Supermercados em tempos de pandemia da Covid-19: estudo de caso em uma rede varejista

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Aline Alves Cruz[1]; Guilherme Ziliotto[1], Jéssica Cristina Fernandes Garcia[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] *Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais*

RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de campo realizada no supermercado Jacomar, localizado em Piraquara/PR, 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, observação participativa, benchmarking, Matriz SWOT os dados foram coletados e analisados. O objetivo geral é propor soluções de melhorias que possam ser aplicadas para garantir melhor segurança e comodidade aos colaboradores e aos 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 Jacomar Piraquara e levantar argumentos de melhoria após demonstrar, analisar e interpretar as informações coletadas na pesquisa de campo e elaborar um plano de ação efetivo que possa contribuir de forma significativa para o melhor desempenho do supermercado. 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.

ABSTRACT

This article is the result of field research carried out at the Jacomar supermarket, located in Piraquara/PR, which sought to analyze the reality that supermarkets are facing in the face of the Covid-19 pandemic, since its field was considered an essential activity. Through interview methods and techniques, participatory observation, benchmarking, SWOT matrix, data were collected and analyzed. The general objective is to propose solutions for improvements that can be applied to ensure better safety and convenience to employees and customers and the specific objectives are to raise the restrictive security measures imposed by the decrees that should be implemented in supermarkets, to know the reality of Jacomar Piraquara supermarket and raise arguments for improvement after demonstrating, analyzing and interpreting the information collected in the field research and preparing an effective action plan that can significantly contribute to the supermarket's better performance. The work made it possible to better understand how important organizational management is in a company, especially in times of challenges, as it helps to establish new ways of working that enable the company's development.

Key words: Organizational Management. Covid-19 pandemic. Supermarket. Restrictive Security Measures.

1. INTRODUÇÃO

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 motivas 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 consequentemente obrigou muitas empresas a interromper ou rever seus modelos de negócio, principalmente por conta do isolamento social que levou as empresas 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, segundo a publicação do jornal Diário do Nordeste de outubro de 2020 cerca de 72,8% das empresas varejistas declararam sentir dificuldades em obter acesso aos fornecedores de insumos, matérias primas ou mercadorias.

Os recursos humanos também afetaram bastante a gestão organizacional, pois os colaborados 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 consequentemente 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 Araraquara, São Paulo, que acabou sendo interditado após registrar 6 casos de Covid-19 entre seus funcionários de acordo com a publicação do G1 de abril de 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.

2. MÃOS NA MASSA

O novo corona vírus, que causa a infeção 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 "corona vírus" afetam principalmente animais, existindo quase 40 tipos diferentes desse vírus identificados em animais e apenas 7 tipos em humanos (LEMOS, 2021).

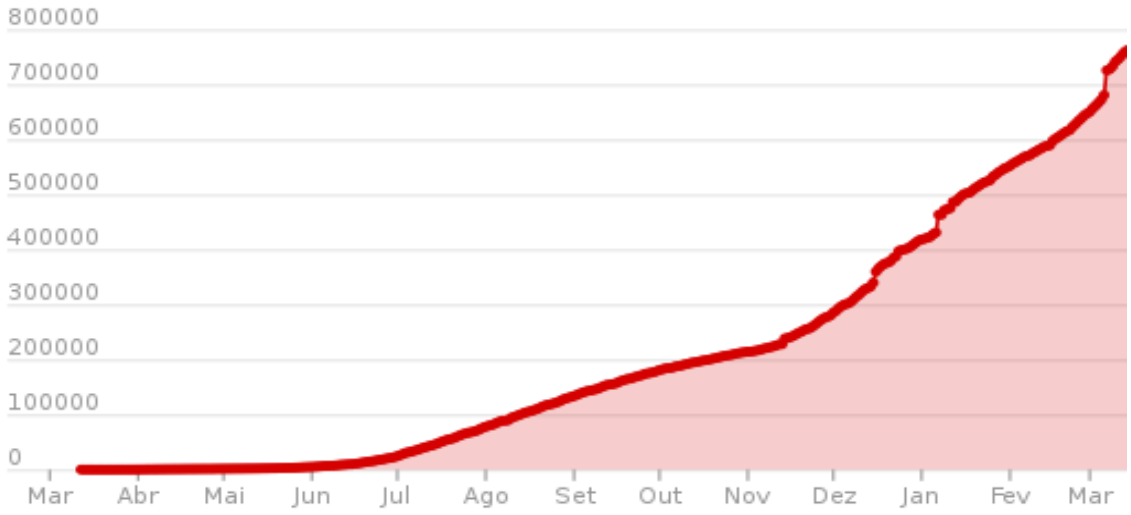
Além disso, os primeiros casos de Covid-19 foram confirmados num grupo de pessoas que estiveram no mesmo mercado popular da cidade de Wuhan, onde eram vendidos vários tipos de animais selvagens vivos, como cobras, morcegos e castores, que poderiam ter estado doentes e passado o vírus para as pessoas (LEMOS, 2021).

No dia 23 de fevereiro de 2020 chegaram ao Paraná as cinco pessoas que estavam em quarentena em Anápolis, Goiás, por causa da suspeita de corona vírus. Eles desembarcaram no Aeroporto Afonso Pena, em São José dos Pinhais, e vieram em um avião da Força Aérea Brasileira (FAB). Estavam entre os 58 repatriados da China que ficaram em quarentena na Base Aérea de Anápolis e foram liberados após testarem negativo (SESA, 2020).

A Secretaria de Estado da Saúde (2020), confirmou em 12 de março de 2020, os primeiros seis casos positivos no Paraná, sendo um em Cianorte e cinco em Curitiba. Em 24 de março de 2020, o Paraná chegou aos 70 casos confirmados, sendo 40 na capital Curitiba.

