos negócios de apoio, destacando a entrada e o mesmo andar do supermercado.

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. Tal quesito pode ser determinante para a escolha de um em relação a outro. A indagação que complementa essa questão é quais as vantagens de encontrar os comércios e serviços à disposição do cliente. A principal motivação para os questionados é a economia de tempo. Dessa forma, os comerciantes devem estar atentos à importância que os clientes percebem para esse quesito.

Os clientes mostraram que 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. Isso porque a existência deste espaço para interação dos clientes não está clara para os empreendedores; é almejada uma criação consistente pelo supermercadista e mostra-se um desejo dos clientes. Identificamos que os clientes gostariam de um local dentro do supermercado com um funcionário do autosserviço. Assim, esse local também atenderia aos anseios dos comerciantes e do autosserviço.

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 à 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.

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. Nota-se que essa não conformidade pode ser minimizada com uma estratégia que observe a instalação dos 9 negócios mais desejados pelos clientes em ordem de prioridade.

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 dessa relação 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. Assim, faz-se mister uma gestão administrativa moderna e estratégica na direção do atendimentos dos anseios dos três públicos envolvidos.

6 PROPOSTA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Após toda compilação das informações coletadas com esta pesquisa, as quais se somam à pesquisa bibliográfica e à pesquisa empírica, pode-se visualizar um cenário administrativo que atinge o funcionamento dos negócios de apoio instalados na rede supermercadista. Buscou-se, neste estudo, coletar respostas para indagações que podem neste primeiro momento, nortear as medidas a serem tomadas principalmente pela rede de supermercados. Essas medidas devem estar na direção de atender aos anseios dos proprietários dos negócios e dos clientes.

Dessa forma, elencam-se em tópicos e sugestões para alinhamento de uma proposta administrativa que encontre identificação com os desejos dos clientes, com as necessidades dos proprietários dos negócios, e com as preocupações do representante supermercadista. A proposta administrativa será apresentada com disponibilização de tópicos que podem no próximo momento serem transformados em ações, caso os dois principais responsáveis pelas intervenções, comerciantes e supermercadistas, julguem passíveis de aplicabilidade. Seguem os tópicos:

Tópico 1 – faz-se necessário a montagem de um contrato de aluguel que contemple a realidade evidenciada na pesquisa e proporcione segurança e tranquilidade de trabalho para os proprietários de negócios de apoio e supermercadistas. Esse contrato deve seguir a legislação legal e ser acrescido de peculiaridades adaptadas ao atendimento das nuances que cercam a relação supermercado e empreendedores. Entre essas, destacam-se critérios claros de permanência e exclusão dos negócios da área do supermercado; os critérios devem ser cumpridos para que um negócio já montado tenha prioridade de estabelecer-se em outro supermercado etc. Segue como anexo 1 deste trabalho, o modelo do contrato utilizado atualmente pelo supermercado com algumas sugestões de cláusulas para harmonizar a relação negócios e autosserviço.

Tópico 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.

Tópico 3 – a preocupação com o perfeito funcionamento dos negócios de apoio deve ser meticulosa. Nessa preocupação contemplam-se como devem ser estipulados os horários de funcionamento dos negócios. 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, e a definição final dos horários de funcionamento deve passar pela anuência de empreendedores e supermercadista. Isso pode evitar conflitos entre negócios, pode trazer harmonia na relação com o supermercado, e pode minimizar frustrações dos clientes.

Tópico 4 - o cliente como razão da existência do autosserviço e dos negócios, deve ser informado de várias formas sobre quais os negócios existem na área do supermercado. Assim com as indagações feitas aos clientes sobre este quesito, é possível determinar uma ou mais formas de informar sobre o tipo, localização e horário de funcionamento dos negócios. Acredita-se que essa ação estratégica deva contar com a participação dos empreendedores e do supermercadista. Assim, com soma de ideias e administração dos custos, pode-se otimizar a publicidade dos negócios disponíveis.

Tópico 5 – uma observação colhida na pesquisa destaca uma lacuna sobre quais as responsabilidades do supermercado sobre os negócios de apoio e qual o principal papel do gerente. Esse tópico remete-se a várias sugestões, quais sejam:

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. Sugere-se 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;

c) este supervisor faria a intermediação e resolveria todas as questões de funcionamento dos negócios. Cita-se problemas elétricos e hidráulicos, propaganda, reclamações, sugestões etc. 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;

d) esse supervisor poderia ser auxiliado por um funcionário, que seria o agregador das necessidades dos clientes e faria todos os encaminhamentos para as sugestões, reclamações, e elogios sobre o funcionamento dos negócios.

Tópico 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 9 negócios elencados como preferenciais pelos 1.101 clientes questionados. A segunda, alerta para o número de clientes atendidos pelos negócios escolhidos. Este cenário desperta as seguintes discussões: quais os negócios são passíveis de receber mais clientes? Esses negócios estão em locais estratégicos e em espaços com metragens e formatos compatíveis?

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 a classe 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.

Tópico 7 – nota-se neste estudo que a presença dos negócios de apoio na área física do supermercado é de alta relevância. Contabilizou-se com ampla maioria que a presença de negócios influi diretamente na escolha do cliente por um supermercado em detrimento de outro. 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. Isso porque uma discriminada inserção de negócios pode incorrer em ocupar grande área física e não trazer retorno nem financeiro nem de aumento de clientes. Conclui-se este tópico com

uma informação importante. 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.

Tópico 8 – sugere-se neste tópico ações que atendam às principais demandas dos proprietários dos negócios de apoio para evoluir com seu negócio e agregar valor ao supermercado. 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. Nessas reuniões podem ser pautadas melhorias de funcionamento dos negócios, ajustes de comportamento dos comerciantes e do supermercado, ampliação do relacionamento comercial entre os negócios, e sugestões para futuras instalações de comércio e serviços nas novas construções da rede.

