



Contextus – Revista Contemporânea de  
Economia e Gestão  
ISSN: 1678-2089  
revistacontextus@ufc.br  
Universidade Federal do Ceará  
Brasil

Leonir Casagrand, Jacir; Medeiros Elias, Leandro; Sehnem, Simone  
**NEGÓCIOS DE APOIO EM SUPERMERCADOS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS SEUS  
PROPRIETÁRIOS**

Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, vol. 12, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 123-149  
Universidade Federal do Ceará  
Santiago, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765353006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# **NEGÓCIOS DE APOIO EM SUPERMERCADOS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS SEUS PROPRIETÁRIOS**

## **BUSINESS SUPPORT IN SUPERMARKETS: ANALYSIS UNDER THE PERSPECTIVE OF ITS OWNERS**

## **APOYO EMPRESARIAL EN SUPERMERCADOS: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS PROPIETARIOS**

---

**Jacir Leonir Casagrande**

Doutor em Engenharia de Produção;  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade do Sul  
de Santa Catarina (UNISUL)  
jacir.unisul@gmail.com

*Contextus*

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 07/05/2014

Aceito em 20/09/2014

2<sup>a</sup> versão aceita em 08/10/2014

3<sup>a</sup> versão aceita em 29/10/2014

**Leandro Medeiros Elias**

Mestre em Administração pela UNISUL; Diretor  
de Administração no Campus Tubarão do Instituto  
Federal de Santa Catarina  
lemelias@bol.com.br

**Simone Sehnem**

Doutora em Administração; Professora do Programa  
de Pós-Graduação em Administração da UNISUL  
simoneshnem\_adm@yahoo.com.br

### **RESUMO**

Na atualidade, além da comercialização de produtos, os *Supermercados* possibilitam a satisfação das pessoas. Logo, é algo bastante comum encontrar comércios e serviços de terceiros anexados a esses. Neste cenário, este estudo objetiva analisar como é realizada, por uma rede supermercadista catarinense, a gestão administrativa desses comércios e serviços, também denominados *Negócios de Apoio*. A pesquisa contou com a participação de uma rede que possui 12 estabelecimentos no estado de Santa Catarina, que atende a 57.000 clientes por dia, contemplando mais de 170 *Negócios de Apoio*. Assim, os pesquisadores aplicaram um questionário com 130 proprietários desses *Negócios*, nas seguintes cidades catarinenses: Florianópolis, São José, Criciúma, Palhoça, Blumenau e Joinville. Após os dados coletados, evidenciou-se que não existe uma administração profissionalizada para essa nova realidade dos autosserviços. Dessa forma, este artigo de cunho empírico-exploratório contribui com o início de uma teoria sobre a gestão administrativa para esses negócios. Finaliza-se esse trabalho com uma proposta de gestão administrativa que conte com os anseios dos proprietários dos comércios e serviços instalados em supermercados.

**Palavras-chave:** Supermercado. Negócios de Apoio. Gestão Administrativa.

## ABSTRACT

Nowadays, apart from the commercialization of products, the *Supermarkets* provide satisfaction to customers. It is also very common to find third-party stores and services added. In this context, the objective of this study is to analyze how the administrative management of these stores and services, also called *Support Businesses*, is carried out by a network of supermarkets in the state of Santa Catarina. A network of 12 establishments, which serves 57,000 customers per day in the state of Santa Catarina and considering 170 *Support Businesses*, participated in this study. Thus, the researchers administered a questionnaire to 130 owners of those *Businesses* in the following cities of Santa Catarina: Florianópolis, São José, Criciúma, Palhoça, Blumenau and Joinville. Based on the collected data, it was evident that there is a lack of professional management for this new reality of supermarkets. Therefore, this empirical-exploratory article contributes to the beginning of a new theory about an administrative management for these businesses. This article ends with an administrative management proposal that contemplates the ambitions of the owners of stores and services installed in supermarkets.

**Keywords:** Business Support. Supermarket. Administrative Management.

## RESUMEN

En la actualidad, además de la comercialización de productos, los *Supermercados* permiten la satisfacción de las personas. Luego, es algo bastante común encontrar comercios y servicios de terceros anexos a esos. En este contexto, este estudio objetiva analizar cómo se realiza, por una red de supermercados de Santa Catarina, la gestión administrativa de esos comercios y servicios también denominados *Negocios de apoyo*. La investigación contó con la participación de una red que posee 12 establecimientos en el estado de Santa Catarina, la cual atiende a 57,000 clientes por día, contemplando más de 170 *Negocios de apoyo*. Así, los investigadores aplicaron un cuestionario a 130 propietarios de esos *Negocios*, en las siguientes ciudades de Santa Catarina: Florianópolis, São José, Criciúma, Palhoça, Blumenau y Joinville. Basados en los datos recolectados, se evidenció que no existe una administración profesionalizada para esa nueva realidad de los autoservicios. De esa manera, este artículo de carácter empírico-exploratorio, contribuye con el inicio de una teoría sobre la gestión administrativa para esos negocios. Se finaliza ese trabajo con una propuesta de gestión administrativa que contempla los deseos de los propietarios de los comercios y servicios instalados en supermercados.

**Palabras clave:** Apoyo a las empresas. Supermercado. Gestión Administrativa.

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de supermercados no Brasil apresentou no ano de 2012 um resultado bruto acima de 260 bilhões de reais, fato que deve ser visto com atenção por todos os *stakeholders* afetados por esse tipo de organização (MORITA, 2013). Os supermercados, chamados também de autosserviço, são responsáveis por disponibilizar acesso a gêneros

alimentícios, vagas de empregos diretos e, atualmente, por oportunizar espaços para instalação de negócios de apoio (PONTES, 2009).

Pontes (2009) observa que os clientes das redes supermercadistas estão encontrando diversas opções de negócios de apoio em um mesmo local. Além disso, afirma que essa ampliação comercial deve ser estruturada de forma que atenda aos

anseios: dos clientes, dos proprietários dos negócios de apoio e dos supermercadistas; a fim de nortear de forma consistente a expansão dessa nova articulação comercial dos supermercados.

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 dos clientes. Os autores destacam que na 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.

Por outro lado, Pontes (2009) destaca 3 eixos fundamentais nessa engrenagem do novo formato dos supermercados: o novo formato dos supermercados; a nova possibilidade de abrir comércios e serviços como negócios de apoio aos 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 a seguinte pergunta: **Qual a gestão administrativa mais adequada para o funcionamento dos negócios de apoio que são instalados nos autoserviços, sob a ótica dos seus proprietários?**

O **objetivo geral** deste artigo é analisar a gestão administrativa de funcionamento dos negócios de apoio instalados no autoserviço, sob a ótica dos seus proprietários. Os **objetivos específicos** são: a) identificar a gestão administrativa dos negócios de apoio sob a ótica dos seus proprietários; b) evidenciar as conformidades e as não conformidades na gestão administrativa dos negócios de apoio instalados em supermercados; c) propor uma gestão administrativa para os comércios e para os serviços instalados no autoserviço que atenda às necessidades de seus proprietários.