O Gráfico 1 representa o número de casos acumulados de Covid-19 entre março de 2020 a março de 2021, onde o eixo vertical e horizontal representa o número de pessoal e os meses transcorridos respectivamente.

GRÁFICO 1. CASOS ACUMULADOS DE COVID NO PARANÁ (03/2020 A 03/2021)



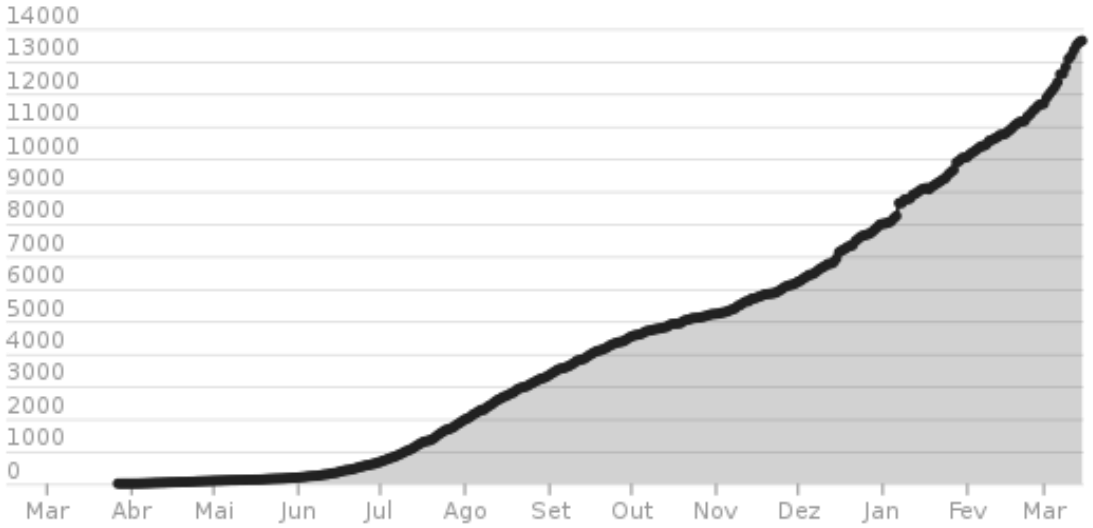
Fonte: SESA (2020)

Pode-se inferir, portanto, diante a análise do Gráfico 1 que existem três períodos explícitos que permite compreender melhor como ocorreu os avanços

dos casos de Covid no Paraná. O primeiro período pode ser compreendido entre os meses de março a junho de 2020, onde os números eram quase inexpressivos, ou seja, a proliferação do vírus era bem baixa. O segundo período corresponde de julho a novembro de 2020, onde pode-se perceber um avanço significativo dos casos, pois foram notificados mais de 200 mil casos nesse período de 4 meses. Já o terceiro período corresponde a um cenário caótico de casos, pois é perceptível que a inclinação da quase-reta analisada entre os meses de dezembro de 2020 a março de 2021 está bastante inclinada o que significa um maior número de casos em um menor período, pois foram notificados cerca de 600 mil casos nesse período de 4 meses, ou seja, aproximadamente 3 vezes mais do que o segundo período com o mesmo tempo transcorrido.

O Gráfico 2 representa o número de óbitos de Covid-19 no Paraná, verifica-se que o desenho do Gráfico 2 é muito semelhante ao do Gráfico 1 justamente pela relação dos três períodos utilizados para se analisar os gráficos, pois no Gráfico 2 também estão explícito os três períodos que foram analisados no Gráfico 1, logo o desenho dos gráficos 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.

GRÁFICO 2. ÓBITOS DE COVID-19 NO PARANÁ (03/2020 A 03/2021)



Fonte: SESA (2020)

O Quadro 1 mostra a quantidade de números de casos e mortes desde março de 2020 para março de 2021 no Paraná. Curitiba aparece como em primeiro lugar com mais casos confirmados da doença, seguido por Londrina e Maringá, Piraquara está em 15º lugar.

QUADRO 1. CASOS E ÓBITOS DE COVID NO PARANÁ (03/2020 A 03/2021)

Posição	Município	N.º casos	N.º mortes
1	Curitiba	87.050	1.840
2	Londrina	16.089	354
3	Maringá	15.716	211
4	Foz do Iguaçu	13.902	186
5	Cascavel	12.259	193
6	Ponta Grossa	8.061	177
7	Toledo	7.419	77
8	São J. Dos Pinhais	7.279	218
9	Araucária	7.284	90
10	Paranaguá	5.794	107
11	Colombo	5.100	190
12	Pinhais	5.022	110
13	Campo Largo	4.772	100
14	Arapongas	3.803	116
15	Piraquara	3.699	107
16	Umuarama	3.547	24
17	Telêmaco Borba	3.491	59
18	Fazenda Rio Grande	3.478	86
19	Francisco Beltrão	3.339	33
20	Guarapuava	2.912	31

Fonte: SESA (2021)

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.

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. As telas *touch* e os *check-outs* passaram a ser higienizadas a cada 30 minutos. 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.

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 Jacomar Piraquara 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.

3. VIVENCIANDO UMA REDE DE SUPERMERCADOS

A história do Jacomar teve início em dezembro de 1966, em Curitiba, quando Jacob Pankratz Filho decidiu comprar um armazém de secos e molhados, que recebeu o nome de Jacomar que é derivado do nome dele e de sua esposa conforme Figura 1.

