

O REFLEXO DA PANDEMIA DO COVID-19 NO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO DE JUIZ DE FORA - MG¹

TOLEDO, Izabella Veggi de Mello²
Centro Universitário Academia – UniAcademia
TAVARES, Luciano Rodrigues³
Centro Universitário Academia – UniAcademia

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Negócios Inovadores

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa de campo realizada no Supermercado Imperial, localizado em Juiz de Fora - MG, que buscou analisar a realidade que os supermercados estão enfrentando diante da pandemia de Covid-19, uma vez que seu ramo foi considerado atividade essencial. Através dos métodos e técnicas da entrevista, benchmarking, observação participativa e Matriz SWOT os dados foram coletados e analisados. O objetivo geral é demonstrar como está sendo enfrentado a realidade nos supermercados diante da pandemia de Covid-19 e soluções adequadas que possam minimizar a propagação do vírus e contribuir para um melhor desenvolvimento da organização por meio de ações que zelem pela segurança dos clientes e os objetivos específicos são: levantar quais foram as medidas restritivas de segurança impostas pelos decretos que deveriam ser implantadas nos supermercados; conhecer a realidade do Supermercado Imperial e levantar argumentos de melhoria após demonstrar; analisar e interpretar as informações coletadas na pesquisa de campo; elaborar um plano de ação efetivo que possa contribuir de forma significativa para o melhor desempenho do mercado. A metodologia utilizada no artigo constitui-se de um estudo de caso com pesquisa bibliográfica sobre os assuntos abordados, por meio de livros e documentos eletrônicos disponíveis, e da aplicação de uma entrevista estruturada em um mercado da cidade de Juiz de Fora, MG. O trabalho possibilitou compreender melhor o quanto a gestão organizacional é importante em uma empresa, sobretudo em épocas de desafios, pois ajuda a estabelecer novas formas de trabalho que possibilitem o desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Gestão Organizacional; Pandemia Covid-19; Supermercado; Medidas Restritivas de Segurança; Cadeia de Abastecimento.

1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

2 Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Academia – UniAcademia.

3 Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

1 INTRODUÇÃO

O novo coronavírus, que causa a Covid-19, surgiu em 2019 na cidade de Wuhan na China e os primeiros casos da infecção parecem ter acontecido de animais para pessoas. Isso porque os vírus da família "coronavírus" afetam principalmente animais, existindo quase 40 tipos diferentes desse vírus identificados em animais e apenas 7 tipos em humanos (LEMOS, 2021). Além disso, os primeiros casos de Covid-19 foram confirmados num grupo de pessoas que estiveram no mesmo mercado popular da cidade de Wuhan, onde eram vendidos vários tipos de animais selvagens vivos, como cobras, morcegos e castores, que poderiam ter estado doentes e passado o vírus para as pessoas (LEMOS, 2021). No dia 08 de março de 2020 chegou em Minas Gerais o primeiro caso de coronavírus (Covid-19).

O isolamento social imposto para tentar conter a disseminação do novo vírus, provocou severas mudanças na nossa rotina, com efeito cascata. Muitos setores estão sendo altamente impactados.

O setor supermercadista é um dos negócios que foram afetados positivamente com a pandemia no Brasil, pois teve um crescimento de 9,36% no ano de 2020 segundo o estudo da Associação Brasileira de Supermercados (DIAS; MEDEIROS, 2021).

Uma das estratégias utilizadas por estes estabelecimentos é a conquista dos clientes através da higiene, da qualidade dos produtos oferecidos, da postura dos funcionários e do cumprimento rigoroso das normas da Organização Mundial da Saúde (OMS). Além disso, a busca por diversificação do *mix* de produtos com novas marcas e fornecedores que tenham possibilidade de garantia de entrega e preços acessíveis tem sido também um diferencial, já que as marcas conhecidas começam a elevar os preços.

Compreendendo o cenário atual mundial, a realidade está bem diferente, todos tiveram que se adaptar até que os supermercados conseguissem reorganizar os seus estoques, de acordo com a nova demanda e a nova realidade dos seus clientes. A busca de novos fornecedores foi entendida como uma saída capaz de manter preços mais atrativos, parcerias entre empresas para que em uma negociação mais alta buscar melhores condições para manter a margem de lucro alta e reduzir custos com o frete, por exemplo. Um outro fator que entra na alta dos preços é o da maior

demanda de clientes, a lei da oferta e da procura, com o auxílio emergencial disponibilizado pelo Governo Federal e com maior parte do comércio fechado, o consumidor foi utilizar este auxílio nos supermercados, na compra de comida, pois as famílias de renda mais baixas gastam a maior parte do seu dinheiro com alimentação.

Mesmo não atingindo todas as parcelas da população de forma igual a inflação e a pandemia afetaram de forma considerável a realidade dos brasileiros que ainda vão demorar a se recuperar.

A gestão organizacional consiste no planejamento de todas as ações que contribuem para o bom funcionamento de um sistema, o seu conceito está diretamente relacionado com o de administração que para Chiavenato (1999, p. 6) é “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. Já para Stoner e Freeman (1999, p. 4) é “o processo de planejar, organizar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

São quatro as funções administrativas que formam a base da gestão organizacional:

1. Planejamento: definição de objetivos e meios para alcançá-los.
2. Organização: delegação de responsabilidades para cumprir as tarefas.
3. Direção: utilização da influência para motivar as pessoas.
4. Controle: monitoração e correção das atividades. (CHIAVENATO, 1999, p. 15).

Para Araújo (2010) a gestão pela qualidade total, reengenharia, e benchmarking são tecnologias de gestão organizacional. Essas tecnologias são desenvolvidas a partir da “administração de processos que consiste em um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e reorganizar as estratégias do modelo de gestão do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes” (OLIVEIRA, 2006, p. 18).

Em pleno período pandêmico os modelos de gestão das organizações tiveram que passar por diversas alterações para manterem-se atualizados e competitivos no mercado. Nesse viés, foi perceptível notar que a união entre gestão organizacional e tecnologia tornou-se primordial para o bom desempenho das empresas.

