Congresso Internacional de Administração
ADM 2020
As Novas Fronteiras da Administração
19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO SETOR DE SERVIÇOS DO PARANÁ EM MEIO ÀS MUDANÇAS CAUSADAS PELO COVID 19

IDENTIFICATION OF STRATEGIES ADOPTED BY THE PARANÁ SERVICES SECTOR AMONG THE CHANGES CAUSED BY COVID 19

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Ana Carolina Velozo Valenga, UNICENTRO, Brasil, carol.velozo@hotmail.com

Raquel Tatiane de Fátima Pendek Ribeiro, UNICENTRO, Brasil, raquel90ribeiro@gmail.com

Leonardo Cesar Coloda, UNICENTRO, Brasil, colodaleonardo@gmail.com

Eduardo De Carli, UNICENTRO, Brasil, edecarli@unicentro.br

Resumo

No início de 2020, todo o mundo foi surpreendido por uma pandemia, causada pelo vírus SARS-CoV-2, que acabou afetando as organizações como um todo, em especial aquelas do setor de serviços, por conta das restrições do distanciamento social. Pensando-se nisso, surgiu a problemática da pesquisa: Quais práticas estratégicas estão sendo realizadas por empresas do setor de serviços do Paraná, em meio à pandemia? E para responder ao problema foram realizadas entrevistas em 6 empresas do setor de serviços no Estado do Paraná, nas cidades de Londrina, Irati, Rio Azul e Imbituva, objetivando compreender como era a atuação destas empresas antes do COVID19, como estão agora e quais as perspectivas futuras e assim, realizar um comparativo entre elas. Em relação aos aspectos metodológicos, o presente estudo se caracteriza como descritivo, qualitativo, utilizando-se em sua parte prática de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados evidenriaram que, apesar das circunstâncias difíceis por conta da pandemia e de seus efeitos, todas as empresas analisadas conseguiram de algum modo se adaptar e sobreviver às mais vastas divergências causadas pelas instabilidades do mercado, a maioria delas encontrou pontos benéficos e oportunidades e que de algum modo, auxiliaram com ensinamentos e mudanças, durante este momento.

Palavras-chave: ESTRATÉGIA; SERVIÇOS; COVID19.

Abstract

In the beginning of 2020, the whole world was surprised by a pandemic, caused by the SARS-CoV-2 virus, which ended up affecting organizations as a whole, especially those in the service sector, due to the restrictions of social distancing. Having this in mind, the research problem of this study arose: What strategic practices are being carried out by companies in the service sector in Paraná, in the midst of the pandemic? To answer this question, interviews were held with participants from the service sector of the State of Paraná, in the cities of Londrina, Irati, Rio Azul and Imbituva, to understand these companies' performance before COVID19, how they are now and what are their future perspectives in order to make a comparison between them. A result obtained was that despite the difficult circumstances due to the pandemic and its effects, all the companies analyzed managed to somehow adapt and survive the widest divergences caused by market instabilities, most of the participants discovered benefits and opportunities in the scenario and will continue teaching and making necessary changes, during this moment.

Keywords: STRATEGY; SERVICE; COVID-19

1. INTRODUÇÃO

O mundo vivencia inúmeras mudanças, muitas delas em decorrência das tecnologias emergentes, outras pela forma do consumo desenfreado e da globalização. Nessa perspectiva, o ano de 2020 está sendo marcado pela mudança drástica e inesperada na vida das pessoas e das organizações, causada pelo vírus SARS-CoV-2, ou apenas COVID-19, o qual transmite a doença que até então não possui vacinas ou tratamentos comprovados cientificamente (OMS, 2020).

Esta doença vem trazendo impacto na vida das pessoas por todo o mundo, tanto pela facilidade de contágio, grande número de mortes, falta de medicamentos e estruturas médicas e sanitárias, como também na das organizações, pelo agravamento de outros setores como os de prestação de serviços do ramo de cultura, turismo, imobiliário, comércios e estéticos. Estes serviços vêm sendo afetados devido à paralisação demandada por órgãos de saúde e governos, tendo em vista aumentar o distanciamento social, que até o momento é a principal medida de prevenção adotada por governos para conter a propagação do vírus. Medidas como essas tem culminado em uma crise, não somente de saúde (pandemia), mas também econômica, que atinge severamente todo mundo sem distinções, para a qual não há uma previsão para o extermínio total, pela falta de previsão de uma vacina, que poderia ser a solução (WORLD TRADE ORGANIZATION, 2020).