FIGURA 1. PRIMEIRA LOJA (MERCEARIA) DO JACOMAR EM 1966



Fonte: Jacomar (2021)

> Com muito esforço e dedicação, o armazém foi ampliado e, ao seu lado, foi aberto, em outubro de 1976, o Supermercado Jacomar, nome que deriva de Jacob e Maria, proprietários da empresa. Em 1984, o Jacomar adquiriu mais uma loja, dessa vez em São José dos Pinhais. Com a vontade de crescer e atender às necessidades de seu público, adquiriu, em março de 1993, o imóvel da antiga Cooperativa Mista do Boqueirão, em Curitiba. Surgiu, então, o desejo de oferecer a seus clientes uma loja mais arrojada e moderna, ampliando ainda mais a qualidade dos serviços. Foi quando teve início a construção de um super projeto, que atenderia sua clientela de modo ainda mais especial, pela confiança que sempre depositaram no Jacomar. (JACOMAR, 2021a)

O projeto foi concluído em setembro de 1998, com a inauguração da nova loja no Boqueirão, um amplo espaço com um grande investimento em equipamentos e com a melhor oferta de preços, produtos e serviços da região (JACOMAR, 2021). Desde então, o Supermercado Jacomar não parou mais de crescer e está sempre investindo em inovação, tecnologia e qualidade. A Figura 2 mostra a matriz que fica localizada na rua Desembargador Antônio de Paula no bairro Boqueirão em Curitiba/PR.

FIGURA 2. FACHADA DA MATRIZ LOJA JACOMAR BOQUEIRÃO



Fonte: Jacomar (2021a)

A missão segundo Chiavenato (2005) a missão 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. A rede de supermercados Jacomar tem como missão “oferecer o melhor atendimento a todos os clientes, sem esquecer de seus costumes e crenças, como a prática de não abrir aos domingos” (JACOMAR, 2021b). A intenção é valorizar o colaborador, dando a ele um dia de descanso para “dedicar-se à família”, como diz o fundador senhor Jacob Pankrats (JACOMAR, 2021b).

A rede de supermercados Jacomar conta, no primeiro semestre de 2021 com quinze filiais, sete localizadas em Curitiba (Boqueirão, Maestro, Uberaba, Br 277, Sítio Cercado, Xaxim e Campo do Santana), cinco em São José dos Pinhais (Afonso Pena, Costeira, Colônia Rio Grande, Guatupê e São Marcos), uma em Piraquara, uma em Pinhais e uma na Fazenda Rio Grande. A rede de supermercados Jacomar também tem três autopostos de combustíveis, no Boqueirão, Capanema e Afonso Pena (JACOMAR, 2021a).

Os dados analisados no presente trabalho foram coletados por meio de uma pesquisa de campo realizada no dia 02 de abril de 2021, na loja do supermercado Jacomar situado em Piraquara. Segundo Gonsalves (2001, p. 67), pesquisa de campo “é o tipo de pesquisa que pretende buscar as informações diretamente com a população pesquisada”.

Outra técnica utilizada para o levantamento dos dados foi a observação participante que segundo Angrosino (2009), é um processo de aprendizagem pelo envolvimento nas atividades cotidianas de quem participa da pesquisa. Um dos autores é colaborador da organização em que o estudo está sendo pautado.

Também se realizou uma entrevista informal no dia 02 de abril de 2021 com o gerente da loja de Piraquara. O tipo de entrevista foi a informal que Segundo Gil (1999) entrevista informal (livre ou não-estruturada) é o tipo menos estruturado, e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado.

O supermercado Jacomar de Piraquara fica localizado no centro de Piraquara, na rua Getúlio Vargas. Essa filial foi fundada em 10 de dezembro de 2010. A Figura 3 apresenta a fachada do local da pesquisa de campo.

FIGURA 3. FACHADA DA LOJA DO JACOMAR DE PIRAQUARA



Fonte: Jacomar (2021a)

A loja do Jacomar de Piraquara tem 126 funcionários, que estão distribuídos em 11 setores conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 – DIVISÃO DE FUNCIONÁRIOS POR SETOR JACOMAR PIRAQUARA

SETOR	QUANTIDADE
Gerência	4
Frente de Caixa	49
Reposição	14
Depósito	7
Açougue	13
Cozinha	4
Frios	5
Panificadora	12
Hortifruti (FLV)	8
Apoio Operacional	7
Aprendiz	3
TOTAL	**126**

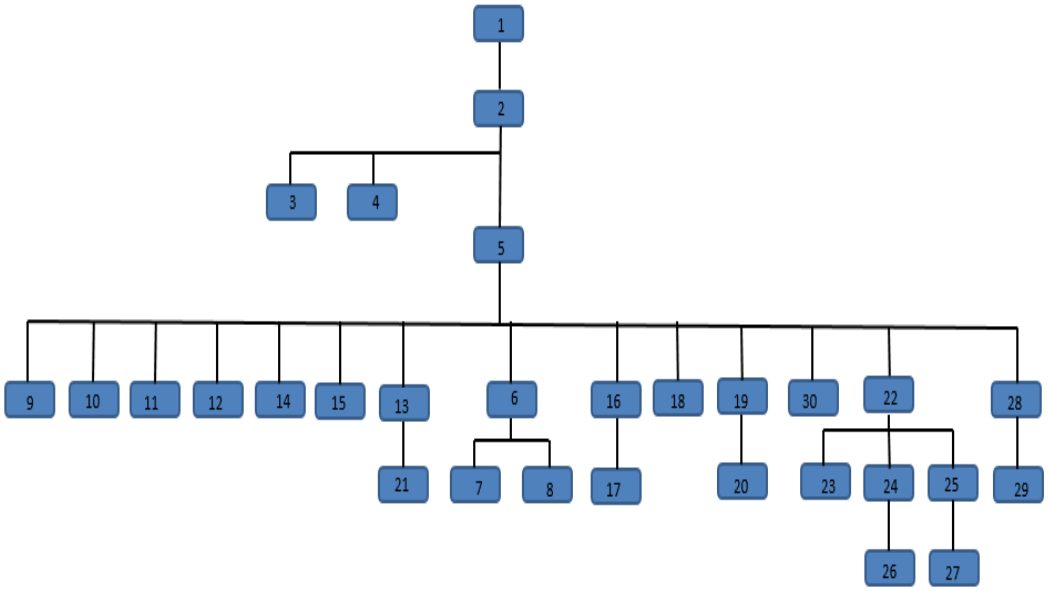
Fonte: Adaptado de supermercado Jacomar Piraquara (2021).

Organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, segundo Chiavenato (2005, p. 251). Essa estrutura demonstra como estão

hierarquizados todos os cargos ou setores de uma organização. O organograma, segundo Mintzberg (1995), apesar de não mostrar os relacionamentos informais, retrata fielmente a divisão do trabalho e exibe de forma clara: quais posições existem na organização, como estas são agrupadas em unidades, e como a autoridade formal flui entre elas.

A finalidade de um organograma consiste em ordenar os cargos de acordo com seu grau de subordinação, o que está representado na Figura 4 é o organograma vertical clássico de cargos adotado pelo Jacomar Piraquara. Para Chiavenato (2005) esse tipo de organograma, também conhecido como tradicional é o tipo de organograma mais utilizado pelas organizações por ter uma característica simples e de fácil entendimento para as pessoas que fazem parte de uma empresa.

FIGURA 4. ORGANOGRAMA JACOMAR PIRAQUARA



1. Gerente de Loja	7. Operador de Caixa	13. Encarregado de frios	19. Encarregado de FLV	25. Padeiro
2. Subgerente de Loja	8. Empacotador	14. Açougueiro	20. Repositor de FLV	26. Aux. De Confeitaria
3. Auxiliar Administrativo	9. Repositor	15. Balconista de Açougue	21. Balconista de Frios	27. Aux. De Padeiro
4. Trainee de Assistente	10. Estoquista	16. Cozinheira	22. Encarregado de Panificadora	28. Zeladora
5. Fiscal de Loja	11. Faturista	17. Auxiliar de Cozinha	23. Balconista de Panificadora	29. Aux. De limpeza
6. Fiscal de Caixa	12. Conferente	18. Aprendiz	24. Confeiteiro	30. Motorista

Fonte: Jacomar Piraquara (2021)

3.1 JACOMAR PIRAQUARA EM TEMPOS DE PANDEMIA

Segundo o relato do gerente, os supermercados de modo geral, não foram afetados financeiramente pela pandemia, pois durante todo este período eles continuaram com suas funcionalidades, e o supermercado Jacomar de Piraquara teve um faturamento 10% maior depois da pandemia, mesmo tendo que se adaptar ao Decreto nº 188 de 03 de março de 2020[1] que declarou emergência em saúde pública, em decorrência da infecção humana pelo novo corona vírus, e todas as normas para o atendimento ao público. A solução foi readequar as escalas de trabalho dos funcionários e controlar o número de pessoas dentro da loja, que em função do decreto não pode ultrapassar 50% (cinquenta por cento) da capacidade de público prevista no Certificado de Licenciamento do Corpo de Bombeiros (CLCB) podendo comportar dentro do estabelecimento 300 clientes, com o novo Decreto Nº 7145 descrito pela lei estadual de 19 de março de 2021 cumpriram as medidas impostas reduzindo pela metade a entrada de clientes dentro do estabelimento.

O supermercado Jacomar 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 3.

QUADRO 3. MEDIDAS IMPOSTAS PELO GOVERNO AOS SUPERMERCADOS E VAREJISTAS

Medidas de precaução impostas aos 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.

Fonte: Elaboração dos autores a partir da AEN (2020)

[1] Disponível em http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2020/prt0188_04_02_2020.html

Os supermercados que não seguirem as determinações indicadas no Quadro 3, podem 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 2020[2].

No início da pandemia, a rede de supermercado Jacomar teve dificuldade para implementar as medidas restritivas de segurança. Com a redução nos horários de atendimento e o limite de capacidade de pessoas dentro das lojas, para se cumprir os decretos, ficou inviável para alguns clientes fazer compras nos horários permitidos. O Jacomar reajustou o seu quadro de horários de funcionamento, atendendo os requisitos dos decretos[3] para se manter aberto, conforme Quadro 4.

QUADRO 4. 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 28/05 a 11/06
08h00 às 22h00 Segunda a sábado, Domingo não abre.	07h às 20h00 Segunda a sábado Domingo não abre.	7h30 às 21h30 Segunda a sexta Sábado até às 22h00, Domingo não abre.	7h00 às 21h00 Quarta, quinta e sexta-feira Sábado até as 22h00 Domingo não abre	07h00 às 20h00 Segunda a sábado, Domingo não abre.

Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados do supermercado Jacomar Piraquara (2021).

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 5.

[2] Disponível em https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735.

[3] 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.

FIGURA 5. CARTAZ COM ORIENTAÇÕES DE SEGURANÇA E TOTEN DE GEL NA ENTRADA LOJA



Fonte: Os autores (2021)

Nas filas da padaria, do açougue e da caixa foram utilizadas fitas adesivas para demarcar no piso o distanciamento social, devido ao maior fluxo de pessoas dentro do estabelecimento. Foi necessária mão de obra para algumas tarefas novas que surgiram, então alguns colaboradores de outros setores foram remanejados para outras funções tais como a distribuição de senhas para controlar o fluxo dos clientes (Figura 6).