O interesse pelo estudo dessa temática se justifica pelo fato de que são negócios que possuem um impacto econômico e social significativo no contexto das redes de supermercados. Do mesmo modo, Alves e Giglio (2009) mencionam que entre os temas dominantes no âmbito das inter-relações podem ser citados: o nascimento de redes, os conflitos de interesses, a governança; o comprometimento; a confiança; o poder e o capital social. Elementos estes de bastante importância no contexto estudado.

O ineditismo do estudo está associado ao fato de que foram efetuadas buscas nas bases de dados: Scielo, Spell, Scopus, ANPAD, Periódicos Capes e Ebsco; utilizando as palavras-chave: negócios de apoio, negócios de suporte,

negócios complementares, teorias de suporte; supporting theories; business supporte; complementary businesses e não foram encontrados artigos que tratam deste tema.

A contribuição prática do estudo consiste na proposição de um sistema de gestão administrativa profissionalizada e que considera os princípios básicos da administração, a saber: planejamento, organização, liderança, direção e controle. Além disso, busca legitimar e formalizar práticas adotadas entre o proprietário do supermercado, os proprietários dos estabelecimentos comerciais e os serviços instalados no autosserviço.

Silva (2004) destaca que as empresas de pequeno porte têm demonstrado que possuem flexibilidade para constituírem arranjos organizacionais que valorizam uma configuração: simples, dinâmica, inovadora, sensível às exigências de mercado e com prestação de serviço personalizado ao consumidor. Portanto, aliar essas características a um modelo de gestão administrativa profissionalizada tende a trazer ganhos competitivos para tais estabelecimentos.

Baseado neste contexto, o artigo está estruturado em primeiro lugar numa seção que apresenta uma revisão teórica sobre a temática dos supermercados. Em segundo lugar, versa sobre o ponto comercial e em terceiro lugar sobre

negócios de apoio em supermercados. Por fim, têm-se uma seção sobre gestão administrativa. Na sequência, apresenta-se uma seção que descreve o método de pesquisa adotado para operacionalizar o estudo descrito. Depois, uma seção destinada à apresentação e análise dos dados. Por último, as considerações finais.

## 2 SUPERMERCADOS

Os supermercados ou autosserviço surgiram no início do século IXX. 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 transportava, normalmente, as mercadorias adquiridas até sua residência; c) implantou os *checkouts* (caixas); d) especificou 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 do cliente se servir sem balcão ou atendentes começou a ganhar 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. Para completar, os autores informam que em 1968 os supermercados tornaram-se reconhecidos oficialmente, solidificando sua presença na comercialização de alimentos, que acabaram por desbancar as pequenas unidades de varejo. Essa concentração de ofertas de produtos e de atividades comerciais na área do supermercado facilitou a vida do consumidor, pois antes desse formato, para adquirir os produtos desejados era

necessário ir a diferentes locais: as feiras livres, açougues e padarias (REZENDE; PACHECO, 2009).

Por conseguinte, deve-se destacar como são os formatos dos supermercados. Di Primo (1999) conceitua supermercado como aquilo 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. Observa-se que o autosserviço alimentício é subdividido em vários formatos, de acordo com algumas características mercadológicas, tais como: área de vendas, número de itens, quantidade de *check-outs*. A seguir, seguem os exemplos de formatos de autosserviço:

**Tabela 1** - Formatos do autosserviço alimentício

Formatos dos autosserviços	Área de vendas /m <sup>2</sup>	Nº médio de itens	% de vendas de não alimentos	Nº de check-outs	Seções
Mini mercado	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, hortifrutti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9000	6	7 a 20	Mercearia, hortifrutti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios e bazar
Super loja	3.000 – 5.000	14000	12	25 a 36	Mercearia, hortifrutti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45000	30	55 a 90	Mercearia, hortifrutti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5000	35	25 a 35	Mercearia, hortifrutti, carnes, aves, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: Adaptado de Parente (2000).

Esta pesquisa tem como foco principal 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 de supermercado, a fim de atender ao máximo aos anseios dos clientes. Souza (2002) chama essas superlojas de supermercados combo, os quais agregam num mesmo local desde serviços de lotéricas até farmácias; disponibilizando conveniência e comodidade aos clientes que frequentam esse tipo de supermercado. É possível encontrar, em um mesmo local, serviços e comércios anexos à área supermercadista, que diminuem diversos deslocamentos dos clientes, antes necessários, proporcionando conforto e comodidade para que realizem diversas demandas sem que necessitem estar expostos a intempéries climáticas, trânsito, gastos desnecessários e ocupação do seu tempo livre (PARENTE, 2000).

## 2.1 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 se instalarem na estrutura de sua área física. Sobre este tema, 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 a partir de 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.

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, fácil mobilidade nas suas instalações, ofertar variedade de produtos, disponibilizar serviços e comércios, além de oferecer conforto e segurança. O autor observa que quando o ponto comercial não corresponde, o custo da mudança pode ser excessivamente alto, levando a uma inércia de mudança e consequentemente a um

possível desprestígio do supermercado. Além disso, conclui que a escolha do local de instalação do empreendimento deve ponderar custos e benefícios e levar em consideração o público-alvo 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. Esse autor destaca que na esteira do sucesso do supermercado, pode repousar o êxito de diversos negócios que atenderão às diversas necessidades dos consumidores. No Quadro 1, Parente (2000) descreve os fatores que devem ser observados no momento de escolha do ponto comercial:

**Quadro 1 - 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 a 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. Então, não só o supermercado foi instalado estrategicamente, assim como foram disponibilizados pontos comerciais

estratégicos, com espaços para instalação de comércios e serviços, cuja consequência é que ambos se beneficiarão perante a concorrência (PARENTE, 2000).

## **2.2 Negócios de apoio em supermercados**

A expressão Negócios de Apoio é traduzida como comércios e serviços de terceiros que são instalados na área dos

supermercados. Notadamente, é cada vez mais comum encontrar nos supermercados opções de lojas: *fastfood*, restaurantes, serviços de lotérica, bancos, tabacaria, entre outros. Esse fenômeno não surgiu ao acaso, mas foi 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 (LAGUNA, 2006).

Uma 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 com 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 a rede *O Boticário* possui mais de 350 unidades, entre lojas e quiosques em redes supermercadistas. O autor cita ainda que a *Casa do Pão de Queijo* se destaca como uma das grandes vantagens da instalação em supermercados, a menor concorrência e menores custos, fato que se comprova pela instalação de cerca de 100 lojas da franquia.

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 que não é surpresa, portanto, que com o sucesso nos grandes supermercados, os negócios de apoio também estejam sendo explorados amplamente por pequenas e médias redes supermercadistas. Cita como exemplo o supermercado Andorinha do Estado de São Paulo, o qual saiu de 12 para 75 lojas dos mais diferentes segmentos. Laguna (2006) destaca que somente o grupo supermercadista Pão de Açúcar, um dos maiores varejistas do Brasil, possui mais de 3.000 negócios de apoio instalados nos seus supermercados. Esses números evidenciam a importância dos negócios de apoio para as redes supermercadistas.