O contexto da pandemia do Covid-19 proporcionou uma situação bastante atípica nas organizações, o que conseqüentemente obrigou muitas empresas a interromper ou rever seus modelos de negócio, principalmente por conta do isolamento social que as levou a buscarem formas alternativas para dar continuidade nas suas atividades como o home office, serviços de delivery e investimentos em plataformas virtuais para propiciar a venda de seus produtos online, além de todas as medidas restritivas impostas pelos decretos como as restrições de horários de funcionamento, a implantação de álcool gel e sabonetes espalhados em diversas áreas do estabelecimento para prevenir o contágio e proliferação do vírus, além do isolamento de algumas áreas da empresa com maior índice de contágio.

Além disso, várias organizações tiveram dificuldades para manter suas atividades, sobretudo as da área de comércio. O setor varejista encontrou muitas circunstâncias críticas para obter mercadorias durante a pandemia, de acordo com a FIEMG (2021), a redução da produção ou, em alguns casos, a paralisação em várias empresas no período mais agudo da pandemia da Covid-19, em 2020, resultou na diminuição do nível de estoques das indústrias. Com a inesperada recuperação da economia nos meses seguintes, houve um descasamento entre a oferta e a demanda de produtos e, desde então, as empresas vêm enfrentando problemas na aquisição de insumos e matérias-primas.

Os recursos humanos também afetaram bastante a gestão organizacional, pois os colaboradores que manifestaram sintomas típicos da Covid-19, logo tiveram que ser afastados das suas atividades na empresa, por conseguinte isso acabou desfalcando as equipes e conseqüentemente afetando a produtividade e eficiência das atividades das organizações, tornando-se um grande desafio para os gestores contornar essa situação e em alguns casos o estabelecimento teve até que ser interditado, assim como, foi o caso de um supermercado em Minas Gerais, que acabou sendo interditado após registrar 6 casos de Covid-19 entre seus funcionários de acordo com a publicação do jornal Estado de Minas Gerais de junho de 2021 (DOURADO, 2021).

Visando compreender a importância do tema gestão organizacional, realizou-se uma pesquisa de campo em uma loja de supermercado para demonstrar os

impactos e as mudanças que ocorreram nesse setor durante o período pandêmico, de março de 2020 a abril de 2021.

Diante desse cenário desafiador, o objetivo geral deste artigo é demonstrar como está sendo enfrentado a realidade nos supermercados diante da pandemia de Covid-19 e soluções adequadas que possam minimizar a propagação do vírus e contribuir para um melhor desenvolvimento da organização por meio de ações que zelem pela segurança dos clientes.

Os objetivos específicos são:

a) Levantar quais foram as medidas restritivas de segurança impostas pelos decretos que deveriam ser implantadas nos supermercados;

b) Conhecer a realidade do Supermercado Imperial e levantar argumentos de melhoria após demonstrar, analisar e interpretar as informações coletadas na pesquisa de campo;

c) Elaborar um plano de ação efetivo que possa contribuir de forma significativa para o melhor desempenho do supermercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Supermercados têm o objetivo de oferecer produtos alimentícios, de higiene pessoal, de limpeza, entre outros itens que, seus clientes, na maioria das vezes, necessitam para suprir alguma falta momentânea, de urgência. Sendo assim, foi visto que em decorrência da pandemia, uma enorme geração de demanda aconteceu, o que fortalece os argumentos de Kotler (1998):

O cliente que busca algum produto ou serviço para atender sua necessidade (premissa básica do marketing), terá à sua disposição uma série de empresas para escolher onde comprar. É neste ambiente altamente competitivo que se inserem as empresas hoje em dia (KOTLER, 1998, p.19).

Com isso, tornamo-nos reféns e ao mesmo tempo aliados destes estabelecimentos. Todavia, agindo de forma inteligente pode-se negociar com os fornecedores, já que a demanda aumentou.

Os fornecedores são responsáveis pelo suprimento da empresa, no que se refere a equipamentos, mercadorias e matéria-prima. Tais componentes podem ser definidos mediante alguns critérios estabelecidos previamente pelo empreendedor para o bom funcionamento da empresa, como: forma de pagamento, atendimento, qualidade, preço, prazo e forma de entrega, quantidade, assistência técnica, garantia e tecnologia. É importante estabelecer um bom relacionamento de parceria com o fornecedor, a fim de garantir o abastecimento da empresa e assim satisfazer o mercado consumidor.

Os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente da empresa. Eles oferecem os recursos necessários para empresa produzir seus bens e serviços. Problemas com fornecedores podem afetar seriamente o marketing. Os gerentes de marketing devem observar a disponibilidade dos suprimentos - escassez, atrasos na entrega, greves e outros eventos podem prejudicar as vendas no curto prazo e satisfação do cliente no longo prazo. Eles também devem monitorar as tendências de preços de seus principais insumos. Um aumento nos custos dos suprimentos pode forçar a alta dos preços, o que pode prejudicar o volume de vendas da empresa. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.56).

A relação com os fornecedores é essencial para as empresas, pois agilizado o processo de entrega, as datas de validade das mercadorias e as necessidades do mercado são atendidas de melhor forma, fazendo com que o comprador tenha a confiança e praticidade.

Nesse ponto de vista, compreende-se que as empresas também são clientes e podem, assim, fazer suas escolhas mediante ao cenário atual, buscando novos fornecedores, trazendo uma gama maior de produtos ofertados e com preços mais atrativos. Com essa medida, há de se conter ou mitigar os exageros e recorrentes aumentos de preços, contemplando uma melhor e mais competitiva oferta ao cliente final, mantendo seu faturamento e receitas em níveis competitivos.

As organizações devem utilizar as variáveis do mix de marketing como meio mais eficiente no atendimento aos clientes, suprimindo as necessidades deles, de forma eficaz. Kotler (2000, p. 38) afirma ainda que “empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente”.

Já na ideia de Mankiw (2019), existem custos de escolhas, ou seja, quando se quer algo, é preciso tomar uma decisão e nesta se compreende o ato de deixar o que

menos importa para se ter o que se quer mais. Todavia, em tempos de pandemia já não se escolhe muito, pois apenas o básico tem sido essencial, visto que os preços variam muito e a oferta nem sempre está disponível. Nos açougues, por exemplo, pode-se ver clientes decidindo qual o melhor custo benefício, pois ficar sem o item carne demanda uma escolha sobre o que se pode ou não pagar ao longo dos meses já que não se tem mais certeza sobre a estabilidade dos salários e até mesmo dos empregos.