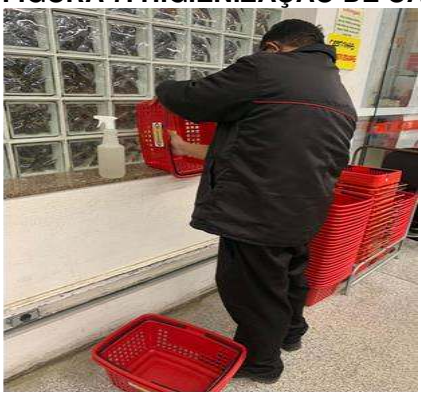
FIGURA 6. FAIXAS PARA DISTANCIAMENTO E SENHAS PARA CONTROLE DE FLUXO DE CLIENTES



Fonte: Os autores (2021)

Também foi colocado um colaborador para aferição de temperatura e outro para higienizar as cestas e carrinho de compras (Figura 7).

FIGURA 7. HIGIENIZAÇÃO DE CARRINHOS E CESTINHAS



Fonte: Os autores (2021)

Foi adaptado um balcão com sabão e álcool em gel para clientes fazerem a higienização das mãos (Figura 8).

FIGURA 8. BALCÃO PARA HIGIENIZAÇÃO DOS CLIENTES COM SABÃO E ÁLCOOL GEL



Fonte: Os autores (2021)

Em cada setor da loja foi instalado álcool em gel. Nos banheiros dos colaboradores e clientes foi instalado álcool líquido para se fazer a higienização dos assentos sanitários antes e após o uso (Figura 9).

FIGURA 9. DISPONIBILIZAÇÃO DE ÁLCOOL NOS SETORES DA LOJA E NOS BANHEIROS





Fonte: Os autores (2021)

No dia 26 de março de 2021, o Decreto Nº 630[4], proibiu a venda de produtos não essenciais em supermercados até o dia 05 de abril. Em seguida, o Decreto Nº 7.122 de março de 2021[5] proibia a venda de bebidas alcoólicas depois da 20h00 (Figura 10).

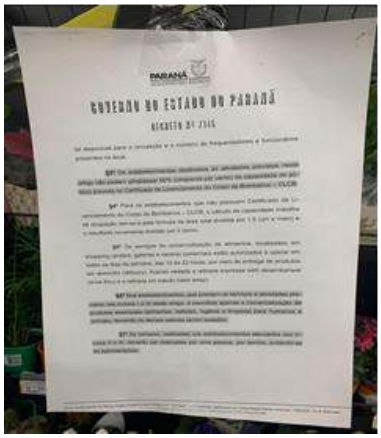
FIGURAS 10. PROIBIDA A VENDA DE MERCADORIAS NÃO ESSENCIAIS E DE BEBIDAS ALCOÓLICAS



Fonte: Os autores (2021)

Foi disponibilizado em todos os setores do Jacomar de Piraquara cópia do Decreto nº 7.145 de 19 de março de 2021 que estabeleceu medidas restritivas a atividades e serviços, para enfrentamento da Emergência em Saúde Pública, visando à proteção da coletividade, de acordo com a situação epidêmica do Coronavírus (COVID-19), para a visualização de todos (Figura 11).

FIGURA 11. DECRETO Nº 7.145



Fonte: Os autores (2021).

Nos caixas foi colocado uma estrutura de acrílico para proteger os operadores (Figura 12).

[4] Disponível em http://mid.curitiba.pr.gov.br/2021/00312258.pdf.
[5] Disponível em https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=411179.

FIGURA 12. PROTEÇÃO ACRÍLICO NOS CAIXAS



Fonte: Os autores (2021)

O gerente ainda relatou que se surpreendeu positivamente comparado ao que esperava, pois teve um aumento nas vendas, pelo fato de que os consumidores procuraram fazer suas compras de suprimentos antecipadamente, por terem o receio de acabar nos supermercados o básico em suas necessidades do dia a dia. Sendo assim, conforme foram passando os dias, e os consumidores foram se adaptando aos decretos e a nova realidade e permaneceram com os consumos nos supermercados mesmo com os horários reduzidos.

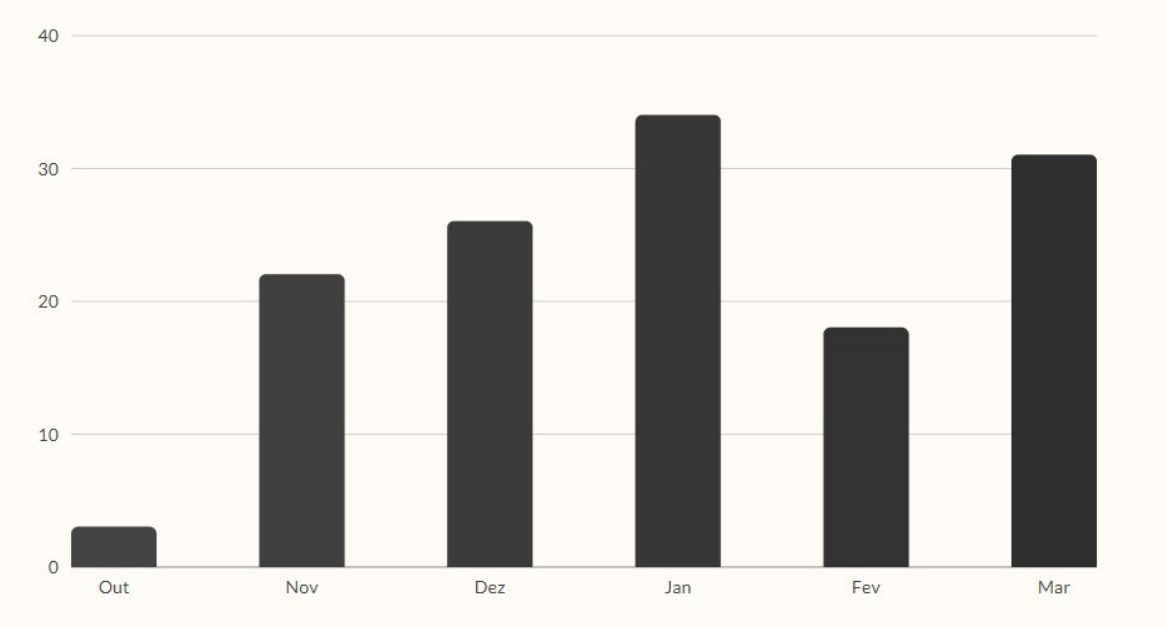
Apesar de alguns produtos considerados “não essenciais” terem sua comercialização em supermercados proibida, mesmo assim, as metas de vendas e lucratividade não foram afetadas, relatou o gerente. Durante uma fase do decreto o cliente só poderia efetuar a compra de mercadorias consideradas “essenciais”. Produtos essencias eram alimentos, bebidas, produtos de higiene e limpeza para humanos e animais, devendo os demais setores serem isolados. O intuito do decreto era fazer a população entender que no mercado também havia um alto risco de contaminação, então assim deveria frequentá-lo somente para o essencial e quando realmente fosse necessário.