### **2.3 Gestão administrativa**

Uma gestão administrativa é composta por ações que envolvem todo tipo de negócio. Para Ghisi, Camargo e Martinelli (2003), os supermercados de grande porte enfrentaram alguns problemas relacionados à expansão das redes, a implantação de novos modelos de lojas e inovadoras formas de administração.

Santana et al. (2010) afirmam que diante da importância que existe na administração de uma organização, é necessário que se estabeleça a gestão dos negócios como um diferencial.

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. Para esses, 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.

Observa-se que o Brasil apresenta facilidades para instalação e para ampliação das grandes redes supermercadistas. Além disso, possui um grande mercado consumidor. Logo, os formatos físicos dos autosserviços não encontram restrições na legislação para seus diferentes desenhos comerciais (SANTOS; GIMENEZ, 2002). 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, eficaz e atenda ao interesse de todos os *stakeholders*.

Souza (2010) alerta para o fato de que um supermercado que deseje abrir espaço para montagem de negócios de apoio deve disponibilizar, na mesma área, sanitários, fraldários e acesso a pessoas com deficiência, sem se esquecer de ampliar as vagas de estacionamento, para o aumento de fluxo de pessoas que provavelmente 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 de frustrarem os empreendedores que se instalarem.

Nota-se que o conceito de redes com diferentes negócios, em seus diversos tipos e formatos, coloca para as organizações uma proposta de formato administrativo dinâmico e amplo nas relações com comerciais. Os benefícios deste formato organizacional estão relacionados à complementaridade de: competências, informações, diversificação, aprendizado e inovação (LIN; YANG; e ARYA, 2009). Oliveira, Rezende e Carvalho (2011) explicam que as empresas que não conseguem atender sozinhas às exigências do mercado optam por unir-se, a fim de gerar competências que lhes permitam continuar atuando e acompanhando as tendências do mercado. No caso dos supermercados, estas organizações optam por montar parcerias, na busca de estruturar seu espaço físico,

para atender de forma mais ampla aos seus clientes.

Nota-se que uma gestão administrativa alcança inúmeros cenários de aplicabilidade. Por isso, verifica-se que a gestão administrativa pode lançar mão de sistemas que aprendem, em outras palavras, ao vivenciar as experiências organizacionais, podem-se extrair lições, seja ajustando suas ações para atender a novos objetivos; seja alterando modelos mentais e paradigmas vigentes para uma forma mais condizente com a realidade. Isso deve ocorrer orientado por objetivos, na busca da sobrevivência e de acompanhar as tendências do meio em que se insere (OLIVEIRA; REZENDE; CARVALHO, 2011).

Diante dos prolegômenos sobre gestão administrativa e do problema desta pesquisa, identifica-se que é necessário: avaliar, verificar e propor uma administração alinhada com este novo formato dos supermercados.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa descrita neste artigo foi desenvolvida no período de maio de 2013 a fevereiro de 2014. Os objetos desta pesquisa foram os comércios e serviços instalados na estrutura física da rede supermercadista G, a qual possui 12 supermercados espalhados pelo estado de Santa Catarina, com mais de 170 negócios

de apoio instalados, recebendo diariamente uma média de 57.000 clientes. Assim, pode-se deduzir que esta rede supermercadista é uma amostra contundente do número de negócios instalados nos supermercados.

A coleta desta pesquisa foi realizada sob dois pilares. No primeiro momento, foi feita uma busca bibliográfica nas bases de dados: Scielo, Spell, Scopus, ANPAD; Periódicos Capes e Ebsco. Essa investigação foi feita de forma atenta a tudo que foi escrito até o momento sobre os negócios de apoio em supermercados e outros assuntos correlatos que contribuíram para construção teórica deste artigo. Num segundo momento foram aplicados questionários *in loco* pelos pesquisadores com os proprietários dos negócios de apoio, fato acontecido entre os meses de abril e agosto de 2013. O questionário contou com 17 questões fechadas e adaptadas ao público pesquisado. Consequentemente, obtiveram-se 130 questionários respondidos. A partir dos dados coletados com a aplicação dos questionários, solicitou-se aos respondentes uma autorização para divulgação dos respectivos dados coletados.

Para esta pesquisa foi realizado 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 negócios a serem questionados**

Assim, para uma amostra da população de 170 proprietários de negócios de apoio, o número de questionários a serem aplicados para obtenção da

confiança estipulada foi de 113. Salienta-se que diante da excelente recepção dos proprietários, acabou-se alcançando 130 participantes.

De posse dos dados, os mesmos foram tabulados em tabelas e gráficos. Já a análise se deu por meio do uso da estatística descritiva simples. Depois, buscou-se realizar o cálculo da frequência absoluta, frequência relativa, média e desvio padrão. O Quadro 2 apresenta os objetivos da pesquisa e as técnicas estatísticas adotadas.

**Quadro 2 - Objetivos da pesquisa e técnicas estatísticas adotadas**

<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>Técnica de Tabulação dos Dados</b>	<b>Técnica de Análise dos Dados</b>
Identificar a gestão administrativa dos negócios de apoio sob a ótica dos seus proprietários.	Gráficos, tabelas e parágrafos consecutivos evidenciando os indicadores empíricos mais relevantes.	Estatística descritiva simples (cálculo da frequência absoluta, frequência relativa, desvio padrão).
Evidenciar as conformidades e as não conformidades na gestão administrativa dos negócios de apoio instalados em supermercados.	Gráficos, tabelas e parágrafos consecutivos evidenciando os indicadores empíricos mais relevantes.	Estatística descritiva simples (cálculo da frequência absoluta, frequência relativa, desvio padrão).
Propor uma gestão administrativa para os comércios e serviços instalados no autosserviço que atenda às necessidades de seus proprietários.	Identificação da percepção dos questionados via questionário.	Identificação das recorrências e proposição de um guia. Elaboração de um Roteiro Guia (passo-a-passo).

Fonte: Elaborado pelos Autores

Portanto, a partir da percepção dos questionados foram elaborados: quadros, gráficos, tabelas e parágrafos consecutivos, os quais estão contendo os indicadores empíricos relevantes para o contexto pesquisado. A análise de dados deu-se pela

estatística descritiva simples e via identificação das percepções dos questionados. A partir dessa análise — e a luz da teoria — foi proposto o roteiro guia, para a realização da gestão administrativa de negócios de apoio instalados nesta rede

supermercadista. Modelo este que pode servir para profissionalizar a gestão do setor.

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

Com a tabulação dos dados coletados foi possível apresentá-los e interpretá-los, bem como fazer algumas incursões no sentido de propor indicativos para melhorar a gestão dos negócios de apoio instalados nos supermercados. Na direção de consolidar as informações produzidas, podem ser percebidas algumas conformidades e outras não conformidades evidenciadas pelos dados da pesquisa, referente ao funcionamento dos negócios de apoio sob a ótica de seus proprietários.