Tópico 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. Segue como apêndice 4 ao trabalho, uma sugestão de alteração e adaptação da página da rede supermercadista pesquisada com a inserção desse *link*. Esse apêndice traz fotos de como poderia ser esse *link* na página da rede supermercadista.

Encerra-se esta seção de tópicos destacando que uma gestão administrativa estratégica é dinâmica e repleta de variantes, e não há como elencar todos os casos possíveis de serem visualizados. Dessa forma, destacaram-se os principais tópicos que emergiram dos questionários aplicados. Com base na pergunta de pesquisa, no objetivo geral e nos objetivos específicos, conclui-se que existe espaço para a implementação de uma gestão administrativa estratégica, moderna, contemporânea, e que atenda aos anseios dos proprietários dos negócios, do supermercadista, e dos clientes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao final desta dissertação com a certeza de todos os objetivos terem sido atingidos. Observa-se que o objetivo geral de analisar a gestão administrativa de funcionamento dos negócios de apoio instalados no autosserviço, sob a ótica dos seus proprietários, do supermercadista, e dos clientes, foi completamente atendido. Esse objetivo foi contemplado com a realização da pesquisa bibliográfica e com a aplicação dos questionários nos 3 atores participantes da pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, esses foram alcançados da seguinte forma: o primeiro e o segundo foram atendidos com a aplicação dos questionários nos proprietários de negócios, no representante da rede supermercadista, e nos clientes. O terceiro objetivo foi evidenciado a partir da tabulação e relacionamento das respostas dos questionários aplicados nos 3 públicos participantes. Por fim, o quarto objetivo, a partir da compilação do referencial teórico e das informações inferidas dos questionários, foi possível propor uma gestão administrativa para os negócios de apoio instalados nos autosserviços que atenda às necessidades dos supermercadistas, dos proprietários dos negócios, e dos clientes.

Arremata-se esta pesquisa com a certeza de ser dado um importante passo na direção de responder a pergunta desta pesquisa. Isto é, 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.

Essa pesquisa sobre negócios em autosserviços, que se mostrou desfalcada de estudos a fim de servirem de base teórica, foi pautada na busca de angariar o máximo de informações para trazer para a comunidade acadêmica e para o segundo setor, informações consistentes e confiáveis. Foram trabalhados os três públicos envolvidos, proprietários de negócios, a rede supermercadista e os clientes.

O intuito de trazer para discussão esses públicos foi por entender que o cenário onde se encontram os negócios é diretamente influenciado por essa tríade. Dessa forma, não foi possível trabalhar com somente um ator no estudo. A pesquisa contou com 3 questionários, cada qual adaptado a cada público de interesse. Esse público é formado, ao total, por 1.101 clientes participantes, 130 proprietários de negócios e 1 representante da rede supermercadista.

Foram questionados os empreendedores e clientes de 5 cidades catarinenses, a saber: Palhoça, São José, Criciúma, Blumenau e Joinville. Dessa forma, buscou-se pulverizar a participação por toda rede do autosserviço que possui expressão em número de negócios de apoio. A tabulação dos questionários foi traduzida em 33 gráficos, uma tabela, e 8 quadros. Essas representações resumem as respostas que possibilitaram a criação de uma proposta de gestão administrativa que contemple as necessidades e os desejos do público desta pesquisa.

Esse estudo 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.

Menciona-se que foi surpreendente e agradável a receptividade do funcionário representante da rede supermercadista, dos proprietários dos negócios de apoio e, principalmente, dos clientes. Isso evidenciou que este tipo de pesquisa era necessário. Espera-se que este seja o início de muitas outras com este mesmo perfil investigatório.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode-se realizar esse mesmo tipo de estudo em outras redes supermercadistas. Dessa forma, poderia ser feita uma comparação de resultados e um aprimoramento da sugestão de gestão administrativa para negócios de apoio em supermercado. Outra sugestão seria uma pesquisa em países estrangeiros que possuem este mesmo tipo de formato de estrutura física nos supermercados. Assim, poderiam ser colhidas informações de outras formas de administração desses espaços comerciais em autosserviço. Por fim, poderia ser realizado um profundo estudo sobre qual o *mix* ideal de negócios a serem instalados em supermercado. Observa-se que um *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

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica**. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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.

BARBOSA, Lívia. **Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BASTOS, J. L. D.; DUQUIA, R. P. Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. **Scientia Medica**, Porto Alegre, v. 17, n. 4, p. 229-232, out./dez. 2007.

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.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BISCOLA, P. H. N.; SANTOS, R. da C. Valor percebido pelos consumidores: um estudo exploratório em relação às lojas onde realizam compras de alimentos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 104-127, set/dez. 2008.

BLECHER, N. O Futuro é Desconto. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 607, ano 29, n. 8, p. 61-63, abr.1996.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CAMARGO, S. M. **Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil - um estudo comparativo**. 2008. Dissertação de Mestrado - Curso em Administração do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2008.