Com relação ao quadro de funcionários, houve nesse período, afastamentos por suspeita ou infecção de Covid19: foram 134 atestados no período de 6 meses. O número do quadro de colaboradores reduziu de um lado, e de outro o mercado foi classificado como um serviço essencial durante a pandemia, e teve um aumento considerável na demanda. Isso dificultou o atendimento adequado que o fluxo de clientes demandava. A loja não conseguia

contratar novas pessoas, pois o as vagas disponíveis já estavam preenchidas com os colaboradores afastados, mesmo com o afastamento de vários colaboradores por atestados médicos. A gerência teve que se adequar a situação retirando funcionários de outros setores ou até mesmo emprestando alguns funcionários de outras filiais para dar apoio a loja.

O Gráfico 3 demonstra a relação entre a quantidade de atestados dos colaboradores do supermercado Jacomar Piraquara correspondente ao período de 21 de outubro de 2020 a 31 de março de 2021.

GRÁFICO 3. QUANTIDADE DE ATESTADOS – JACOMAR PIRAQUARA (21/10/20 A 31/03/21)



Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados do supermercado Jacomar Piraquara (2021).

Pode-se inferir que há existência de correlação entre os Gráficos 1 e 2 com o Gráfico 3, pois é perceptível que os meses que apresentaram maior índices de casos confirmados e número de óbitos nos Gráficos 1 e 2 respectivamente, verifica-se uma relação diretamente proporcional na quantidade de atestados verificada no Gráfico 3, ou seja, conforme foi avançando os casos de Covid-19 no Paraná também foi aumentando a quantidade de atestados dos colaboradores do supermercado Jacomar Piraquara. Com exceção do mês de fevereiro de 2021, que no Gráfico 3, que acabou interrompendo a crescente sequencial dos respectivos meses.

Conforme os dados do Gráfico 3 , pôde-se construir o Quadro 4que ilustra a quantidade de atestados em cada mês correspondente, verificados entre outubro 2020 a março 2021.

QUADRO 4. QUANTIDADE DE ATESTADOS POR MÊS NO PERÍODO DE 10/2020 A 03/2021

Mês	Quantidade de atestados
Outubro	3
Novembro	22
Dezembro	26
Janeiro	34
Fevereiro	18
Março	31

Fonte: Adaptado de supermercado Jacomar Piraquara (2021).

Qualquer colaborador que apresente qualquer sintoma suspeito de Covid-19 é automaticamente afastado e orientado a fazer o teste da doença, que o supermercado Jacomar disponibiliza para os colaboradores. O resultado leva em torno de 40 minutos para ficar pronto. Em caso positivo, o colaborador é orientado a ficar em isolamento social durante 10 dias. Em caso negativo, o colaborador volta normalmente as suas rotinas de trabalho.

4. TROCANDO IDEIAS

Segundo Chiavenato (1999) o *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações, com o propósito de aprimoramento organizacional. Atualmente as organizações enfrentam um grau de competitividade muito alto e para manterem-se atraentes necessitam da aprovação de seus clientes. O *benchmarking* é uma técnica fundamental, visto que permite a empresa obter uma visão mais ampla sobre seus negócios e vislumbrar com mais eficiência as oportunidades e ameaças.

Para Araújo (2010) o *benchmarking* é uma das técnicas de maior utilidade para a gestão organizacional, pois consiste em explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema. Segundo Spendolini (1993) é uma técnica extremamente

flexível e pode ser utilizada por qualquer tipo de organização, além disso, ele afirma que o *benchmarking* não se restringe apenas ao uso externo.

Portanto, a técnica do *benchmarking* foi utilizada com a finalidade de trocar ideias com outras organizações que estão enfrentando o mesmo problema que o supermercado Jacomar para aplicar as normas de segurança durante a pandemia. Foram analisados dois casos que apresentam como a concorrência tem enfrentado a nova realidade.

De acordo com a publicação do jornal Tribuna Paraná do dia 26 de março de 2020, vários supermercados de Curitiba e região adotaram as mais diversas precauções para inibir a disseminação do Covid-19 em seus respectivos estabelecimentos. O quadro 5 apresenta as principais redes de supermercado de Curitiba e Região Metropolitana e suas ações referentes as medidas restritivas de combate ao Coronavírus.