Segundo Basílio (2021),

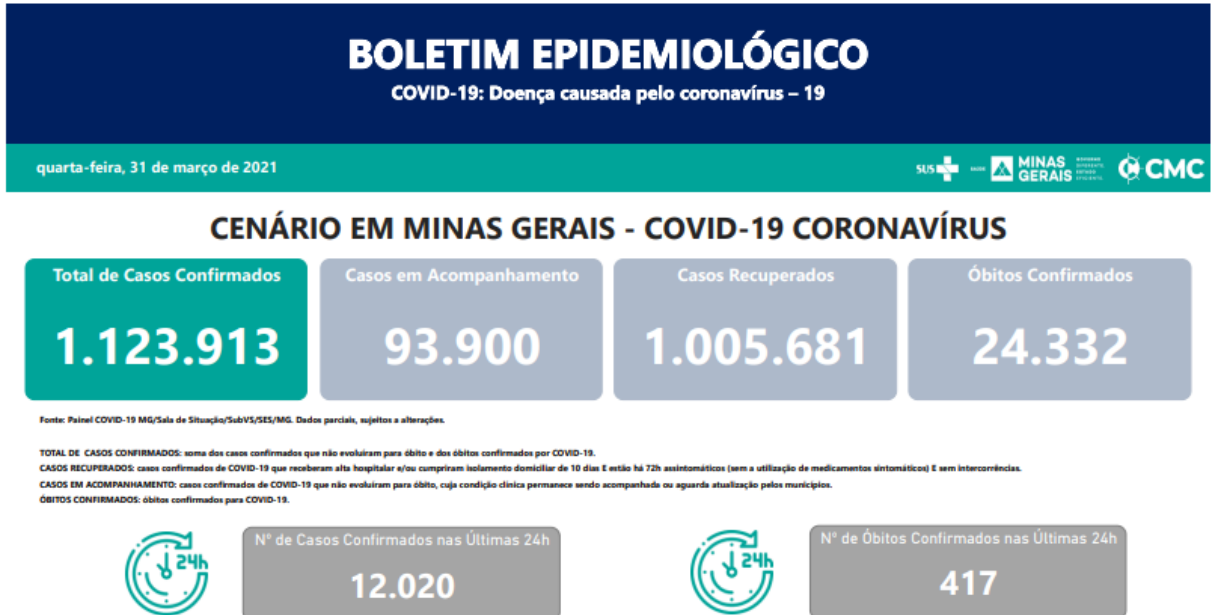
Várias crises atingiram o Brasil nos últimos anos, incluindo a provocada pela Covid-19 e assim as grandes redes de supermercados do país estão mudando suas estratégias para crescer num cenário de economia lenta. Entre as apostas dos empresários para expansão estão os atacarejos e os mercados de bairros (BASILIO, 2021).

Com as mudanças causadas pela pandemia o setor do varejo tende a continuar se adaptando às mudanças de comportamento dos seus consumidores em relação a suas compras.

O e-commerce tende a continuar a crescer, pois trouxe maior segurança nas compras e comodidade para os clientes e para os que tem rotina corrida, auxilia no consumo. Antes da pandemia este já era um serviço disponível, mas com o isolamento social se tornou um serviço essencial com diversos aplicativos de entrega parceiros atualmente, além de atendimento via APP.

A seguir, são apresentados os números da Covid-19 em Minas Gerais e em Juiz de Fora no período de março de 2020 a março de 2021.

Quadro 1 – Casos acumulados de Covid-19 no estado de Minas Gerais (03/2020 a 03/2021)



Observação: o “número de casos e óbitos confirmados nas últimas 24h” pode não retratar a ocorrência de novos casos no período, mas o total de casos notificados à SES/MG nas últimas 24h.

Fonte: SES-MG, 2021

Quadro 2 – Óbitos de Covid-19 em Juiz de Fora (03/2020 a 03/2021)



Fonte: Prefeitura de Juiz de Fora, 2021

Pode-se inferir, portanto, diante a análise do Quadro 1 que o número de mortos nos períodos explícitos, permite compreender melhor como ocorreu os avanços dos casos de Covid-19 no estado de Minas Gerais. Os números foram muito expressivos, ou seja, a proliferação do vírus foi muito rápida. O Quadro 2 representa o número de óbitos de Covid-19 em Juiz de Fora, verifica-se que o desenho do Quadro 2 é muito semelhante ao do Quadro 1 justamente pela relação entre os recortes do períodos utilizados para se analisar os quadros, pois no quadro 2 também estão explícito o rápido avanço do vírus na comparação dos períodos que foram analisados no Quadro 1, logo o desenho dos Quadros é bastante semelhante devido a relação lógica que pode-se concluir que quanto maior for o número de pessoas contaminadas maior será o número de óbitos, ou seja, existe uma relação de grandezas diretamente proporcionais.

A limitação da vida social é uma necessidade para evitar o risco de propagação do Covid-19 por isso as autoridades recomendaram que as pessoas saíssem de casa apenas em caso de necessidades essenciais. Sem dúvida, comprar alimentos e mantimentos está incluso nesse quadro, consumidores foram as lojas e compraram o

máximo de mercadorias possível. A medida, para não necessitar sair de casa, resultou em filas imensas e prateleiras de muitos supermercados vazias. Diante dessa situação, muitos lojistas optaram pelo racionamento na venda de alguns produtos, principalmente os que estavam tendo maior saída, como: leite, macarrão, enlatados, água, álcool em gel e papel higiênico (MAGALHÃES, 2020).

Devido a pandemia, os supermercados tiveram que se readaptar a novos horários de atendimento. Em resposta ao novo coronavírus as redes de supermercados nacionais estão tomando diversas ações, seja restringindo a quantidade de itens que cada cliente pode comprar, ou até implementando horários específicos para pessoas dos grupos de risco realizarem suas compras. Outra, medida adotada pelo varejista, foi o de oferecer comidas apenas para viagem em seus restaurantes, visando impedir as aglomerações. Mais uma medida tomada foi em relação à limpeza de suas lojas. Os carrinhos, cestas e os check-outs passaram a ser higienizados após a utilização. E tudo isso é feito com um único propósito, evitar a propagação do coronavírus e não deixar que os consumidores fiquem sem os itens básicos de higiene e alimentação.