- CARLOS, Ana Fani Alessandri. **Novos caminhos da geografia**. São Paulo: Contexto, 2002.
- CARRIERI, A. de P.; LUZ, T. R. da. **Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador**. Paradigma funcionalista, encontro ENANPAD, 1998.
- 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.
- CARVALHO, M. C. M. de (Org.). **Técnicas de metodologia científica: construindo o saber**. Campinas: Papirus, 1988.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.
- CESARINO, R. C.; CAIXETA FILHO, J. V. Alocação dos Produtos nas Gôndolas dos Supermercados: um Estudo de Caso. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 45-61, abr. 2002.
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- COMO será o layout das lojas no ano 2000. **Revista Supermercado Moderno**, ano 27, n. 3, p. 63-71, mar. 1996.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DA SILVA, M. R. A. Os supermercados de vizinhança como referência de comércio e consumo e seus impactos na mobilidade urbana. **Observatorium: Revista Eletrônica de Geografia**, v.2, n.4, p.56-73, jul. 2010.
- DI PRIMIO, F. **A história dos supermercados gaúchos**. Porto Alegre: Agas, 1999.
- DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA – Faceb**, v. 1, ed. 1, jul-dez, 2002.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FURLAN, J. D. **Reengenharia da informação: do mito a realidade**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- GENTIL, H. S.; CAMILO, J.; GAMBOA; SÁNCHEZ, S. (Org.). Artigo sobre o livro Santos Filho. **Pesquisa educacional: quantidade – qualidade**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. DE. **Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo**. Universidade Federal de Paraíba, 2005.
- HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAGUNA, E. Supermercado lucra como imobiliária. **DCI – Diário do Comércio, Indústria e Serviço**, Caderno Comércio, São Paulo, fev. 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAS CASAS, A. L.; BARBOZA, V. A. **Marketing no Varejo**. In: **ESTRATÉGIAS DO MARKETING PARA VAREJO: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. Novatec, 2007.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, M. de L. **O comercio varejista em Uberlândia (MG) e sua atuação como agente modificador do espaço urbano: as estratégias da rede Bretas de supermercados**. 2012. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em geografia da UFU, 2012.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-248, jul.-set. 1993.
- MORITA, A. Ranking 2012 - **Faturamento**. **Revista Supermercado Moderno**, ano 44, n. 527, p. 48-53, abril. 2013.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

- PINHEIRO, M. B.; ROCHA, A. F. DA; RODRIGUES, K. C.; PALMA, M. A. M. Análise da inovação no setor têxtil-estuário de Campos dos Goytacazes-RJ: práticas e políticas que alavancam o seu desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE PEDAGOGIA, 29., 2009, Recife. **Anais...** Recife, 2009.
- PONTE, A. D. de. **Análise e proposta de melhoria do layout de um varejista.** Trabalho de Conclusão da Graduação de Engenheiro de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2003.
- 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.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, mai/ jun 1990.
- PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. DO C.; PINHEIRO, R. G.; CAVALCANTE, S. DE S. Serviços complementares como fator de contribuição na construção da satisfação do cliente de varejo supermercadista. In. SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, FEA, USP, out. 2012.
- PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.
- RESENDE, T. M.; PACHECO, P. P. **Super e hiper mercados:** uma análise da evolução do sistema de autosserviços no município de Uberlândia–MG. 2009. Disponível em: <observatorio geografico america latina.org.mx>. Acesso em: 20 maio 2013.
- RÉVILLION, A. S. P. **Um Estudo Sobre a Satisfação do Consumidor com o Setor Supermercadista em Porto Alegre.** 1998. Dissertação (Mestrado em Administração com ênfase em Marketing) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.
- RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica.** Paracambi, RJ: FAETEC/IST, 2007.
- ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil:** qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROJO, F. J. G. Varejo. In. DIAS, Sérgio Roberto Dias (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003, p.143-166.
- SALLES, F. Wal-Mart: novo formato prioriza serviços à comunidade. **Revista Supermercado Moderno**, São Paulo, ano 39, nº 12, p. 25-28, dez. 2008.
- SCHWANDT, T. A. Construtivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research.** USA: Sage, 1994.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, I. B. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUSA, W. de. O Bê-á-Bá da Montagem de Loja. **Revista SuperHiper**, São Paulo, ano 28, n. 319, p. 13-15, abr. 2002.

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

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ed. Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul./dez. 2003.

TENDÊNCIAS de *layout* atendem perfil do cliente. **Revista Superhiper**, São Paulo, v. 25, n. 287, p. 18-30, jul. 1999.

UNISUL. **Mestrado de Administração**. Área de concentração de pesquisa. Disponível em: <<http://www.unisul.br/wps/portal/home/ensino/mestrado-e-doutorado/mestrado-em-administracao/area-de-concentracao>>. Acesso em: 28 maio 2013.

TOALDO, A. M. M.; SOBRINHO, Z. A.; CAMARGO, S. M. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 451-469, out./dez. 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.

UNDERHILL, P. **Vamos às Compras**: a ciência do consumo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

VAROTTO, L. F. História do varejo. **FGV-EAESP**, 86, v.5, nº1, fev./abr. 2006.

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

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Questionário aplicado ao representante da rede supermercadista

Cargo ocupado no supermercado:

Idade: _____ anos / Sexo: () M () F / Data: __ / __ / ____

Cidade de moradia: _____

13 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS:

1. Quantos clientes em média, diariamente, entram em cada Supermercado da Rede:

- a. Loja de Tubarão: _____ clientes por dia.
 - b. Loja de Sombrio: _____ clientes por dia.
 - c. Loja de São José I: _____ clientes por dia.
 - d. Loja de São José II: _____ clientes por dia.
 - e. Loja de Palhoça: _____ clientes por dia.
 - f. Loja de Joinville: _____ clientes por dia.
 - g. Loja de Içara: _____ clientes por dia.
 - h. Loja de Criciúma I: _____ clientes por dia.
 - i. Loja de Criciúma II: _____ clientes por dia.
 - j. Loja de Blumenau (Bairro - Victor Konder): _____ clientes por dia.
 - l. Loja de Araranguá I: _____ clientes por dia.
 - m. Loja de Araranguá II: _____ clientes por dia.
- Total: 12 lojas _____ clientes em média atendidos por dia.

2. Quantos negócios de apoio há em cada Supermercado da Rede:

- a. Loja de Tubarão: _____ negócios de apoio.
- b. Loja de Sombrio: _____ negócios de apoio.
- c. Loja de São José I: _____ negócios de apoio.
- d. Loja de São José II: _____ negócios de apoio.
- e. Loja de Palhoça: _____ negócios de apoio.
- f. Loja de Joinville: _____ negócios de apoio.

- g. Loja de Içara: _____ negócios de apoio.
- h. Loja de Criciúma I: _____ negócios de apoio.
- i. Loja de Criciúma II: _____ negócios de apoio.
- j. Loja de Blumenau: _____ negócios de apoio.
- l. Loja de Araranguá I: _____ negócios de apoio.
- m. Loja de Araranguá II: _____ negócios de apoio.
- Total: 12 Supermercados _____ negócios de apoio.