No Brasil, a situação não é diferente, segundo o Correio Braziliense Economia (2020), o setor de serviços é o primeiro que foi atingido, pois, por conta das medidas de prevenção, como o distanciamento social, o país teve restrições ao desenvolvimento das atividades exercidas, como turismo, área imobiliária, o lazer em cinemas, shows e tudo o que envolve as pessoas a saírem de suas casas e de algum modo ter contato umas com as outras. E as previsões de melhoria não são boas, indicando que o setor será o último a se recuperar, tendo em vista a necessidade de se reinventar.

A Folha de São Paulo (2020) demonstra o impacto das paralisações por conta da pandemia no setor: o setor de serviços representa cerca de 70% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB), no qual foi possível notar uma queda de 1,6% na comparação com o trimestre anterior, a maior registrada desde 2008, conforme afirma. Também, os gatos pelas famílias brasileiras no setor de serviços representam 50% do seu consumo, com recuo de 2% por conta do distanciamento. Deste impacto, a maior retração está em atividades como restaurantes, hoteis e salões de beleza. Também, os transportes em geral (coletivo, Uber, taxis, avião, cruzeiros), serviços de armazenamentos e Correios sofreram uma queda de 2,4%. Logo, torna-se latente à necessidade de que organizações revejam seus planos estratégicos, adequando, conforme argumentam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a atual necessidade dessa demanda.

Considerando-se os problemas enfrentados pelo setor de serviços, as empresas precisam se reinventar, mudar estratégias e sua forma de atuação. Segundo a Agência Brasil (2020), por conta do COVID19, houve crescimento de 30% da adoção de empresas ao trabalho remoto (home office), o que possibilita que a economia continue rodando e que o setor amenize perdas, pois possibilita-se manter o faturamento e manter seus funcionários mesmo com as medidas de distanciamento social.

Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo compreender como era a atuação antes do COVID-19 de 6 empresas que atuam no setor de serviços no Estado do Paraná, localizadas em cidades como Londrina, Irati, Imbituva e Rio Azul, como estão atuando durante o período de pandemia e quais as perspectivas futuras destas em relação ao futuro após esse período. Para tanto, é proposta em relação as empresas, cada uma será nomeada por números romanos, para evitar qualquer tipo de exposição. A empresa “I” está localizada em Londrina, atua na área de Tecnologia da Informação (TI), desenvolvendo software para postos de combustível em todo Brasil; A empresa “II” está localizada em Imbituva, também atua na área de TI, porém, no desenvolvimento de softwares para empresas transportadoras no Brasil, possuindo duas sedes

em Imbituva e uma extensão em Ponta Grossa; A empresa "III", é uma empresa que atua na prestação de serviços na rede de distribuição de energia elétrica, em duas modalidades, sendo uma contratos fixos com a COPEL DIS, firmados através de licitação e outra a construção de rede em novos loteamentos ou extensões rurais, fechando contratos diretamente com os interessados e está localizada na cidade de Irati; A empresa "IV" também está localizada na cidade de Irati, porém, é um consultório de psicologia de uma Micro Empreendedora Individual (MEI); Já a penúltima empresa analisada "V", possui como foco de atuação a elaboração de projetos de engenharia civil e está localizada na cidade de Rio Azul. E por fim, a empresa "VI", que também está localizada em Rio Azul e atua na área de contabilidade. Após realizar a entrevista, foi realizado uma análise e um comparativo entre essas empresas, com o intuito de identificar as semelhanças e diferenças quanto ao impacto do COVID-19 em suas estratégias de atuação. Para tanto, busca-se responder a seguinte problematização: Quais práticas estratégicas estão sendo realizadas por empresas do setor de serviços do Paraná, em meio à pandemia?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é estratégia

A estratégia está presente em praticamente todos os ambientes, inclusive são delineadas pelas organizações, uma vez que é através das estratégias elaboradas pelos gestores da organização que a empresa buscar alcançar seus objetivos previamente determinados. A estratégia é um caminho por onde a empresa vai seguir, ou seja, um plano pré-determinado onde são seguidas normas, políticas, táticas, metas e uma serie de sequências de ações de forma organizada para chegar no objetivo. (MINTZBERG; QUINN, 1991)

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) definem estratégia como "planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização" corroborando Porter (1996) define estratégia como um conjunto de atividades da organização, criando uma posição diferenciada e integrando todas ideias em busca de um objetivo principal.

Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2011) há vantagens competitivas e retornos acima da média a partir do delineamento de estratégias eficazes para a organização, por isso é sempre importante se manter atualizado e atento as informações internas e externas à organização para verificar os resultados que a organização está obtendo através das estratégias adotadas.

Uma boa estratégia garante a sobrevivência da organização no mercado, faz com que ela obtenha lucro e consequentemente crescimento, mas para isso ocorrer é importante que os gestores sejam visionários. Ser visionário para Barney e Hesterly (2011) Apud Benedicto; Lames; Bittencourt (2015) é o administrador procurar através de estratégias alavancar seus negócios, ir além do que se espera, já pensando futuramente em como fará diferente e ter um futuro competitivo e sustentável.

Quando uma organização vai iniciar em alguma área, é importante que seus gestores sejam visionários e já procurem prever decisões futuras. Existem dois tipos de mercados que a organização pode ingressar, que são mercados conhecidos e desconhecidos. Kim e Mauborgne (2005) diferenciam esses mercados como oceanos, sendo o oceano vermelho um mercado conhecido, que já tem organizações trabalhando, clientes fixos, mais concorrência e consequentemente mais dificuldade de crescimento individual das organizações, e o oposto do oceano vermelho é o oceano azul, caracterizado por mercados desconhecidos e inexplorados, tendo novos clientes, mais chances de lucro e crescimento por ser um dos pioneiros no ramo. No oceano azul, Kim e Mauborgne (2005, p. 56) explicam que "movimento estratégico é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados".

Pode ser entendido, dentro das organizações, que as decisões estratégicas são uma das coisas mais importantes e que influenciarão significativamente no desenvolvimento e sucesso da organização, isso traz para os gestores responsáveis pela criação das estratégias uma cobrança por bons resultados que consequentemente trarão bons lucros. Organizações que tenham bem planejadas as suas estratégias e os caminhos por onde ela almeja andar em busca dos seus objetivos são as que mais tendem a alcançar o sucesso nos seus produtos ou serviços ofertados.

2.2 O que são serviços

Na contemporaneidade, as organizações estão cada vez mais tendo que se adequar as mudanças que ocorrem e vem ocorrendo por diversos fatores como globalização, novas tecnologias, concorrência, entre outros. Com isso, muitas de suas atividades devem ser constantemente verificadas e reformuladas, tanto nas empresas que prestam serviços na economia global como na economia local, como empresas aéreas, hoteis, locadoras de automóveis, cabeleireiros, esteticistas, contadores, advogados, dentre outras inúmeras áreas de atuação que são prestadoras de serviço (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2011).

O termo serviço possui várias definições, sendo que Kotler (2003, p. 382) define "serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada". Cobra (2009, p. 215) define serviço como "tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios".

Há diferença entre produção de bens e produção de serviços, sendo que Nanci e Salles (2008) explicam que bens podem ser armazenados depois de acabados, já os serviços não. Outro fator que diferencia ambos é a maneira do contato com o cliente e a forma de análise do cliente sobre o serviço em relação ao produto, pois a produção do bem pode ser analisada de forma mais criteriosa; por outro lado, para analisar um serviço prestado é algo mais complexo, uma vez que somente poderá ocorrer no momento ou após sua execução, tendo em vista que o serviço ocorre concomitante à sua execução.

O serviço é uma das áreas que mais movimenta a economia de um país, por isso tem enorme importância para as regiões, pois quanto mais as economias evoluem mais as atividades se concentram na prestação de serviço (KOTLER, 2003). Corroborando com a importância do serviço, para Cobra (2009), o setor industrial mais próspero do mundo é o do serviço, pois países desenvolvidos ou em desenvolvimento exibem no seu PIB mais de 50% da renda vinda dos setores de serviço, ficando à frente de agricultura e indústria em geral. Cabe ressaltar que, conforme argumenta este autor, o serviço também é conhecido como 'indústria limpa' por gerar renda econômica sem necessariamente vender um produto físico.

Atualmente, uma das coisas que mais favorecem a evolução e adequação das organizações é a internet, que proporciona aos clientes inúmeras maneiras de interagir com a organização, com outros clientes e dar assim seu *feedback* positivo ou negativo sobre os serviços ofertados. Uma das maneiras encontradas pelos clientes são fóruns de discussão, nos quais usuários opinam sobre produtos ou serviços que utilizam e, assim, apresentam mais esclarecimento sobre a qualidade dos mesmos (ERKAN; EVANS, 2016).