QUADRO 5.SUPERMERCADOS x ADOÇÃO DAS MEDIDAS RESTRITIVAS DE SEGURANÇA

Medida de precaução	Medidas obrigatórias	Muffato	Angeloni	Condor	Pão de Açúcar	Jacomar
Oferta de máscara e luvas para funcionários	X	OK	N.I	OK	N.I	OK
Uso do termômetro digital para aferir temperatura corporal de clientes	X	OK	N.I	N.I	N.I	OK
Instalação de separadores de acrílico nos caixas	X	OK	OK	OK	OK	OK
Limpeza de carrinhos e cestas de compras.	X	OK	OK	OK	OK	OK
Controle de fluxo de clientes com senhas numeradas	X	N.I	OK	N.I	OK	OK
Disponibilidade de álcool e sabão	X	OK	OK	OK	OK	OK
Sinalizações no piso para manter a distância em pontos de maior circulação	X	OK	OK	OK	OK	OK
Abertura do estabelecimento no primeiro horário exclusivamente para clientes com idade acima de 60 anos e gestantes.	_	N.I	N.I	OK	OK	OK

Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados do jornal Tribuna do Paraná (2021).
Legenda: OK = supermercado apresenta o item.
N.I = não informado sobre a apresentação do item.
X = sim
- = não

A segunda reportagem foi coletada do Jornal do SBT, transmitido em junho de 2020 (SBT Jornalismo), onde foi verificado que a loja Carrefour em Osasco/SP, resolveu inovar nas tecnologias para a combate da nova corona vírus. A rede tem investido em câmeras de segurança com sensores para medir a temperatura dos clientes na entrada da loja e cabines com radiação ultravioleta que faz a desinfecção das compras, onde o cliente coloca o carrinho de compras dentro da cabine que permite a higienização, fazendo com que o cliente volte para a sua residência mais seguro como mostra na FIGURA 13.

Uma das medidas tomada pelo supermercado Walmart, foi a de restringir a quantidade de compradores em sua loja. “Segundo a reportagem da RIS News, as lojas do Walmart estão admitindo apenas 20% da capacidade total de consumidores, se todos os supermercados aderirem essa medida não aglomeraria muito as lojas (RIS, 2021).

FIGURA 13.CABINE DE LUZ ULTRAVIOLETA PARA DESINFECÇÃO DE COMPRAS



Fonte: Carrefour (2020).

5. HORA DE FALAR

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 as mais variadas formas de trabalho para conseguir manterem-se prósperas e em funcionamento durante o período pandêmico que estamos vivenciando.

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 Jacomar Piraquara, onde foi pautada toda a pesquisa de campo para a coleta das informações deste artigo.

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 na seção 3, Trocando Ideias, 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 Jacomar Piraquara está ilustrada no Quadro 6.

QUADRO 6. MATRIZ SWOT – JACOMAR PIRAQUARA

FORÇAS: ✓ Apresenta um bom quadro de funcionários capaz de suprir as dificuldades. ✓ Boa infraestrutura. ✓ Empresa consolidada e tradicional.	**FRAQUEZAS :** ✓ 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.
OPORTUNIDADES: ✓ 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.	**AMEAÇAS:** ✓ 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 (2021).

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 Jacomar Piraquara, e essa modalidade foi disponibilizada somente em 28 de junho de 2021 (Figura 13), o que impossibilitou um aumento na receita da instituição no transcorrer desse período, pois estavam focados no atendimento ao público e ainda não haviam implantado as vendas *on-line,* diferentemente da concorrência, que levou um tempo muito menor para implantar essa modalidade de vendas. 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.

FIGURA 13. JACOMAR NO *IFOOD*



Fonte: Jacomar (2021a)

Pelos supermercados serem estabelecimentos classificados como serviço essencial, conforme os decretos publicados, seus colaboradores ficam muito expostos ao contato diário com muitas pessoas, o que acarretou muitas ausências decorrentes de atestados com suspeitas ou confirmação de Covid-19 (Quadro 3), o que de certa forma acabou interferindo no desenvolvimento das atividades do Jacomar de Piraquara. Por conseguinte, nesse quesito sugere-se

que a empresa adote a modalidade de contratar funcionários temporário por contrato terceirizado, pois nessa modalidade o processo burocrático exigido para a contratação de um profissional CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) fica a cargo da empresa contratada, o que torna o processo muito mais rápido para suprir a necessidade da empresa, além de que, custa menos para a empresa do que um funcionário.

Além disso, é 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, tais como todos aquelas que estão elencadas no Quadro 5.

Ratificando o que foi levantado nesse tópico (hora de falar) 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 7 apresenta o plano de ação para o Jacomar de Piraquara.

QUADRO 7. PLANO DE AÇÃO – MEDIDAS DE MELHORIA – JACOMAR PIRAQUARA

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Investir na modalidade de vendas *on-line*	Para expandir as vendas	Site da rede Jacomar (plataforma virtual)	A partir de 21 de Junho de 2021	Gestores para organizar + especialista em informática + 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$ 300.000,00 a R$ 500.000,00 Para criação da interface da plataforma de vendas *online*. 5horas de instrução para os colaboradores.

Abrir o estabelecimento 1 hora antes	Para atender exclusivamente os clientes idosos e gestantes	Supermercado Jacomar Piraquara	De segunda a sábado, exceto 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 Jacomar Piraquara	Quando o quadro de funcionários estiver inferior a 120 funcionários	Analista de Recursos Humanos	Por meio de contratados temporários	Entre R$ 1.200,00 a 1.700,00 mensal
Adquirir uma cabine de luz ultravioleta	Para desinfecção das compras e para dar mais segurança aos clientes	Supermercado Jacomar Piraquara	A partir de 21 de Junho de 2021	Um colaborador ficará na função de prestar auxilio 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 Jacomar Piraquara	A partir de 21 de Junho de 2021	Os colaboradores do supermercado desde o gerente até o repositor	Efetuar a compra de produtos em maior quantidade para ter um estoque grande	Comprar 50% a mais do que o normal

Fonte: Elaboração dos autores (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 (Quadro 8) constou-se que o desenvolvimento de uma boa plataforma virtual para vendas pode custar entre R$ 300.000,00 a R$ 500.000,00 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 126 colaboradores sugere-se que as novas contratações sejam realização quando houver a redução de 5% desse quadro, ou seja, 120 colaboradores. O quadro 9 mostra o valor para cada funcionário terceiro que precise ser contratado.