Neste contínuo são apresentadas as evidências elencadas pelos questionários aplicados com os proprietários dos negócios. Inicia-se citando que esses *Negócios de Apoio* são encontrados em diferentes tipos de supermercados, cita-se a seguir os mais relevantes: Casa Lotérica, Loja de Roupas, Serviços de Laboratório Clínico, Loja de Eletrônicos/Informática; Serviços dos Correios, Serviço de Costura; Serviço de Floricultura; Praça de Alimentação (Restaurante e Lanchonetes); Loja de Fotografia e Revelação Fotográfica; Serviços de consertos de Relógios e Celulares; Serviços de recarga de *toner* e tinta para impressoras; Banca de

Revista; Relojaria; Serviços Bancários; Serviços Salão de Beleza; Farmácia; Serviço de Lavação de Roupas; Loja de Acessórios e Bijuterias; *Pet Shop*; Chaveiro; Produtos Naturais; Loja de Calçados; Serviço de Sapataria; Vídeo locadora; Loja de Instrumentos Musicais; Serviço de Plotagem e Cópias; Perfumaria O Boticário/Loja de Cosméticos.

Nota-se que: as lanchonetes, cafeterias, franquias de lanches, choperias, restaurantes e lotéricas se sobressaem em números de instalações, caso sejam comparados aos demais empreendimentos. Os proprietários de quiosques também se constituem num segmento que assume papel de destaque; isso em consequência da diversidade de negócios que ofertam ao público. É possível inferir que o surgimento dessas evidências de que a rede supermercadista precisa estar atenta, pois não houve previsão de espaço físico para esse modelo de negócio e isso pode levar ao risco de poluir o ambiente pela diversidade das instalações.

Observa-se que a entrada de um negócio na área do supermercado deve passar por avaliações de viabilidade, pois sua instalação pode proporcionar uma parceria promissora e de longa duração entre os empreendedores e o autosserviço.

Captou-se no questionário aplicado que os proprietários com menos de 1 ano de atividade no *Supermercado*

representaram 20% dos pesquisados. No entanto, esse número não retrata falências ou desistência dos negócios, mas se deve ao fato que alguns supermercados da rede pesquisada são novos, assim não poderiam esses negócios estarem instalados há mais tempo. Esses empreendedores também não são iniciantes na atividade, pois 84 dos participantes responderam que possuíam o mesmo tipo de negócio em outro local. Isso pode ser visto como um fator de solidez dos negócios, considerando que comerciantes estão nesse ramo de atividade há algum tempo. Essa constatação indica que quanto mais experientes forem os parceiros do supermercado, mais madura e equilibrada pode ser esta relação.

Cita-se que o supermercado não restringe novos negócios e proprietários iniciantes, porém, isso é analisado considerando o risco de proprietários inexperientes apresentarem carências administrativas enquanto empreendedores. Salienta-se que não existe ainda um processo criterioso e rigoroso para escolha do empresário que pode se instalar com um negócio na área do supermercado. Se por um lado abre um leque de oportunidades para novos comerciantes e suas sugestões de negócios, por outro, estas parcerias podem se tornar muito vulneráveis para o Supermercado. Nota-se na Tabela 2, o local onde os comerciantes possuíam seus negócios antes de se instalarem em cada uma das unidades da rede pesquisada.

**Tabela 2 - Localização do negócio de apoio antes deste Supermercado**

<b>Local onde possui o mesmo tipo de negócio</b>	<b>Respondentes</b>
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
<b>Total de respostas</b>	<b>90</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Essa Tabela 2 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 em 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. Pode ter importância para o sucesso da parceria entre supermercados e empreendedores o fato destes últimos possuírem experiência

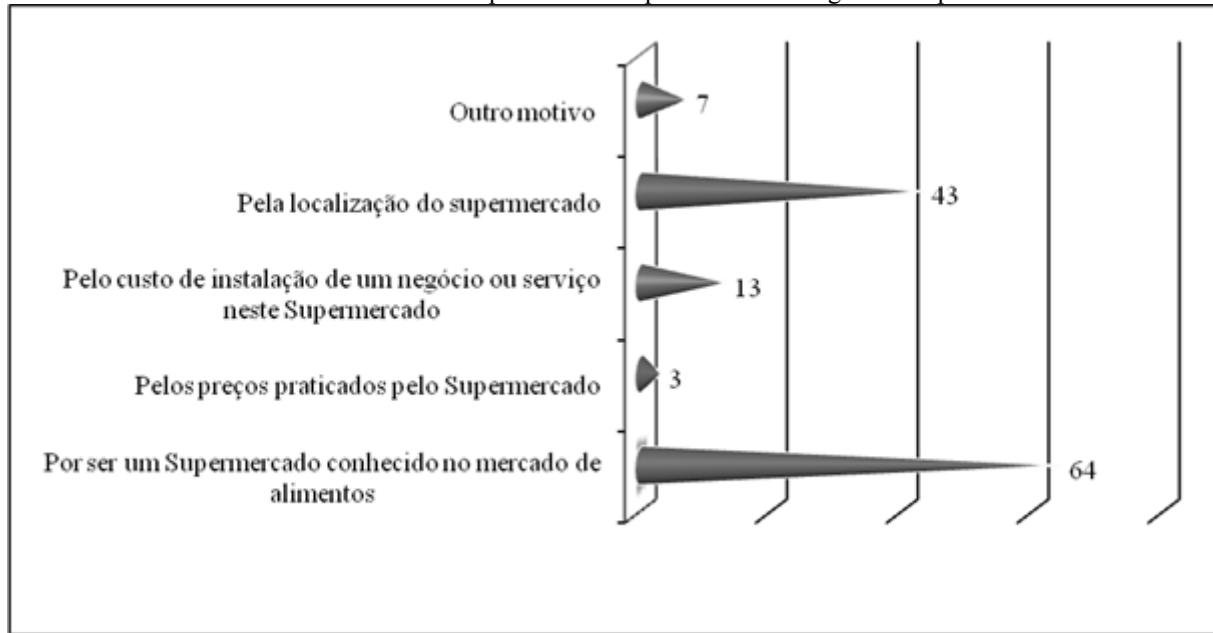
no tipo de negócio que se sugere ser instalado.

Evidenciou-se nas respostas da pesquisa que a localização do supermercado mostra-se de grande importância. Na ótica dos empreendedores, essa seria a segunda variável mais determinante para a escolha e a instalação de um negócio de apoio. Assim, destaca-se a importância e o cuidado que o Supermercado precisa ter na escolha da localização do empreendimento, caso tenha o intuito de atrair os melhores comércios e serviços.