3 METODOLOGIA

Neste artigo será abordado como o Supermercado Imperial foi afetado com a crise pandêmica do Covid-19 e como beneficiou os empresários desse ramo com o aumento das vendas. Com o aumento da demanda, os preços começaram a subir e afetar na cesta básica dos brasileiros.

A iniciativa dessa pesquisa surgiu em meio ao negócio em que a autora deste artigo atua e desta forma buscar soluções para a empresa e demais parceiros, visando aprender de forma a contribuir com demais parceiros e deixar a empresa mais sólida, buscando também sua consolidação em meio a diversidades que não são esperadas. Compreendendo as questões que afetam diretamente esse tipo de negócio, fez-se necessário repensar ações e mudanças a serem tomadas e principalmente manter as boas práticas da empresa sem perder margens de negociação, lucro e competitividade, visto que a pandemia nos fez alterar as rotinas diárias tanto de

peças físicas como jurídicas. Isso fez com que aumentássemos nossa capacidade de aprender e nos reinventar em diversas ocasiões.

Para conseguir uma análise bem completa foi realizada uma pesquisa descritiva e explicativa sobre o tema, através de revisão bibliográfica e de dados secundários, por meio de leitura de livros e materiais já elaborados.

O método científico é definido como o conjunto de processos intelectuais e técnicos que são usados para obter o conhecimento (GIL, 2008). De acordo com Vergara (1998), existem dois critérios básicos para se definir o tipo de pesquisa que são: quanto aos fins e quanto aos meios. quanto aos fins, segundo Vergara (1998), a presente pesquisa se classifica como exploratória, pois, busca conhecer melhor o tema abordado no estudo, ou seja, procura identificar quais os reflexos da pandemia no setor supermercadista, quais são os instrumentos de controle gerencial que podem ser aplicados no negócio e alguns impactos que eles causam nas nestes. Quanto aos meios, de acordo com Vergara (1998), a pesquisa define-se como bibliográfica, pois, o desenvolvimento do estudo foi baseado em livros, documentos eletrônicos, revistas disponíveis, isto é, fez-se um levantamento bibliográfico sobre o assunto tratado, por meio destes materiais publicados e impressos. Além disso, foi classificada também como telematizada, pois, essa classificação se aplica quando se obtém de informações, através de computadores, telefones, internet e outros meios de comunicação. Ademais, foi realizada também a pesquisa de campo através de entrevista e observação dos sujeitos. A presente pesquisa tem um caráter qualitativo, pois, pretende mostrar hábitos, atitudes, opiniões de um determinado grupo específico (MINAYO; SANCHES, 1993).

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado sobre um mercado de Juiz de Fora, o Supermercado Imperial inaugurado em março de 2018, é um comércio de bairro, familiar que trabalha com todo tipo de pessoa, pois está localizado em um bairro residencial grande, mas tem um relacionamento estreito com os seus clientes de forma particular e com cada um, para que o cliente se sinta à vontade. A empresa é constituída por pai, mãe, filho e filha e tem contato com todas as idades para atender

a todo tipo de pessoa, sendo assim, cada integrante acaba tendo um nível diferente de empatia o que aumenta quantidade de clientes envolvida.

A missão, segundo Chiavenato (2005), funciona com o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. O Supermercado Imperial tem como missão “Atender como mercado completo trazendo comodidade e preços acessíveis a localidade, utilizando do bom relacionamento como estratégia de ganho de mercado” (SUPERMERCADO IMPERIAL, 2021). A intenção é valorizar o cliente, “No bairro as pessoas naturalmente se conhecem e tendem a ir mais ao mercado, com isso as oportunidades do bom atendimento e melhor relacionamento aumentaram” como diz a proprietária Andreia Maria Veggi de Mello (SUPERMERCADO IMPERIAL, 2021).

Figura 1 – Foto fachada Supermercado Imperial



Fonte: Izabella Veggi, 2021

Figura 2 – Fotos dos ambientes internos do Supermercado Imperial



Fonte: Izabella Veggi, 2021

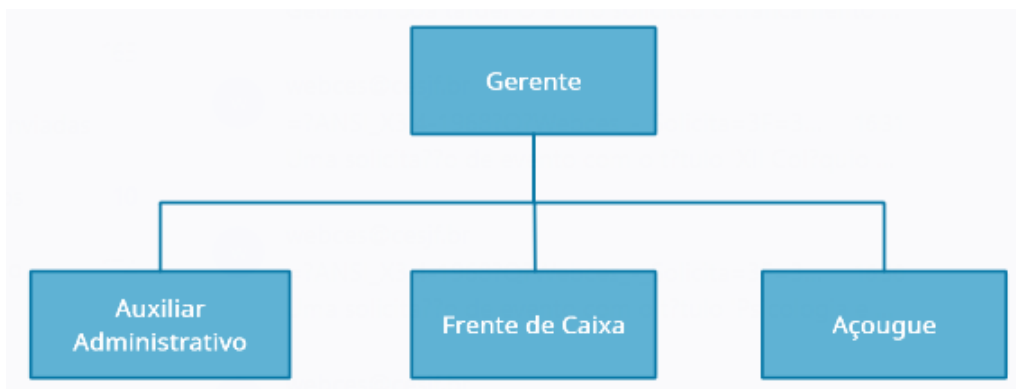
A loja tem 04 funcionários, que estão distribuídos em 04 setores conforme Quadro 3

Quadro 3 – Divisão de funcionários por setor do Supermercado Imperial

SETOR	QUANTIDADE
Gerência	1
Frente de Caixa	1
Auxiliar Administrativo	1
Açougue	1
TOTAL	4

Fonte: Adaptado do Supermercado Imperial (2021).