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 Corona Vírus, 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 conforme demonstrado na figura 14. 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.

FIGURA 14. JACOMAR DE PIRAQUARA EM DIA MOVIMENTADO



Fonte: Os autores (2021)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi demonstrar como a loja do supermercado Jacomar Piraquara vem enfrentando as adversidades impostas pelo período pandêmico decorrente da propagação do Covid-19 e por meio de análises identificar as oportunidades, ameaças, fraquezas e os pontos fortes dessa organização para possibilitar a construção de um plano de ação que seja mais favorável e benéfico para o bom desempenho do supermercado Jacomar. 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 informal com o gerente da unidade Jacomar Piraquara que possibilitou a coleta de dados para serem em seguida transformadas em informação a partir da análise e construção de gráficos e tabelas que retratam de maneira simples e eficiente as medidas que foram adotadas por esta organização, 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 da organização do Jacomar Piraquara e por fim, foi elaborado um plano de ação embasado nas informações adquiridas na Matriz Swot utilizando a ferramenta conhecida como 5W2H.

Acerca dos impasses enfrentados para a realização do presente trabalho pode-se destacar a dificuldade de encontrar reportagens e assuntos pertinentes relacionados ao tema - supermercados na em período de pandemia. Além disso, houve também dificuldades de comunicação entre os membros da equipe para definir algumas partes do trabalho possivelmente acarretadas pela impossibilidade de encontros presenciais com mais frequência do que pudemos ter.

Por fim, apesar das dificuldades enfrentadas, salienta-se que a realização desse trabalho nos proporcionou 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 aglutinar conhecimentos de várias disciplinas para sua elaboração, como por exemplo os conhecimentos de interpretação de gráficos visto na disciplina de Gestão Financeira, os conceitos de gestão organizacional, organograma e a ferramenta 5W2H apresentados na disciplina de Organizações, além da Matriz Swot verificada no disciplina de Sustentabilidade nas Organizações.

A sugestão para o próximo nível desse trabalho consiste no acompanhamento da implantação da plataforma virtual para vendas *online* que certamente irá trazer bons resultados para a organização como a expansão das vendas e consequentemente o aumento da lucratividade.

REFERÊNCIAS

AEN (Agência Estadual de Notícias/PR). **Entenda as medidas adotadas pelo Governo do Estado para combater o coronavirus** (20/03/2020). Disponível em https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=106210&tit=Entend

a-as-medidas-adotadas-pelo-Governo-do-Estado-para-combater-o-coronavirus**.** Acesso em: 04. junho.2021

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

ARAÚJO, W. **A pesquisa na Metodologia e Produção Científica** (abril, 2010). Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/a-pesquisa-na-metodologia-e-producao-cientifica. Acesso em: 04. junho.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.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Maioria do varejo ainda tem dificuldades para obter mercadorias na pandemia** (01/10/2020). Disponível em https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/maioria-do-varejo-ainda-tem-dificuldades-para-obter-mercadorias-na-pandemia-1.2995072. Acesso 23/maio/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**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alinea, 2001.

G1. **Supermercado é interditado em Araraquara após 6 funcionários testarem positivo para Covid-1** (abril, 2021). Disponível em: https://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2021/04/24/supermercado-e-interditado-em-araraquara-apos-6-funcionarios-testarem-positivo-para-covid-19.ghtml. Acesso em: 10. maio.2021.

JACOMAR. **História do supermercado Jacomar** [2021a] disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vele_-RpQ-I . Acesso 08. maio.2021.

JACOMAR. **Sobre nós: supermercado Jacomar** [2021b]. Disponível em: https://www.jacomar.com.br/info/sobre-nos. Acesso 02. mai.2021.

JACOMAR PIRAQUARA. **Supermercado Jacomar-Piraquara**. Disponível em: https://www.jacomar.com.br. Acesso 02. mai.2021.

LEMOS, M. **Misterioso vírus da China**. Disponível em: https://www.tuasaude.com/misterioso-virus-da-china/. Acesso 02. Jun.2021.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

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

RIS NEWS - **Consumo em supermercados e açougues aumenta mais de 20% no País durante a pandemia** (abril, 2021). Disponível em: https://www.mundorh.com.br/consumo-em-supermercados-e-acougues-aumenta-mais-de-20-no-pais-durante-a-pandemia/. Acesso em: 04. Jun.2021

SBT- ESTUDIO NSC. **Mudanças causadas pela pandemia apontam novos padrões de consumo em supermercados** (fevereiro, 2021). Disponível em: https://www.nsctotal.com.br/noticias/mudancas-causadas-pela-pandemia-apontam-novos-padroes-de-consumo-em-supermercados. Acessado em: 04. Jun.2021.

SESA (Secretaria de Estado da Saúde do Paraná). **Informe Epidemiológico 26/09/2020.** Disponível em: https://www.saude.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-09/informe_epidemiologico_26_09_2020_.pdf. Acesso em: 04. Jun.2021.

SESA (Secretaria de Estado da Saúde do Paraná). **Informe Epidemiológico 26/04/2021.** Disponível em: https://www.saude.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-09/informe_epidemiologico_26_04_2021_.pdf. Acesso em: 04. junho.2021.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

STONER, J.A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TRIBUNA DO PARANÁ. **O supermercado é essencial, mas o consumo mudará afirma superintendente da APAS** (junho, 2020). Disponível em: https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/38682/o-supermercado-e-essencial-mas-o-consumo-mudara-afirma-superintendente-da-apas.html. Acesso em: 04. junho.2021.

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