O ambiente físico do autosserviço, de modo geral, demonstra ser composto de pontos comerciais atraentes, se for

considerado que na pesquisa 43% dos negócios instalados atuam há mais de 3 anos no supermercado. Isso permite entender as possibilidades de sucesso, caso o negócio esteja alinhado com as necessidades dos clientes e com os interesses do supermercado. 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. Quanto ao motivo de escolha do supermercado para instalar o negócio, segue o Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Motivos de escolha desta rede supermercadista para instalar o negócio de apoio**



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Conforme o Gráfico 1, os motivos da escolha da rede supermercadista para instalação do negócio é outro ponto que

deve ser observado. Do total de 130 proprietários perguntados, 64 destacaram que a escolha deu-se pelo fato de que a rede supermercadista era conhecida do

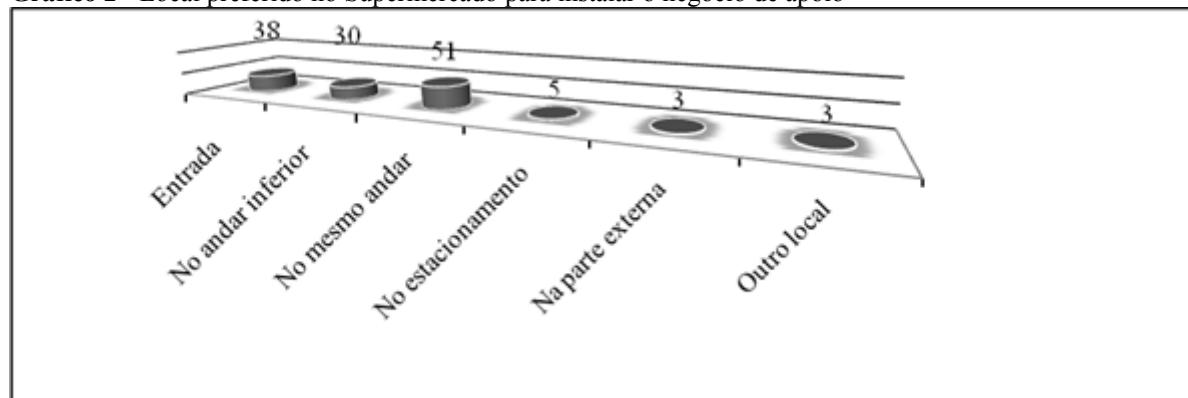
público; e para 43 a escolha se deu pela localização do supermercado. Depreendem-se duas vertentes deste gráfico: a importância dos supermercadistas administrarem a imagem e o nome e o cuidado na escolha da localização para instalação de um novo autosserviço.

Os dados da pesquisa indicam alguns aspectos que devem ser observados pela rede supermercadista na definição ou escolha dos negócios de apoio a serem instalados. Por ser um espaço integrado, a presença dos clientes nos negócios de apoio pode ser uma referência positiva para o supermercado. Sobre a relevância da existência dos comércios e serviços na área

do autosserviço, os dados mostram que 34 empreendimentos atendem acima de 100 clientes por dia; 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. Assim, depreende-se que os negócios podem ampliar as vendas do supermercado, pois são também captadores de clientes.

A escolha pelos empreendedores, do local mais viável na estrutura do supermercado para instalação do seu empreendimento é destacada no Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Local preferido no Supermercado para instalar o negócio de apoio**



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A preferência com 51 opiniões, de 130, por um local no mesmo andar do supermercado, evidentemente está associada a maior circulação de pessoas, mais próximos e visíveis dos clientes. Destaca-se o interesse em montar um negócio logo na entrada (38 respostas).

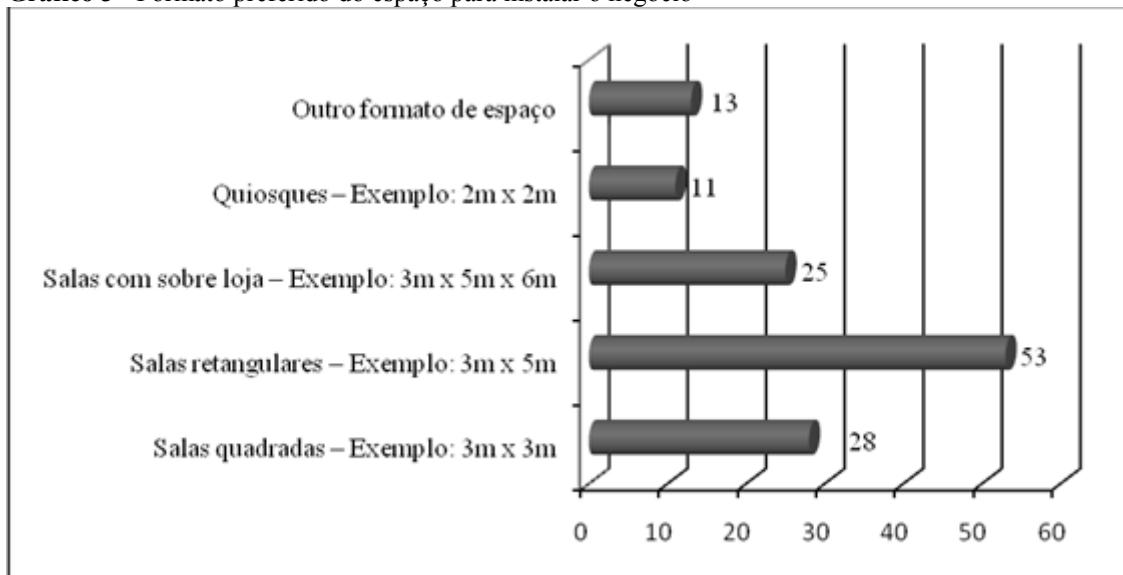
Essa disposição, no mesmo nível e na entrada do autosserviço é o espaço que frequentemente é o mais disponibilizado para as instalações dos negócios de apoio. Destaca-se também a indicação (30 respostas) de instalação do negócio no andar inferior ao do supermercado, pois é

muito comum que este espaço seja destinado ao estacionamento, para onde converge a circulação de um grande contingente de clientes do Supermercado.

Outra questão que foi pesquisada refere-se aos tamanhos dos espaços a

serem disponibilizados, pela rede supermercadista para instalação de negócios de apoio, conforme representado no Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Formato preferido do espaço para instalar o negócio



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A temática deste Gráfico 3 complementa a questão da área a ser disponibilizada para a montagem de negócios de apoio. É preciso conhecer a metragem desejada e também o formato idealizado pelos empreendedores. Esta tabulação esclarece que 53 dos 130 respondentes preferem o formato retangular, com 3 metros de frente e 5 metros de profundidade. Por outro lado, 25 destacam que gostariam de salas com sobre loja e 11 têm preferência por formatos de quiosque com média de 4m<sup>2</sup>. Isso evidencia que os supermercadistas deveriam idealizar áreas para instalação, de

forma que não pareçam estar disponíveis em espaços que não foram utilizados para este fim. O tamanho do espaço desejado pelos proprietários tem variações conforme o tipo de negócio. Ao se perguntar aos proprietários sobre as metragens desejadas, destaca-se a metragem entre 30m<sup>2</sup> e 50m<sup>2</sup> com 58 respostas, mas há demandas equilibradas por espaços entre 10m<sup>2</sup> e 20m<sup>2</sup> com 34 respostas e entre 20m<sup>2</sup> e 30m<sup>2</sup> com 33 respostas.

A decisão de qual tamanho os espaços destinados para os negócios devem ter, pode considerar as seguintes variáveis:

- a) os tipos de parceiros almejados pelo

supermercadista; b) a importância atribuída às parcerias no contexto do Supermercado; c) o espaço total que pode ser destinado a terceiros; d) fluxo de pessoas. Essa decisão deve considerar também que alguns tipos de negócios trabalham com metragens padronizadas ou mínimas. Como exemplo, podem ser citadas as franquias de perfumaria, *fast food*, entre outros.