Figura 3 - Organograma Supermercado Imperial



Fonte: Supermercado Imperial (2021)

4.1 ESTRUTURA DE CUSTOS

A estrutura de custos reúne os custos importantes de toda a empresa. As estruturas podem ter as seguintes características: custos fixos e custos variáveis. Nos custos fixos, as despesas são sempre as mesmas, independentemente da quantidade de vendas de produtos, os custos com água, luz, internet e telefone não variam de mês a mês, ou seja, a empresa se constitui por 2 freezers grandes horizontais e 4 refrigeradores sendo eles 1 grande e 3 médios, o que mesmo medianamente ocupados ou completamente cheios consumirão basicamente o mesmo valor. Já os custos variáveis dependem de quanto o mercado está vendendo e do fluxo de clientes, em meio a isso existe a condição das carnes por exemplo que dependem do mercado externo de acordo com o preço de exportação, exemplo de custo variável neste sentido podemos citar a carne suína, onde diariamente tem os valores alterados, em meio a pandemia em poucos meses observamos por exemplo a alta da carne, que comprávamos por aproximadamente R\$ 6,30 antes da pandemia e em poucos dias chegou a R\$ 12,40, este tende-se a alterar seus preços ao consumidor final diretamente.

Quadro 4 - Custos fixos

Relação dos custos fixos mensais	
Descrição	R\$
Salário	5.950,00
Encargos trabalhistas	536,00
Água	150,00

Luz	2.450,00
Telefone	60,00
Internet	130,00
Pró-labore	1.250,00
Contabilidade	426,00
Material de escritório	100,00
Material de limpeza	100,00
Total	11.152,00

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Fontes de Receita

Fontes de Receita engloba o recurso financeiro gerado pela empresa sobre cada cliente e não significa lucro, mas o fluxo de receita envolvido. Alguns exemplos de fontes de receitas são: venda e recursos, aluguéis, anúncios, taxa de uso e outros.

De acordo com o Osterwalder e Pigneur (2011):

Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de preço: preço fixo e dinâmico (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 31).

A fonte de renda do Supermercado Imperial, provém das vendas de produtos via pedido através do atendimento telefônico, através das vendas on-line divulgadas nas redes sociais e em suas lojas física, também no frete incluído na entrega dos insumos, com isso atraindo mais clientes.

4.3 SUPERMERCADO IMPERIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Segundo o relato da proprietária Andreia Maria Veggi de Mello, os supermercados de modo geral, não foram afetados financeiramente pela pandemia, pois durante todo este período eles continuaram com suas funcionalidades, e o supermercado Imperial teve um faturamento 10% maior depois da pandemia, mesmo tendo que se adaptar ao programa “Minas Consciente” a onda roxa com caráter impositivo, publicado em 03 de março de 2021, que declarou emergência em saúde pública, em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus, e todas as

normas para o atendimento ao público. Com o novo Decreto Nº 7.145 descrito pela Lei Estadual de 19 de março de 2021, a lotação máxima do supermercado não poderia ultrapassar 50% (cinquenta por cento) da capacidade de público prevista no Certificado de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (CLCB). Nesse caso, a solução foi readequar as escalas de trabalho dos funcionários e controlar o número de pessoas dentro da loja, podendo comportar dentro do estabelecimento 20 clientes. A empresa, portanto, cumpriu as medidas necessárias, reduzindo pela metade a entrada de clientes dentro do estabelecimento. Ademais, o supermercado Imperial aderiu a todas as medidas restritivas de segurança exigidas pelo Ministério da Saúde ao combate à Covid-19 como: álcool em gel, fitas adesivas colocadas no chão para o distanciamento social de 1,5m, senhas para controlar o fluxo de clientes, higienização de cestinhas e carrinhos, acrílicos nos caixas e máscaras, luvas para seus colaboradores, uso de termômetro para aferir a temperatura corporal e horário exclusivamente para clientes com idade acima de 60 anos e gestantes conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Medidas adotadas pelo governo de Minas Gerais para supermercados e varejistas

Medidas de precaução para supermercados
Disponibilidade de álcool e sabão
Sinalizações nos pisos para manter a distanciamento social
Controle de fluxo de clientes com senhas numeradas
Limpeza de carrinhos e cestas de compras
Instalação de separadores de acrílico nos caixas
Oferta de máscara e luvas para funcionários
Uso do termômetro digital para aferir temperatura corporal
Abertura da loja no primeiro horário exclusivamente para clientes com idade acima de 60 anos e gestantes.
Cartaz informativo com orientações de segurança

Fonte: Elaboração da autora a partir do protocolo Minas Consciente (2021)

Os supermercados que não seguissem as determinações indicadas no Quadro 5, poderiam ser responsabilizados civil, penal ou administrativamente, o responsável do estabelecimento podendo ser preso ou levar uma multa, entre outras sanções previstas pela Lei Nº 13.979 de fevereiro de 2020⁴.

⁴ BRASIL, 2020.

Devido as medidas de precauções apresentadas no quadro 2, foi necessário colocar um banner na entrada da loja com algumas orientações de segurança, pois ninguém ainda estava ciente ou preparado para começar a usar no dia a dia máscaras e álcool em gel. Um funcionário passou a ficar na entrada da loja para orientar os clientes sobre a necessidade do uso das máscaras e uso de álcool em gel. Um totem com álcool em gel foi colocado na entrada da loja conforme representa na Figura 2.

Figura 5 – Cartaz com orientações de segurança e totem de gel na entrada loja



Fonte: Izabella Veggi, 2021.

O Supermercado Imperial reajustou o seu quadro de horários de funcionamento, atendendo os requisitos dos decretos⁵ para se manter aberto, conforme Quadro 3.

Quadro 6 – Horários de funcionamento antes e depois da pandemia

Antes da Pandemia	Pandemia 29/03 a 05/04	Pandemia 20/04 a 29/04	Pandemia 19,20 e 21/05	Pandemia 2 8/05 a 11/06
07h30 às 20h30 Segunda a sábado. Domingo de 07h30 às 13h	08h às 19h Segunda a sábado. Domingo de 08h às 13h	08h às 20h Segunda a sábado. Domingo de 08h às 13h	08h às 20h Segunda a sábado. Domingo de 08h às 13h	08h às 20h Segunda a sábado. Domingo de 08h às 13h

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados do Supermercado Imperial (2021).