3. Quando surgiu a ideia de disponibilizar espaços no Supermercado para montagem de negócios de apoio para atender os clientes?

4. Qual a finalidade para o Supermercado dos negócios de apoio disponibilizados aos clientes?

- Aumentar a satisfação dos clientes
- Aumentar a rentabilidade do Supermercado
- Aumentar a satisfação dos clientes e a rentabilidade do Supermercado
- Outra finalidade

5. Como é definido pelo Supermercado em qual (is) local (is) serão instalados os negócios de apoio que estarão à disposição dos clientes?

6. Em que formatos e metragens são disponibilizados os espaço para montagem dos negócios de apoio pelo Supermercado?

- Espaço em formato de salas quadradas – Exemplo: 3m (frente) x 3m (profundidade)
- Espaço em formato de salas retangulares – Exemplo: 3m (frente) x 5m (profundidade)
- Espaço em formato de salas com altura para sobreloja – Exemplo: 3m (frente) x 5m (profundidade) x 6m (altura)
- Espaço em formato de círculos para instalação de quiosques – Exemplo: 2m x 2m área total do quiosque 4m²
- Outro formato de espaço

7. Como são priorizados pelo Supermercado quais os negócios de apoio que devem ser instalados e disponibilizados aos clientes?

8. Quais são os critérios que devem ser preenchidos pelos proponentes que desejam montar um negócio de apoio dentro do Supermercado?

9. O Supermercado informa (no contrato de aluguel ou regulamento da rede Supermercadista) quais os critérios devem ser respeitados a fim de garantir a permanência ou a exclusão dos negócios de apoio instalados e de permitir a instalação de filiais do um mesmo negócio de apoio em outros Supermercados da rede?

Critérios: () Sim

() Pagar todas as despesas do negócio e serviços nos prazos corretos

() Manter o estabelecimento com apresentação conforme o contrato de locação

() Não ter mais que 10 reclamações de clientes do supermercado

() Comprovar a lucratividade do negócio ou serviço para o supermercado

() Não desrespeitar nenhum funcionário do Supermercado

() Outro (s) critério (s)

10. O Supermercado disponibiliza uma estrutura com eletricista, hidráulico, *internet*, luz, *layout* etc. para os negócios instalados no Supermercado?

() Não

() Sim - Quais?

() Serviço de eletricista () Serviço de hidráulica (encanamento e esgoto)

() Serviço de *internet* () Serviço de *layout* () Serviço de telefone

11. O Supermercado possui um setor administrativo disponível aos proprietários dos negócios de apoio, o qual é responsável pela organização e pelo acompanhamento desses negócios?

() Não

() Sim – De que forma?

12. Cada Supermercado realiza reuniões com os proprietários (as) dos negócios de apoio a fim de acompanhamento, repasses de informações, procedimentos, cuidados, e outros assuntos relativos à harmonização, ao bom funcionamento e à prestação do melhor atendimento aos clientes?

() Sim – Com que frequência? () Quinzenal () Mensal () Semestral

() Não – Por quê?

13. O Supermercado disponibiliza um espaço para que os clientes dos negócios de apoio possam obter ou registrar informações, fazer sugestões, elogios ou reclamações?

() Não

Finalização do questionário:

a) Foi perguntado ao entrevistado se existe alguma outra questão que também poderia ser levantada ou aprimorada para que esta pesquisa permita retratar com o máximo de confiabilidade a situação atual dos negócios de apoio instalados nos Supermercados da rede.

b) Foi perguntado ao entrevistado se esta pesquisa é pertinente e pode evidenciar deficiências, acertos, correções e aplicações práticas para o melhor funcionamento dos negócios de apoio instalados nos Supermercados da rede.

Aplicador do questionário: xxxxxxxxxxxxxxxx - Assinatura:

Representante da Rede Supermercadista: xxxxxxxxxxxxxxxx

Assinatura: _____ Visto: _____

APÊNDICE 2

Questionário aplicado nos proprietários de negócios de apoio do supermercado

Objetivo deste questionário:

Nome do entrevistado: _____

Supermercado – Bairro: _____

Supermercado – Cidade de SC: _____

Idade: _____ anos / Sexo: () M () F / Data: ____/____/ 2013

Cidade de moradia: _____

QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS:

1. Qual o seu negócio de apoio instalado neste Supermercado?

2. Há quanto tempo você possui este negócio de apoio neste supermercado?

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos

() Entre 2 e 3 anos () Mais de 3 anos

3. Você possuía este mesmo tipo de negócio de apoio em outro local antes de instalá-lo neste Supermercado?

() Sim () Não

Onde? _____

4. Há quanto tempo você possui este mesmo tipo de negócio em outro local antes de instalá-lo neste Supermercado?

() Não possuía este mesmo tipo de negócio antes de instalá-lo neste Supermercado

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos

() Entre 2 e 3 anos () Mais de 3 anos

5. Por que você escolheu esta rede de Supermercado para instalar o seu negócio (Responda somente a uma alternativa)?

() Por ser um Supermercado conhecido no mercado de alimentos

() Pelos preços praticados pelo Supermercado

() Pelo custo de instalação de um negócio ou serviço neste Supermercado

() Pela localização do supermercado

Outro (s) motivo (s): _____

6. Quantos clientes você atende em média diariamente no seu negócio de apoio neste Supermercado?

- Entre 1 e 10 Entre 10 e 30
 Entre 30 e 50 Entre 50 e 100 Acima de 100

7. Que local do Supermercado você gostaria que fosse disponibilizado para instalação do seu negócio de apoio (Responda somente a uma alternativa)?