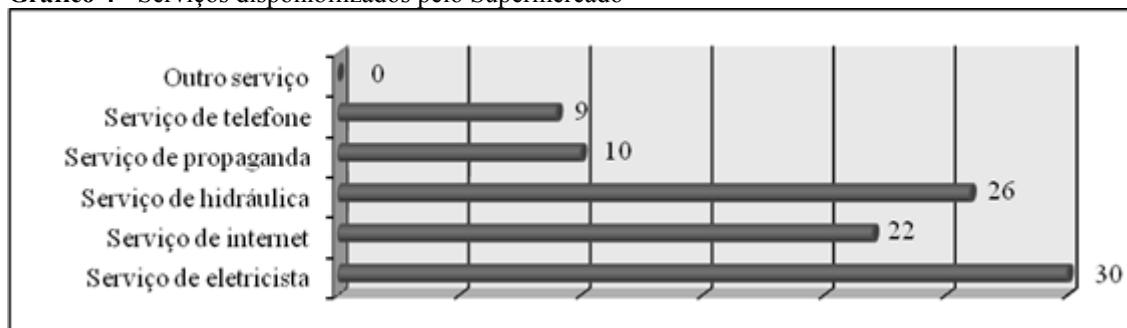
A pesquisa revela uma oportunidade de melhoria sobre a metragem desejada pelos empreendedores e as disponibilizadas pelo autosserviço. Deve-se salientar que a metragem dos espaços para negócios pode ser um limitador de operacionalização dos empreendedores, haja vista que dificilmente haverá ampliação 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. Nota-se que os espaços são encontrados em locais diversos e a participação desconectada pode denotar falha no planejamento da previsão da sua existência.

Pontua-se que a administração supermercadista precisa estar atenta para a adequação do espaço físico destinado aos empreendimentos; isso para que não ocorra

que alguns negócios que atendam um fluxo grande de pessoas estejam instalados em espaços muito pequenos ou em locais pouco estratégicos. Da mesma forma, grandes espaços podem estar disponibilizados a comércios e serviços que recebem poucos clientes.

Outra indagação realizada junto aos proprietários dos negócios foi sobre a necessidade de prestação de serviços emergenciais para o seu funcionamento. Os dados da pesquisa apontam para divergências entre os proprietários, sobre a existência ou não desses serviços, o que indica uma não conformidade que precisa ser corrigida.

Em relação a esses serviços necessários para os negócios de apoio, 86 dos 130 respondentes afirmaram que não existe disponibilidade de auxílio de serviços. No entanto, outros 44 afirmaram que existe. Pode-se inferir que existe alguma falha e, neste caso, uma oportunidade de melhoria na relação ou comunicação 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. O Gráfico 4 expõe quais serviços são disponibilizados pelo supermercado:

**Gráfico 4 - Serviços disponibilizados pelo Supermercado**

Fonte: Elaborado pelos autores (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: 30 afirmaram que possuem serviço de eletricista disponível; 26 afirmaram que contam com serviço de hidráulica; 22 possuem disponibilidade de *internet*; 10 indicaram que estão sendo atendidos por um serviço de propaganda e 9 contam com apoio de serviço telefônico. Assim, nota-se que havendo disponibilidade de serviços por parte do supermercado para apoiar o funcionamento dos negócios, esses são utilizados pelos proprietários.

Alerta-se para a importância de uma vigilância por parte do autosserviço, para que os serviços indicados sejam executados em conformidade com as normas de segurança e a política de imagem da rede. É preciso que seja escolhida a melhor forma de acordo, de como esses serviços serão disponibilizados e de como poderão ser custeados pelos usuários.

No que diz respeito a um setor administrativo para resolver as questões de gestão dos negócios de apoio, os dados da pesquisa declaram que para 71% dos respondentes, o supermercado não possui um setor administrativo, responsável por acompanhar os empreendedores; por outra parte outros 29% reconhecem a existência de um setor administrativo. Deste último percentual, alguns entendem 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. Visualiza-se que para os proprietários de negócios esse setor não está disponibilizado de forma clara e efetiva. Esses dados revelam certo empirismo ou ausência de habilidade do *Supermercado* na gestão da situação que envolve os negócios de apoio. De certo modo, chega até parecer uma certa displicênciam no tratamento da questão, haja vista a importância que os empreendimentos podem ter no contexto do Supermercado e na sua *performance*.

Considerando a importância que pode se revestir a existência efetiva de um setor administrativo para auxiliar aos negócios de apoio, chamou a atenção o fato de que 92 respondentes afirmaram que esse setor não existe. Outros 40 responderam que não o consideram necessário; por outro lado, 25 destacaram que não faria diferença. Ressalta-se que essa questão deve ser analisada com cautela, haja vista a possibilidade de conflito de interesses entre os proprietários e os supermercadistas, sobre a existência ou não de um setor administrativo.

Nota-se que há a necessidade de se estabelecer de forma clara, entre *Supermercados* e empreendedores, como será disponibilizado o setor administrativo, para resolver: questões contratuais, permissões de instalação de negócios, reformas nos espaços, entre outros aspectos.

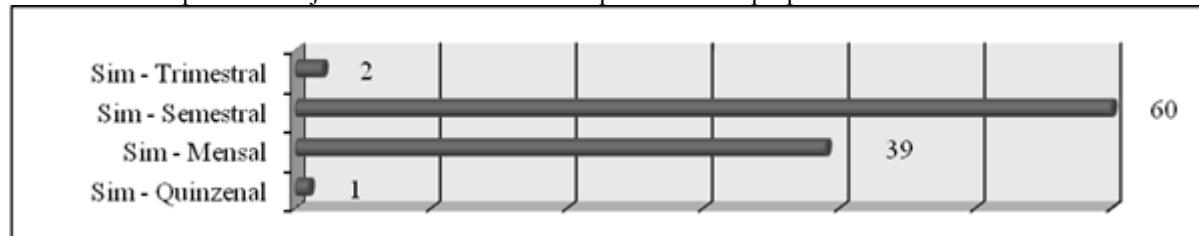
Destaca-se que para a oferta de serviços, além de um setor administrativo, especificamente, para negócios de apoio, tem-se um custo considerável, evidenciado

na concordância ou não de pagamento de um condomínio para essas assistências. Quanto a isso, 88 dos respondentes não estariam dispostos a pagar um valor maior de condomínio para dispor dos serviços administrativos enquanto que apenas 42 empreendedores concordam com a realização desse pagamento.

Quando questionados sobre a existência da prática de reuniões periódicas entre os supermercadistas e os comerciantes, 70 responderam que não existe e outros 60 responderam que elas acontecem. Assim, percebe-se pelas respostas, uma não conformidade para essa questão. Depreende-se que não está evidente como é a rotina das reuniões entre empreendedores e autosserviço.