⁵ Decreto Nº 7.020 de 05 de março de 2021, disponível em <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=410434>. Decreto Nº 8.197 de 22 de março de 2020. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/piraquara/decreto/2020/819/8197/decreto-n-8197-2020> Decreto Nº 730 de 14 de abril de 2021. Disponível em <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=412935>.

Conforme as informações coletadas e analisadas, é possível perceber o quanto que, uma situação nova e não prevista pode impactar uma organização. É assim que está sendo nas diversas empresas que estão tendo que se adaptar às mais variadas formas de trabalho para conseguir manterem-se prósperas e em funcionamento durante o atual período pandêmico.

São em períodos complexos como este que os conceitos de gestão organizacional se tornam ainda mais importantes e essenciais para o bom desenvolvimento das organizações, pois é a partir desses conceitos que são desenvolvidas as estratégias que precisam ser aplicadas na organização para sanar, inibir e resolver situação adversa geradora de impasses da melhor maneira possível.

Pode-se verificar que o período pandêmico em decorrência da propagação do Covid-19 impactou diretamente na forma de trabalho e nas precauções que tiveram que ser adotadas nos supermercados, especialmente no Supermercado Imperial, onde foi pautada toda a pesquisa de campo para a coleta das informações deste trabalho. Com a finalidade de criar um plano de ação em conformidade com as informações coletadas e analisadas na pesquisa de campo, além das informações levantadas através do questionário, descritas no anexo 1, trabalhando ideias e alguns encontros, optou-se por utilizar a análise Swot que consiste basicamente em uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz Swot é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A representação da matriz Swot referente ao supermercado Imperial está ilustrada no Quadro 7.

Quadro 7 – Matriz Swot – Supermercado Imperial

<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresenta um bom quadro de funcionários capaz de suprir as dificuldades. ✓ Boa infraestrutura. ✓ Empresa consolidada e tradicional. 	<p>FRAQUEZAS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomadas de decisões lentas. ✓ Aumento de gastos com a incorporação das exigências que garantem as precauções impostas pelos decretos. ✓ Dificuldades de fornecer alguns produtos , devido a alta demanda.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de vendas on-line. ✓ Aumento no número de vendas. ✓ Conquistar novos clientes por meio das medidas de segurança adotadas que garante bastante segurança ao cliente que vai as compras. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avanço dos casos de Covid-19 e consequentemente a diminuição das vendas presenciais. ✓ Limitações impostas pelos decretos. ✓ A concorrência cada vez mais atualizada.

Fonte: Elaboração dos autores.

Pôde-se perceber que durante esse período atípico, as vendas on-line tornaram-se um grande atrativo e diferencial para muitas organizações. No caso do Supermercado Imperial, e essa modalidade foi mencionada na confecção do Quadro 7. Portanto, é essencial que a empresa implemente e aprimore-se cada vez mais nessa modalidade de vendas on-line, opção para a obtenção de receitas maiores por ser uma tendência que vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, pelo fato de trazer mais segurança e comodidade aos clientes.

Além disso, foi perceptível que as medidas de precauções adotadas pelos estabelecimentos comerciais para conter a propagação do Covid-19 podem ser um grande diferencial para a conquista da clientela, pois quanto mais seguro e confortável o cliente sentir-se dentro do estabelecimento, maior será a repercussão positiva acerca da organização. Logo, é imprescindível que a empresa se atente as mais diversas formas de medidas que previnem o contágio e a propagação do vírus, e que assegurem segurança e comodidade ao cliente.

Através da pesquisa, foi possível elaborar um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, que consiste basicamente no propósito de definir as tarefas que serão implantadas, de forma eficaz, visual, ágil e simples. De acordo com Franklin e

Nuss (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação que consiste em definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. O Quadro 8 apresenta o plano de ação para o Supermercado Imperial.

Quadro 8 – Plano De Ação – Medidas De Melhoria – Supermercado Imperial

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Investir na modalidade de vendas on-line	Para expandir as vendas	Rede sociais do Supermercado do Imperial (plataforma virtual)	A partir de 21 de Junho de 2021	Gestores para organizar, mais especialista em informática, Mais colaboradores para atender os clientes nessa modalidade on-line	Contratando o serviço de plataforma de vendas online e treinando os colaboradores para usá-la	R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00 Para criação da interface da plataforma de vendas online. 5 horas de instrução para os colaboradores.
Abrir o estabelecimento 1 hora antes	Para atender exclusivamente os clientes idosos e gestantes	Supermercado do Imperial	De segunda a domingo	Todos os colaboradores conforme turno de trabalho	Da mesma forma que no atendimento em horário normal	1 hora extra de trabalho
Contratar funcionários temporários	Custa menos para a empresa do que um funcionário CLT	Supermercado do Imperial	Quando o quadro de funcionários estiver inferior a 8 funcionários	Analista de Recursos Humanos	Por meio de contratação de temporários	Entre R\$ 1.100,00 a 1.200,00 mensal
Adquirir uma cabine de luz ultravioleta	Para desinfecção das compras e para dar mais segurança aos clientes	Supermercado do Imperial	A partir de 21 de Junho de 2021	Um colaborador ficará na função de prestar auxílio acerca do uso correto da máquina aos clientes	Seguindo as para o uso correto da cabine	O valor dessa máquina pode variar entre R\$ 10.000,00 a R\$ 15.000,00
Estocar maior quantidade de produtos essenciais e duráveis	Para não deixar faltar	Supermercado do Imperial	A partir de 21 de Junho de 2021	Os colaboradores do supermercado desde o	Efetuar a compra de produtos em maior quantidade	Comprar 50% a mais do que o normal

				gerente até o repositior	e para ter um estoque grande	
--	--	--	--	--------------------------	------------------------------	--

Fonte: Elaboração da autora (2021).