- Entrada do supermercado No andar inferior ao do supermercado (Subsolo)
 No mesmo andar do supermercado No estacionamento do supermercado
 Na parte externa do supermercado
 Outro local: _____

8. Que metragem dos espaços você gostaria que fosse disponibilizada por este Supermercado para montagem do seu negócio de apoio (Responda somente a uma alternativa)?

- Entre 10 m² e 20 m² Entre 20 m² e 30 m²
 Entre 30 m² e 50 m²

Outra metragem: _____

9. Que formato dos espaços você gostaria que fosse disponibilizado por este Supermercado para montagem do seu negócio de apoio (Responda somente a uma alternativa)?

- Espaço em formato de salas quadradas – Exemplo: 3m (frente) x 3m (profundidade)
 Espaço em formato de salas retangulares – Exemplo: 3m (frente) x 5m (profundidade)
 Espaço em formato de salas com altura para sobreloja – Exemplo: 3m (frente) x 5m (profundidade) x 6m (altura)
 Espaço em formato de círculos para instalação de quiosques – Exemplo: 2m x 2m área total do quiosque 4m²

Outro formato de espaço: _____

10. O Supermercado disponibiliza serviços de eletricista, hidráulico, *internet*, *layout*, telefone etc., para o seu negócio de apoio instalado neste Supermercado?

14. Você tem necessidade de reuniões entre este Supermercado e os proprietários (as) dos negócios de apoio?

Não

Sim - Com que frequência? Quinzenal Mensal Semestral

15. Este Supermercado informa (no contrato de aluguel ou regulamento da rede Supermercadista) quais os critérios que devem ser respeitados a fim de garantir a permanência ou a exclusão do seu negócio de apoio neste (s) Supermercado (s) da rede?

Não

Sim – Quais Critérios? (Responda a quantas alternativas desejar)

Pagar todas as despesas do negócio nos prazos corretos

Manter o estabelecimento com apresentação conforme o contrato de locação

Não ter um número elevado de reclamações de clientes do supermercado

Não ter desrespeitado nenhum funcionário do Supermercado

Cumprir corretamente os horários de funcionamento

Outro (s) critério (s):

16. Este Supermercado informa (no contrato de aluguel ou regulamento da rede Supermercadista) quais os critérios que devem ser preenchidos a fim de garantir a instalação de filiais do seu negócio de apoio em outros Supermercados da rede?

Não

Sim – Quais Critérios? (Responda a quantas alternativas desejar)

Pagar todas as despesas do negócio e serviços nos prazos corretos

Manter o estabelecimento com apresentação conforme o contrato de locação

Não ter um número elevado de reclamações de clientes do supermercado

Não ter desrespeitado nenhum funcionário do Supermercado

Cumprir corretamente os horários de funcionamento

Outro (s) critério (s):

APÊNDICE 3

Questionário aplicado nos clientes do supermercado

Idade: _____ anos / Sexo: () M () F / Data: ____/____/2013

Cidade de moradia: _____

Obs: Negócios de apoio em um supermercado são as lojas instaladas na área do supermercado que são de propriedade de terceiros. Exemplo: Serviços bancários, Videolocadora, *Pet Shop* etc.

QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS:

1. Você é cliente de algum dos negócios de apoio instalados em Supermercado?

() Não () Sim

Respondendo Sim, de qual (is) negócio (s) de apoio você é cliente (cite quantos negócios de apoio desejar)?

- | | |
|--|--|
| () Casa Lotérica | () Banca de Revista |
| () Loja de Eletrônicos | () Relojoeiro |
| () Loja de Roupas | () Serviços Bancários |
| () Serviços dos Correios | () Serviços Salão de Beleza |
| () Serviço de Costura | () Farmácia |
| () Serviços de Laboratório Clínico
Imobiliários | () Serviços de Negócios
Imobiliários |
| () Serviço de Floricultura | () Serviço de Lavação de Roupas |
| () Praça de Alimentação (Restaurante e Lanchonetes) | |
| () Loja de Fotografia e Revelação Fotográfica | () Loja de Acessórios e Bijuterias |
| () Serviços de consertos de Relógios e Celulares | |
| () Serviços de recarga de <i>toner</i> e tinta para impressoras | |
| () Outro: Qual (is)? _____ | |

2. Em que local você gostaria que os negócios de apoio tivessem disponíveis para atendimento aos clientes nos Supermercados? (Responda somente a uma alternativa):

() Entrada do supermercado () No andar inferior ao do supermercado

- () Loja de Eletrônicos
- () Loja de Calçados
- () Loja de Roupas
- () Serviços Bancários
- () Serviços dos Correios
- () Serviços Salão de Beleza
- () Serviço de Costura
- () Farmácia
- () Serviços de Laboratório Clínico
- () Serviços de Negócios Imobiliários
- () Serviço de Floricultura
- () Serviço de Lavação de Roupas
- () Praça de Alimentação (Restaurante e Lanchonetes)
- () Loja de Fotografia e Revelação Fotográfica
- () Loja de Acessórios e Bijuterias
- () Serviços de consertos de Relógios e Celulares
- () Serviços de recarga de *toner* e tinta para impressoras
- () Outro: Qual (is)? _____

Aplicador _____ do _____ questionário:

Aprovação do questionário pelo gerente: _____

APÊNDICE 4

Fotos de sugestão de adaptação da página da *internet* do supermercado:

Foto 1 – Link Negócios de apoio



Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Foto 2 – Negócios de Apoio



Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Foto 3 – Negócios por Loja

[Negócios por Loja](#)

[Cadastro de Negócios](#)

NEGÓCIOS POR LOJA

Loja 01 - Bairro Campinas - Cidade São José/SC

Negócio de Apoio 1: Lotérica

Funcionamento: Segunda-feira a Sábado / 08:00h as 20:00h

Contato: (48) xxxx - xxxxx

E-mail: loterica@xxxxxxx

CONFIRA NOSSAS OFERTAS

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Foto 4 – Cadastro de Proponentes

[Cadastro de Negócios](#)