Infere-se que a existência de reuniões periódicas é um anseio que poderá contemplar uma relação mais: segura, clara, transparente, franca e aberta entre os proprietários e o autosserviço. O Gráfico 5 relata a periodicidade desejada para que as reuniões ocorram:

Gráfico 5 - Frequência desejada de reuniões entre o Supermercado e proprietários



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Destaca-se entre os proprietários respondentes que existe o desejo de realização de reuniões semestrais ou mensais. Assim, chama-se a atenção para que essa questão seja trabalhada sob o enfoque de uma gestão administrativa mais presente, isso no intuito de corrigir possíveis não conformidades evidenciadas nas relações comerciais. Acredita-se que essas reuniões possam dirimir dúvidas, ajustar erros de comportamento, minimizar o surgimento de riscos entre comerciantes, esclarecer anseios dos clientes, entre outros aspectos ou situações que possam surgir.

Questionou-se sobre a importância de um contrato de aluguel estruturado, no

qual a relação entre autoserviço e empreendedores fosse estabelecida por regras claras e isonômicas. Na pesquisa, 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.

A Tabela 3 destaca os critérios que devem ser respeitados para a permanência ou a exclusão do negócio de apoio da rede supermercadista na visão dos empreendedores.

**Tabela 3 - Critérios que devem ser respeitados para permanência do negócio**

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
<b>Total</b>	<b>379</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

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. Logo, existe 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.

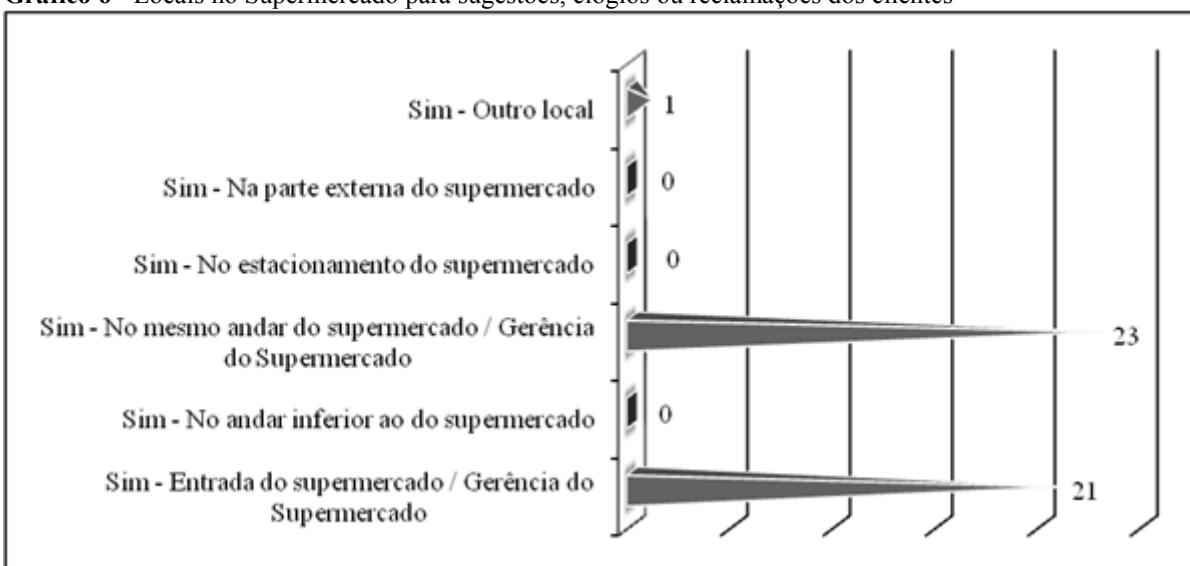
Quanto ao comportamento dos proprietários dos negócios, são necessárias várias ações do supermercado. Isso porque as respostas foram excessivamente esparsas, onde 84 comerciantes alegam conhecer os critérios de permanência, porém desconhecem quais devem ser os

critérios cumpridos para montagem de filial em outro autosserviço da rede. Outros 46 disseram que reconhecem critérios para instalação de filiais do negócio de apoio em outro autosserviço da rede. Essa contradição, na percepção de informações, por parte dos proprietários dos negócios pode ser mais um aspecto revelador do modo como o *Supermercado* gerencia esse

processo e também da importância atribuída aos negócios de apoio.

Quanto ao atendimento ao cliente, o Gráfico 6 explica, na visão dos comerciantes, em que local o *Supermercado* deveria disponibilizar espaço para: sugestões, elogios ou reclamações.

**Gráfico 6** - Locais no Supermercado para sugestões, elogios ou reclamações dos clientes



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Sobre esta questão de espaço para participação do cliente, obteve-se que 23 comerciantes indicaram que esse lugar para os clientes está disponível no mesmo andar do supermercado. Numa segunda linha de colocação tem-se 21 respostas alegando que esse espaço está na entrada do Supermercado. 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.

Os dados da pesquisa nos remetem à elaboração de um modelo de referência para a gestão administrativa profissionalizada dos negócios de apoio em supermercados, levando em consideração os princípios básicos da administração, quais sejam: planejamento, organização, liderança, direção e controle.

## 5 PROPOSTA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Após toda compilação das informações coletadas nesta 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 do estudo. Buscou-se coletar dados empíricos para subsidiar as respostas, conforme as indagações que pudessem 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. Nesse contínuo, elencam-se tópicos e sugestões para alinhamento de uma proposta administrativa que encontre identificação com as necessidades dos proprietários dos negócios. Esses tópicos podem no próximo momento serem transformados em ações; caso os comerciantes e os supermercadistas julguem passíveis de aplicabilidade. Assim, seguem as proposições:

Faz-se necessário a existência 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 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, além dos critérios que devem ser cumpridos para que um negócio já montado tenha prioridade de estabelecer-se em outro supermercado.

Com base no conhecimento da preferência dos comerciantes: pelos formatos, pela metragem, pela localização dos espaços destinados aos negócios, da limitação que o terreno pode impor à construção, cria-se uma atmosfera positiva para o desenho físico da área comercial. Sugere-se que esta otimização do espaço físico seja realizada numa parceria entre a administração da rede e a engenharia/arquitetura responsável pela construção.

A preocupação com o perfeito funcionamento dos negócios de apoio deve ser meticulosa. É necessário um quadro com o horário de funcionamento dos negócios de apoio que seja aplicável a todos e que as peculiaridades neste quesito sejam justificadas perante os comerciantes e os clientes, de modo que nenhum empreendedor possa imprimir horários que não estejam em consonância com as diretrizes do supermercado e com os anseios dos clientes. Essa questão de horário precisa ser bem discutida para

evitar conflitos entre os proprietários de negócios e entre os empreendedores e o supermercado.

Uma observação colhida na pesquisa destaca uma lacuna, sobre quais são as responsabilidades do supermercado, em relação aos negócios de apoio e qual o principal papel do gerente do autosserviço. Essa situação nos remete a indicação de que é preciso deixar claro que o supermercado é um parceiro do negócio e não o responsável pelo seu funcionamento. Nota-se que o gerente não deve 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 de apoio. Esse setor administrativo pode ser composto por um ou dois funcionários, enquadrados no Plano de Cargos e Salários da rede de autosserviço. Sugere-se o cargo de supervisor de negócios, o qual se reportaria ao gerente somente para decisões complexas. O supervisor faria a intermediação e resolveria todas as questões de funcionamento dos negócios, tais como: possíveis problemas elétricos, hidráulicos, propaganda, reclamações e sugestões. O custo do supervisor poderia ser coberto pelo condomínio pago pelos comerciantes.