Na elaboração do plano de ação a primeira sugestão consiste em investir na modalidade de vendas online com a finalidade de expandir as vendas e consequentemente aumentar os lucros, a partir de pesquisas mercado, constou-se que o desenvolvimento de uma boa plataforma virtual para vendas pode custar entre R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00 e cerca de 60 dias para ser desenvolvida. Estima-se que um colaborador necessite de 5 horas de treinamento para aprender a utilizar essa plataforma virtual. A segunda ação consiste em permanecer com a abertura do estabelecimento uma hora antes do horário normal para o atendimento exclusivo de pessoas idosas e gestantes, pois essa atitude pode ser considerada como um grande diferencial para conquistar novos clientes que pertençam a esse grupo de pessoas. Os colaborados também terão benefícios com o acréscimo de 1 hora extra por dia devido a essa ação.

Segundo Wiegerinck (1995), o trabalho temporário existe e se expande oferecendo vantagens para a empresa tomadora do serviço, o trabalhador temporário e a sociedade. A terceira ação consiste em contratar novos funcionários por meio de contratos temporários, pois essa modalidade de contratação é mais benéfica para a empresa, visto que o colaborador temporário não precisa da mesma burocracia exigida para contratar um profissional CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) o que torna o processo muito mais rápido para suprir a necessidade da empresa, além de custar menos para a empresa do que um funcionário CLT. Considerando que o quadro de funcionários é composto por 4 colaboradores sugere-se que as novas contratações sejam realização.

A quarta ação consiste na compra de uma cabine de luz ultravioleta para fazer a desinfecção das compras dos clientes, que certamente irá dar mais segurança para os clientes e colaborados do estabelecimento.

Enquanto a população não conseguir ser imunizada contra o coronavírus, a realidade dos estabelecimentos comerciais será ter que garantir esse “novo normal” com as medidas restritivas de segurança, pois continua-se a ter grandes movimentos

nos supermercados. Algumas dessas medidas devem permanecer na nova normalidade, como a oferta constante dos totens com álcool em gel, pois essas medidas sanitárias mudaram o comportamento de higiene de grande parte da população.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi demonstrar como a loja do Supermercado Imperial, Parque Independência, está enfrentando os desafios impostos pelo período pandêmico decorrente da propagação do Covid-19 e, por meio de análises, identificar as oportunidades, ameaças, fraquezas e os pontos fortes dessa empresa para possibilitar a construção de um plano de ação que seja mais favorável e benéfico para o bom desempenho do supermercado.

Acreditando na idéia de Peter Drucker que “o propósito do negócio é: criar um cliente”. Deste ponto de vista percebe-se que a direção do Supermercado Imperial fez o que uma empresa deve fazer sobre a crise, visualizar, prevenir e enfrentar a crise. O que o fez manter os negócios de forma lucrativa como deve ser, não exagerando em altas estocagens de produtos, mas também não deixando faltar os itens de maior saída e principalmente buscando sempre manter os custos e preços dos produtos dentro de uma margem “aceitável” para não perder seus clientes.

Após aplicar o questionário, com a coleta de dados e posteriormente a sua análise a partir dos conceitos e mecanismos de gestão organizacional foi possível atingir esse objetivo.

A metodologia empregada no presente trabalho foi a realização de uma pesquisa de campo, na qual se aplicou uma entrevista com a gerente do Supermercado Imperial, que possibilitou a coleta de dados para serem em seguida transformadas em informação a partir da análise e construção de quadros/tabelas que retratam de maneira simples e eficiente as medidas que foram adotadas pelo referido supermercado, além disso foi utilizado a técnica de Benchmarking para conseguir analisar as medidas que as empresas concorrentes estavam adotando para obter uma visão mais ampla da situação e possibilitando assim, um entendimento maior dos pontos que a organização está bem ou dos que ainda precisa melhorar. Foi a partir

da ferramenta Matriz Swot que pôde-se concluir os principais aspectos referentes as ameaças, oportunidades, fraquezas e pontos fortes do Supermercado Imperial e por fim, foi elaborado um plano de ação embasado nas informações adquiridas na Matriz Swot utilizando a ferramenta conhecida como 5W2H.

A realização desse trabalho proporcionou aos gestores do Supermercado Imperial um amplo conhecimento acerca de algumas metodologias empregadas, além da ratificação da importância de ter-se uma boa gestão organizacional em uma empresa para enfrentar as dificuldades de maneira racional e eficiente sempre visando a lucratividade, a eficiência e a segurança dos clientes e funcionários. No presente trabalho foi possível utilizar conhecimentos de várias disciplinas para sua elaboração, como por exemplo os conhecimentos de interpretação de gráficos, os conceitos de gestão organizacional, organograma e a ferramenta 5W2H, além da Matriz Swot. Entretanto, a Pandemia do COVID-19, trouxe uma série de novidades para a maioria dos brasileiros, e estes precisam assimilar e gerenciar de maneira harmônica as novas oportunidades que estas inovações proporcionam.

ABSTRACT

This work is the result of the study of case in the Imperial Supermercado, located in Juiz de Fora – MG, it intended to understand the reality that the supermarkets faced during the COVID-19 pandemic, considering that it is an essential activity. Using methods and interviews, benchmarking, participative observation, SWOT matrix, data were collected and analysed. The main objective is to propose improvements solutions that may lead to application that can guarantee better safety and convenience to the employees and costumers. The specific objectives are: enumerate the restrictive orders that were enforced upon supermarkets, to understand the reality of the Imperial Supermarket and to raise arguments for improvements after demonstration, analysis and interpretation of the collected data; to develop a plan for a better performance of the supermarket. The methodology used in this study case was bibliographic research, using books and electronic sources, structured interview in a supermarket in the city of Juiz de Fora – MG. This study made possible to better understanding how important it is the organizational management of a business, specially during a period of crisis, because it helps to establish new ways for the improvement of the company.

Key-words: organizational management, COVID-19 pandemic, supermarket, restrictive orders, supply chain.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Organizações, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

BASILIO, Patricia. O que a venda de lojas do Extra ao Assaí diz sobre a estratégia das redes de supermercados. **G1**, Rio de Janeiro, 16 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: 12 out. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, C.; MEDEIROS, E. Indicadores do autosserviço. In: ABRAS. **Setor supermercadista registra crescimento de 9,36% em 2020**. São Paulo, 11 fev.

2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/72398/setor-supermercadista-registra-crescimento-de-936-em-2020>. Acesso em: 15 jul. 2021.

Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/10/16/o-que-a-venda-do-extra-ao-assai-diz-sobre-a-estrategia-das-redes-sobre-os-hipermercados.ghtml> . Acesso em: 21 out. 2021.

DOURADO, Camila. COVID-19: supermercado de Três Corações é fechado após denúncia. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 21 jun. 2021. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2021/06/21/interna_gerais,1279011/covid-19-supermercado-de-tres-coracoes-e-fechado-apos-denuncia.shtml . Acesso em: 15 set. 2021.

DRUCKER, Peter. **Palestras sobre o conhecimento: I, II, III, IV e V** (1989). In: Drucker em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração. Edição e introdução de Rick Wartzman. São Paulo: Saraiva, 2011.

FIEMG. **Indústrias mineiras enfrentam dificuldade para conseguir insumos e matérias-primas**. Belo Horizonte, 09 abril 2021. Disponível em: <https://www7.fiemg.com.br/senai/noticias/detalhe/industrias-mineiras-enfrentam-dificuldade-para-conseguir-insumos-e-materias-primas>. Acesso em: 10 ago 2021.

FRANKLIN, Y; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB/Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. (E-book).

GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Protocolo Minas Consciente**. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: https://www.agenciaminas.mg.gov.br/ckeditor_assets/attachments/8014/protocolo_geral_v_final.pdf. Acesso em: 15 out. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LE MOS, M. Como surgiu o novo coronavírus (COVID-19). **Tua saúde**, abril 2021. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/misterioso-virus-da-china/> . Acesso 02. jun. 2021.

MAGALHÃES, Casa. **Qual o impacto do coronavírus nos supermercados brasileiros?** 2020. Disponível em:

<https://www.casamagalhaes.com.br/blog/supermercado/coronavirus-nos-supermercados-brasileiros/>. Acesso em: 18 set. 2021

MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Debate**. Rio de Janeiro: Caderno Saúde Pública, v.9, n.3, set 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. **Enfrentamento ao coronavírus**. Juiz de Fora, 2021. Disponível em: covid19.pjf.mg.gov.br. Acesso em: 13 set 2021.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS (SES-MG). **Boletim epidemiológico coronavírus**. 2021. Disponível em: <https://coronavirus.saude.mg.gov.br/boletim> . Acesso em: 11 out. 2021.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Alves Calado (trad.). 5 ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WIEGERINCK, J. **Trabalho Temporário na Prática**. São Paulo: Makroon Books, 1999.

APÊNDICE - A

QUESTIONÁRIO

1- Como iniciou a criação do Mercado Imperial?

Eu trabalhava em um mercado onde gerenciava ele como um todo durante 30 anos, durante esse tempo construí uma casa que em seu pavimento nível de rua vou projetado para um mercado, onde depois que sai do anterior abri com todos os itens necessários.

2- Qual é o principal objetivo do Mercado imperial?

Atender como mercado completo trazendo comodidade e preços acessíveis a localidade, utilizando do bom relacionamento como estratégia de ganho de mercado.

3- Quando começou a pandemia você criou algum tipo de planejamento?

No início a preocupação era atender as normas sobre o Covid-19 e não perder o fluxo de clientes, o que teve que abordar parcerias para manter os preços equilibrados visto o aumento dos preços dos produtos no geral, com isso atender por delivery os clientes que não podiam ou temiam entrar em ambientes públicos ou com movimentos maiores, tudo isso via telefone e Whatsapp.

4- Qual a principal atitude você teve com o primeiro *lockdown*, para impulsionar as vendas?

Com o primeiro lockdown a nossa situação ficou positiva, em seu início as pessoas ficavam mais em casa e recebendo, as vezes férias, outras com salários reduzidos o que fomentou o consumo, visto que os moradores estavam o tempo todo em casa, sendo assim tivemos que nos preocupar em atender essa demanda, aumentando a negociação e compras para não faltar produtos.

5- Qual processo você utiliza para a fidelização de clientes?

No bairro as pessoas naturalmente se conhecem e tendem a ir mais ao mercado estando mais em casa, com isso as oportunidades do bom atendimento e melhor

relacionamento aumentaram, com esse aumento, criamos uma rede de clientes ligadas aos grupos de Whatsapp pelo bairro para que as informações, promoções e demais novidades chegassem a todos de forma rápida, seja por imagens ou os próprios clientes se comunicando no grupo.

6- Existem clientes que compravam na loja física e agora compram pelo *Whatsapp*?

Sim, boa parte dos clientes que são mais vulneráveis como idosos e hipertensos, tiveram atendimento completo via *Whatsapp*, ou seja, eles mandavam a lista completa do que queriam, e assim fazíamos a compra por ele, trocando conversas sobre marcas e enviando fotos, e também, entregávamos e recebíamos no local, isso garantiu que muitos dos clientes deixassem de ir aos grandes mercados e passassem a comprar mais produtos com o mercado Imperial.

7- Como as vendas evoluíram durante a pandemia?

Com as vendas pelo App aumentando e as pessoas procurando mais o mercado, tivemos um crescimento durante a pandemia de aproximadamente 30%, o que nos obrigou a crescer no *mix* de produtos e também na reposição de estoque.

8- A Pandemia teve algum impacto negativo? Qual foi ele?

Sim, o aumento dos preços, a falta de produtos, o controle do fluxo de clientes, o uso de máscaras tendo que “educar” os clientes quanto ao uso, a perda de clientes próximos, os cuidados redobrados de higiene no mercado e principalmente no açougue. Com isso houve um aumento dos custos fixos.

9 – Com o abrandamento do protocolo de segurança, quais as medidas tomadas ou a serem tomadas?

Continuar com os anúncios e grupos de *Whatsapp*, com o movimento se mantendo melhorar os controles e continuar negociando firme para se manter a qualidade dos preços e no sentido do movimento, deixar mais livre o movimento, mas manter o controle de entrada com máscaras e álcool em gel na entrada.

10 – Tem reserva de caixa para situações extraordinárias como essa?

Sim, estamos preparados para situações assim, mesmo que essa pandemia tenha sido completamente diferente de tudo que aconteceu estaremos sempre preparados.