CADASTRO DE NEGÓCIOS

Preencha este cadastro caso tenha interesse em montar um negócio de apoio nas lojas da rede Giassi.

a) Loja de interesse

b) Nome completo

c) Endereço residencial

d) Idade

e) Contato

e-mail Telefone

f) Possui algum negócio de apoio na rede Giassi

CONFIRA NOSSAS OFERTAS

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

ANEXO

Modelo do contrato de locação utilizado (Fonte: acervo documental da rede supermercadista, 2013)

Pelo presente instrumento particular de contrato que nesta e na melhor forma de direito entre si fazem, de um lado a firma XXXXXXXXXX, pessoa jurídica de direito privado inscrita no CNPJ/MF sob nº 00.675.715/0001-44, com endereço à Rod. SC. 444, Km 09, na cidade de Içara, Estado de Santa Catarina, neste ato representada por seu Diretor Presidente, Sr. XXXX, brasileiro, casado, comerciante, portador do CPF/MF nº XXXXXXXXXX e da CI nº 154.426/SC, residente e domiciliado na cidade de Içara, SC., e de outro lado a firma XXXXXXXXXXXXX, pessoa jurídica de direito privado inscrita no CNPJ/MF sob nº XXXXXXXXXXXXXXX, com endereço à Rua Irineu Bornhausen nº 425, bairro Centro, na cidade de São José, SC., neste ato representada por seu sócio-gerente Sr. XXXXXXXXXXXXXXX, solteiro, maior, comerciante, portador do CPF nº XXXXXXXXXX e da CI nº XXXXXXXXXXXXX, expedida pela SSP, SC., residente e domiciliado à XXXXXXXXXXXXX, nº XXXXXXXX, Balneário XXXXXX, na cidade de XXXXXXXXXXXX SC., conforme referido em seu contrato social, cuja cópia anexa passa a fazer parte integrante do presente, daqui para diante designadas apenas como LOCADORA e LOCATÁRIA respectivamente, fica justo e contratado como adiante segue:

CLÁUSULA PRIMEIRA

A LOCADORA é proprietária de um terreno com a área de quinze mil e cinquenta metros quadrados (15.0050,00 m²), situado à Rua Irineu Bornhausen, nº 425, na cidade de São José, bairro Campinas, SC., do qual se ocupa a MATRÍCULA Nº XXXXXXXXX do Cartório de Registro de Imóveis da Comarca de XXXXXXXXX, SC., sobre o qual se encontra edificado um imóvel com a área total de vinte mil trezentos e vinte cinco metros e sessenta e nove centímetros quadrados (20.325,69 m²), composto de um pavimento térreo destinado à instalação e funcionamento de sua loja de supermercado e salas comerciais, situada no pavimento térreo e no pavimento do subsolo destinada à exploração comercial, mediante locação de suas salas para terceiros.

CLÁUSULA SEGUNDA: DO OBJETO E OUTRAS OBRIGAÇÕES

Por força do presente contrato a LOCADORA dá em locação de natureza não residencial ou comercial para a LOCATÁRIA a sala identificada pelo nº XXXXXXXXX, com a área construída de aproximadamente quarenta e três metros e setenta centímetros quadrados (43,70 m²), sita na área própria de salas comerciais referida na cláusula anterior, a fim de que a mesma nela instale e faça funcionar sua atividade empresarial, obrigando-se a zelar pela mesma, mantê-la a salvo de turbações e/ou esbulhos de terceiros, enfim praticar todos os atos necessários à sua conservação como se fosse de sua propriedade.

Parágrafo primeiro - A sala ora dada em locação destina-se à exploração do ramo comercial de XXXXXXXXXXXXXXX, destinação essa que somente poderá ser modificada e/ou alterada com a anuência da LOCADORA, manifestada por escrito, sob

pena de descumprimento de disposição contratual, ensejadora da rescisão do contrato, com as penalidades daí ocorrentes.

Parágrafo segundo - A LOCATÁRIA declara expressamente que se obriga a respeitar todas as cláusulas e condições constantes do regulamento interno da galeria, e que o seu não cumprimento será considerado infração contratual de natureza grave, com as conseqüências legais.

Parágrafo terceiro - A LOCATÁRIA não poderá sublocar, no todo ou em parte, a sala e as benfeitorias que nela erigir, bem como ceder ou transferir os direitos oriundos do presente contrato, de forma onerosa ou não, sem a prévia anuência da LOCADORA, manifestada por escrito, sob pena de grave infração contratual, ensejadora de sua rescisão.

Parágrafo quarto – A LOCATÁRIA se obriga a manter o seu estabelecimento, a partir do início de funcionamento do Supermercado e durante toda a vigência contratual, sempre e ininterruptamente aberto ao público nos horários do supermercado ali também estabelecido pela Locadora, inclusive, aos domingos e dias de feriado se assim for estabelecido.

CLÁUSULA TERCEIRA: DO PRAZO

O prazo do presente contrato é de um (01) ano, iniciando-se XXXX e findando-se em XXXXX. Uma vez findo o prazo aqui tratado, o contrato será prorrogado automaticamente e por tempo indeterminado, salvo se uma das partes der a outra, com antecedência de 30 (trinta) dias, ciência de que não mais deseja seu prosseguimento. Na hipótese da LOCADORA vir a alinear o Imóvel tratado neste contrato, a LOCATÁRIA, notificada, terá o prazo de 30 (trinta) dias para levantar as benfeitorias e desocupar o Imóvel, deixando-o nas mesmas condições em que declara ter recebido, sem que lhe assista direito seja à título de indenização e ou retenção por benfeitorias.

CLÁUSULA QUARTA: DO PADRÃO, ENTREGA E BENFEITORIAS

A LOCADORA entregará a sala rebocada e assoalhada com piso cerâmico de primeira qualidade, cabendo à LOCATÁRIA providenciar, às suas expensas, a fachada, o forro e a porta de entrada, as quais deverão obedecer ao padrão da loja de supermercado da LOCADORA.