A rede supermercadista, apesar de empiricamente escolher bons negócios

para se instalar na área do supermercado, deve estar atenta a outras variantes importantes evidenciadas na pesquisa. Destaca-se, principalmente, a atenção para o número de clientes atendidos pelos negócios escolhidos. Este cenário pode despertar as seguintes discussões: quais negócios são passíveis de receber mais clientes? Esses negócios estão em locais estratégicos, em espaços com metragens e com formatos compatíveis? Mais do que escolher os negócios, também é preciso uma gestão administrativa estratégica de disponibilização desses negócios e o máximo de cuidado na escolha dos parceiros a se instalarem.

Nota-se neste estudo que a presença dos negócios de apoio na área física do supermercado é de alta relevância. Cabe mencionar 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. Assim, entre disponibilizar área para instalação de negócios ou para o supermercado, não resta nenhuma dúvida que a prioridade deve ser a do supermercado.

A pesquisa evidenciou que existe por parte dos empreendedores o desejo de reuniões periódicas com a rede supermercadista. Essas reuniões poderiam possibilitar ajustes eventuais, não deixando acumular frustrações e necessidades que possam tornar-se, por ausência de diálogo, lacunas indesejadas nessa relação. As reuniões podem ser pautadas por: 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 em outras construções da rede.

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

Enfim, convém ainda destacar que uma gestão administrativa moderna e dinâmica, requer inúmeras variantes e não

há como elencar neste estudo todos os casos possíveis de serem visualizados. Nesta proposta de gestão administrativa foram destacados os principais indicativos que emergiram dos dados da pesquisa. Isso permite perceber que existe espaço para a implementação de uma administração profissional e moderna, que atenda aos anseios dos proprietários dos negócios de apoio e melhore a *performance* do Supermercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao final deste texto com a certeza de que todos os objetivos foram alcançados. 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, foi atendido. Esse objetivo foi contemplado com a realização da pesquisa bibliográfica e com a aplicação dos questionários aos atores participantes da pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, esses foram alcançados da seguinte forma: o primeiro foi atendido com a aplicação dos questionários aos proprietários de negócios. O segundo objetivo foi evidenciado a partir da tabulação e com a relação das respostas dos questionários aplicados ao público participante. Por fim, a partir da compilação do referencial teórico e das informações inferidas dos

questionários, com o terceiro objetivo foi possível propor indicadores para um modelo referencial de gestão administrativa, para os negócios de apoio instalados nos autoserviços que atendesse às necessidades dos seus proprietários.

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 de negociação com as três maiores redes supermercadistas do estado de Santa Catarina, apenas uma dessas abriu a possibilidade de acesso as suas instalações, tornado assim este estudo possível. Menciona-se a receptividade dos proprietários dos negócios de apoio da respectiva rede supermercadista pesquisada. Isso evidenciou que de certo modo a rede supermercadista também estava interessada nos resultados da pesquisa, para melhorar a parceria e consolidar a relação com os negócios de apoio.

Chegando ao final desta investigação fica a certeza da contribuição deste estudo para a ciência, como um passo a mais para diminuir a carência de estudos nessa área. Essa ausência de estudos científicos sobre os negócios de apoio em supermercados foi identificada a partir da busca de fundamentação teórica. Cite-se que foram pesquisadas as seguintes bases: Scielo, Spell, Scopus, ANPAD, Periódicos

Capes e Ebsco, utilizando as palavras-chave: negócios de apoio, negócios de suporte, negócios complementares, teorias de suporte, *supporting theories, business support, complementary businesses*, sem que nenhuma referência que pudesse ser atribuída a negócios de apoio fosse encontrada.

Dessa forma, fica evidente a contribuição deste trabalho para a gestão das relações entre as redes supermercadistas e os negócios de apoio. Assim, espera-se que outros estudos venham a ser desenvolvidos com este mesmo perfil investigatório. Nesta perspectiva, podem ser construídas inferências teórico-práticas, considerando os dados coletados em diferentes contextos, o que possibilita maior segurança e consistência nas afirmações.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se realizar esse mesmo tipo de estudo em outras redes supermercadistas. Dessa forma, poderá ser feita uma comparação de resultados e um aprimoramento de sugestões para a gestão de negócios de apoio em supermercados. Outra sugestão seria uma pesquisa em outros países, que possuam este mesmo tipo de formato de estrutura física nos supermercados. Assim, poderiam ser colhidas informações de outras formas de administração desses espaços comerciais em autoserviço.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, C.A.; GIGLIO, E. M. Reflexões sobre a interface entre as relações sociais e as relações de negócios em redes de pequenas empresas a partir de múltiplas fontes. **Revista de Administração da UNIMEP.** v.7, n.3, set./dez. 2009.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002.
- 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, 1. ed., jul./dez. 2002.
- GHISI, F. A.; CAMARGO, S. H. C. V.; MARTINELLI, D. P. **Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte:** Um Estudo Multicaso no Interior do Estado de São Paulo. In: Angelo, C. F.; Silveira, J. A. G. (Coord.). **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 2003, v. 7, p. 217-240.
- LAGUNA, E. Supermercado lucra como imobiliária. **DCI – Diário do Comércio, Indústria e Serviço**, Caderno Comércio, São Paulo, fev. 2006.
- LIN, Z. J., YANG, H., & ARYA, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, 30(9), 921-940.
- LOPES, M. de L. **O comércio varejista em Uberlândia (MG) e sua atuação como agente modificador do espaço urbano:** as estratégias da rede Bretas de supermercados. Uberlândia, 2012.
- MORITA, A. Ranking 2012 - Faturamento. **Revista Supermercado Moderno**, ano 44, n. 527, p. 48-53, abr. 2013.
- OLIVEIRA, A. L. de; REZENDE, D. C. de; CARVALHO, C. C. de; **Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos:** o Caso de uma Rede de Supermercados, RAC, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 4, p. 67-83, jan./fev. 2011.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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.
- 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.
- RESENDE, T. M.; PACHECO, P. P. **Super e hipermercados:** uma análise da evolução do sistema de autosserviços no município de Uberlândia–MG. 2009. Disponível em: <[observatoriogeograficoamericalatina.org.mx](http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx)>. Acesso em: maio 2013.
- SANTANA, D. C. C.; OLIVEIRA; D. C. de; FREITAS, F. C. de; OLIVEIRA, P. L. de; TEIXEIRA, E. S. **Administrar os Negócios com Diferencial**, Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 1, n. 1, 2010.
- SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados.** Brasília: BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços, 2002. 26p.
- SILVA, C. A. V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas:** um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP. 2004. 199 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade

de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2004.

SOUZA, 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, n. 8, p. 76-81, ago. 2010.

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.