Parágrafo primeiro - Os móveis que guarnecerão o interior da loja deverão, por igual, obedecer ao padrão da loja de supermercado da LOCADORA, motivo pelo qual fica a LOCATÁRIA desde logo expressamente autorizada a fazer e/ou mandar fazer ditas benfeitorias, as quais para todos os fins e efeitos de lei e de direito serão consideradas como benfeitorias necessárias para o exercício de sua atividade empresarial.

Parágrafo segundo - Uma vez finda a locação, as benfeitorias referidas no *caput* incorporarão ao imóvel como patrimônio da LOCADORA sem direito de indenização à LOCATÁRIA, e quanto as do parágrafo primeiro desta cláusula serão de imediato levantadas e/ou retiradas pela LOCATÁRIA, por sua conta e risco, independentemente

de aviso e/ou notificação judicial ou extrajudicial; enquanto não ocorrer o levantamento e/ou retirada continuará sendo devido o aluguel mensal.

As benfeitorias fixas e/ou imobilizadas ficarão incorporadas ao imóvel, independentemente do pagamento de indenização, seja a que título for, e menos ainda retenção por benfeitoria, a menos que a LOCADORA prefira sua reposição à situação em que o imóvel foi entregue, ou seja, apenas rebocado e assoalhado com piso cerâmico de primeira qualidade.

Parágrafo terceiro - Uma vez finda a locação a LOCATÁRIA devolverá o imóvel, nas condições em que o recebeu e incluindo as benfeitorias, juntamente com as certidões negativas da Prefeitura Municipal referente ao IPTU, de baixa ou transferência da razão social junto dos órgãos públicos competentes, de quitação da CASAN, da CELESC e TELESC, cuja comprovação será feita mediante termo de comprovação de recebimento, pela LOCADORA. O pagamento dos alugueres somente cessará após terem os procedimentos aqui tratados sido integralmente cumpridos.

CLÁUSULA QUINTA: DO VALOR DA LOCAÇÃO

O valor mensal do aluguel é de XXXXXXXXXX reais (R\$ XXXXXXXXX) durante os doze (12) primeiros meses da locação, podendo ser corrigido antes disso, caso a legislação vier a permitir menor periodicidade para tanto.

Parágrafo primeiro - Para efeito de reajuste dos alugueres as partes elegem como indexador o IGPM da Fundação Getúlio Vargas, sendo que na eventualidade de sua extinção será utilizado o indexador que o substituir.

Parágrafo segundo - Além do aluguel mensal a LOCATÁRIA pagará os impostos e taxas que digam respeito direto à propriedade em si considerada, assim como no que diz respeito às taxas de condomínio, energia elétrica, água e seguro.

Parágrafo terceiro - O valor locativo mensal é devido desde a data do início da locação, referido na terceira cláusula contratual, e como tal será devido mesmo que a LOCATÁRIA não tenha, até aquela data, ultimado de instalar-se no imóvel.

Parágrafo quarto - Correrá, igualmente, por conta da LOCATÁRIA e como tal deverá ser pago à LOCADORA, juntamente com o aluguel e encargos do mês em que lhe for apresentado o respectivo recibo, o prêmio de seguro contra fogo, proporcional à parte que lhe toca no seguro feito pela LOCADORA.

Parágrafo quinto - A LOCADORA não se responsabiliza de modo algum por eventuais prejuízos que a LOCATÁRIA vier a sofrer durante a locação, em decorrência de incêndio, tempestade, vendaval, inundação, raio ou qualquer outro fenômeno da natureza e demais atos e fatos que acontecerem alheios a vontade da LOCADORA.

CLÁUSULA SEXTA: DATA DE PAGAMENTO MENSAL DA LOCAÇÃO

O valor locativo mensal será pago até o quinto (5º) dia útil do mês subsequente ao vencido, no escritório da LOCADORA, situado no endereço de sua loja do supermercado aqui referido na cláusula primeira, contra recibo.

Para o caso de vir a ser transferida para administradora de imóveis ou mesmo para procurador a cobrança da locação, tal fato deverá ser objeto de procuração

específica e por instrumento público, da qual uma via será entregue à LOCATÁRIA pela administradora ou pelo procurador bastante.

Parágrafo primeiro - Eventual tolerância no recebimento do aluguel e pagamento dos demais encargos aqui previstos, fora do prazo estipulado, será tida como mera tolerância, não podendo ser invocada como novação, tratada no art. 999 do Código Civil.

O valor correspondente a impostos e taxas, bem como prêmio de seguro contra fogo será pago, em forma de rateio por área construída de cada sala comercial mediante a apresentação dos respectivos carnês, pela LOCADORA, fornecidos pela Prefeitura Municipal de São José, SC, e pela seguradora onde for o seguro contratado.

Parágrafo segundo - O não pagamento dos alugueres nas épocas próprias ensejará sua atualização *pro rata dies*, com base nos índices próprios de atualização de débitos, juros de doze por cento (12%) ao ano e acrescido da mora de dois por cento (2%) incidente sobre o débito em atraso.

Parágrafo terceiro - Em caso de denúncia da locação, a permanência da LOCATÁRIA no imóvel, uma vez escoado o prazo para desocupação voluntária ensejará o pagamento do aluguel na base que vier a ser arbitrada na notificação premonitória, conforme disposto no art. 1.196 do Código Civil.

CLÁUSULA SÉTIMA: EXIGÊNCIAS DE ÓRGÃOS PÚBLICOS

Toda e qualquer obra que for exigida pelas autoridades municipais e sanitárias, relativamente à segurança, conservação e higiene do prédio ou benfeitorias que a LOCATÁRIA vier a realizar serão satisfeitas pela mesma, não lhe cabendo direito algum à indenização pelas benfeitorias, modificações e obras que fizer no imóvel, com esta finalidade.

CLÁUSULA OITAVA: DOS SINISTROS

Caso venha a ocorrer incêndio total nas benfeitorias que a LOCATÁRIA fizer na sala, bem como vendavais e sinistros em geral, não estará obrigada a reconstruí-las, podendo, se assim o desejar, dar por rescindido o contrato e devolver o imóvel nas perfeitas condições em que na época que recebeu o imóvel se encontrava.

Se parcial o incêndio, se parcial a destruição causada por vendavais e sinistros em geral, continuará a LOCATÁRIA a pagar os alugueres, prorrogando-se a locação pelo espaço necessário à recuperação da sala.

CLÁUSULA NONA: DA EVENTUAL DESAPROPRIAÇÃO

Na eventualidade de desapropriação pelo Poder Público ficará este contrato automaticamente rescindido, ficando as partes desobrigadas por todas as cláusulas e condições convencionadas, ressalvado entretanto à LOCATÁRIA o direito de haver do poder expropriante a indenização a que, porventura, faça jus.

CLÁUSULA DÉCIMA: DO PRAZO PARA RETIRADA DE MÓVEIS E OUTROS

Na eventualidade de ocorrer a rescisão deste contrato antes do prazo estipulado, a LOCATÁRIA deverá retirar no prazo máximo de trinta (30) dias, os direitos materiais constantes na cláusula quarta, sob pena de serem automaticamente incorporados ao patrimônio da LOCADORA, sem direito à indenização e/ou retenção por benfeitorias.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: OBRIGAÇÕES DAS PARTES E SUCESSORES

As obrigações aqui assumidas far-se-ão efetivas a contar da data da assinatura contratual, sendo extensivas aos herdeiros e sucessores das partes, seja a que título for, vigorando o presente mesmo na hipótese do falecimento de diretores, gerentes ou de sócios das partes contratantes.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: DA RESCISÃO E MULTA RESCISÓRIA

A falta de pagamento no prazo estipulado, ou a infração de qualquer outra cláusula contratual, por parte da LOCATÁRIA, além de acarretar a imediata rescisão e o conseqüente despejo, ensejará o pagamento do valor equivalente a três (03) meses de aluguel à época vigente, a título exclusivo de multa, independentemente das demais cominações legais ou contratuais.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: DIREITO DE PREFERÊNCIA

Fica assegurado à LOCATÁRIA o direito de preferência na aquisição da sala aqui tratada, em igualdade de condições com terceiros.

Para efeito de fixação de valores adotar-se-á a avaliação a ser procedida por três (03) imobiliárias idôneas e credenciadas junto do CRECI-SC, a cujo laudo deverão submeter-se as partes interessadas, caso não logrem êxito nas conversações preliminares com esta finalidade.

Parágrafo primeiro - A LOCADORA compromete-se e obriga-se a respeitar o prazo de vigência do presente contrato para facultar à LOCATÁRIA o direito de preferência a que se refere o *caput* desta cláusula.

Parágrafo segundo - Se notificada a LOCATÁRIA com trinta (30) dias de antecedência para o caso de venda e não se manifestar, ou mesmo manifestar desinteresse na aquisição do imóvel, da escritura de compra e venda deverá obrigatoriamente constar o prazo do presente contrato, com obrigação de ser respeitado pelo novo proprietário, até seu término, pena de sujeitar-se a LOCADORA -e/ou seus herdeiros e sucessores- nas sanções legais aplicáveis à espécie.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: DOS FIADORES

Na qualidade de fiador e principal pagador da LOCATÁRIA, firma também o presente contrato, em caráter pessoal, xxxxxxx, brasileiro, casado, residente à Rua Dr. Fulvio Adicci nº 412, Apto D. Bairro Estreito, município de Florianópolis - SC., inscrito no CPF sob o nº 300.093.089-20, que aqui renuncia expressamente aos benefícios de ordem e divisão e aos arts. 1485, 1487, 1491 e parágrafo único, 1498, 1499, 1503 e 1504 do Código Civil e dos arts. 261 e 262 do Código Comercial,

obrigando-se solidariamente até o pagamento final, por parte da LOCATÁRIA, de todas as obrigações por esta assumidas neste contrato, do qual declaram ter pleno conhecimento até a efetiva desocupação e entrega do imóvel à LOCADORA.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: DOS HONORÁRIOS DE ADVOGADO

Tudo quanto for devido em razão deste contrato e que não comporte processo de execução será cobrado através do procedimento judicial competente, sujeitando-se o devedor, em qualquer caso, ao pagamento dos honorários do advogado que o credor vier a constituir para salvaguarda de seus direitos, desde logo fixados em vinte por cento (20%) sobre o valor da demanda.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: DO FORO

Fica eleito o Foro da Comarca de Içara, SC., para dirimir eventuais questões quanto à interpretação do aqui pactuado, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Assim e por estarem justos e contratados, vai este firmado em duas (02) vias de igual teor e forma e com a mesma finalidade, juntamente com as testemunhas instrumentárias, para que produza seus legais e jurídicos efeitos.

Içara, xx de xxxxxxxx de xxxx

LOCADORA

LOCATÁRIA

Fiador

cônjuge do fiador

TESTEMUNHAS:

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Representante Supermercado
Supermercado

Representante

EXEMPLO DE CLÁUSULA QUE PODE SER ADAPTADA AO CONTRATO

PRIMEIRA

Compromete-se o LOCATÁRIO a pagar um condomínio de xxx reais mensal, a título de contratação dos serviços de elétrica, hidráulica, serviço de propaganda, gestor administrativo etc., todos com a finalidade de atender com efetividade o perfeito funcionamento dos negócios de apoio instalados neste supermercado.

SEGUNDA

Fica acordado entre o LOCATÁRIO e a LOCATÁRIA que serão realizadas reuniões (mensais, trimestrais, ou semestrais) a fim de dirimir dúvidas, corrigir não conformidades, alinhar procedimentos etc. Essas reuniões serão marcadas com antecedência de xxx dias e é de presença obrigatória do proprietário dos negócios ou por seu representante legalmente instituído.