Cabe ressaltar, ainda, que há quatro aspectos que caracterizam os serviços ao mesmo tempo que dificultam a avaliação da prestação de serviços por parte do cliente: i) intangibilidade (algo que não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser adquirido), ii) inseparabilidade (algo que é produzido e consumido ao mesmo tempo, diferente de bens que podem ser fabricados, armazenados e distribuídos), iii) variabilidade (algo relativo, que não possui uma padronização concreta) e iv) perecibilidade (serviços diferentemente de bens não podem ser estocados, por isso este é um aspecto que pode ser um problema quando a demanda não permanece padrão) (KOTLER, 2003).

Diante desses aspectos, é possível considerar que os serviços existem tendo em vista atender as necessidades humanas, e tendem a sempre continuar existindo. Não raro, as mudanças e alterações que ocorrem tornam-se cada vez mais necessárias, uma vez que precisam adequar-se às mudanças de acordo com as necessidades dos clientes, e isso que proporciona aos clientes a prestação de serviços de qualidade e cada vez mais voltados a satisfazer as necessidades de clientes, adequando-se a estratégia organizacional à prestação desses serviços.

2.3 Estratégias aplicadas no setor de serviços

A estratégia de serviços deve ser definida de acordo com a missão, objetivos e estratégias de cada organização, sendo que o primeiro passo a ser dado para sua formulação é a definição do que a empresa realiza, para quem realiza, quais recursos se utiliza, quais benefícios oferta para seus clientes, também é necessário conhecer quem é a concorrência e no que se diferem. Tudo deve ser pensado estrategicamente, com destaque para o desfecho do processo e para a obtenção do resultado técnico (GRÖNROOS, 2009; NÓBREGA; BARRETO; NETO, 2015).

Segundo o Portal da Educação (2020), é fundamental para que as empresas que atuam na área de serviços tenham estratégias bem formuladas, que visem a segmentação de seus clientes de acordo com perfis, suas expectativas perante os serviços prestados e assim, realizem uma análise destas expectativas, e ajustem seus serviços para que atendam as expectativas do perfil do público alvo.

Outro fator importante é a qualidade na prestação de serviços, de modo a desenvolver uma personalidade forte para os clientes. Não é um meio de se diferenciar, e sim algo fundamental, que vai estar presente no julgamento do consumidor, e quando existe excelência pode se tornar uma forma de sobressair à concorrência. Para isso faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias como preço, tempo na execução dos serviços, forma de atendimento ao consumidor, brindes, pacotes e tudo que possibilite que a empresa seja a primeira opção dos clientes (PORTAL DA EDUCAÇÃO 2020).

Albrecht (1993) confirma o exposto e complementa sobre a necessidade de que uma estratégia bem formulada em serviços deve preencher critérios como: i) oferecer um serviço melhor do que a concorrência; ii) se diferenciar dos concorrentes, seja pela forma de fazer os serviços ou pela qualidade e preços que emprega de modo a se destacar na visão dos consumidores; iii) precisa transmitir um conceito, ou uma missão de modo com que seus colaboradores consigam se identificar, pôr em prática e transmitir para os consumidores; iv) não deve ser trivial, precisa ter um significado/ sentido, de modo a não ser somente mais um slogam ou campanha publicitária, mas algo em que se acredita e que se é colocado em prática pela empresa e assim também pelos clientes; v) precisa ser simples, de fácil entendimento, onde se possa expressar e explicar ao consumidor sem que ele sinta dificuldades para compreender; vi) e por fim, precisa oferecer um benefício critico que o consumidor esteja disposto a pagar que seja importante para o consumidor.

Por fim, percebe-se que o emprego de estratégias aplicadas no setor de serviços é fundamental e precisam ser bem formuladas, tendo em vista a dificuldade de se diferenciar no mercado, onde a qualidade é fundamental, sendo que pode ser uma forma de se sobressair a concorrência. Com isso, observa-se a importância de estar sempre alinhando as atividades da empresa de acordo com as expectativas do consumidor, identificar o público alvo e desenvolver estratégias buscando atingir esse público em específico, procurando ter preços adequados ao seu serviço, desenvolver o marketing eficaz, trabalhar na forma de atendimentos que de melhores resultados e ficar atento aos *feedbacks* de clientes, entre outros fatores importantes para se obter o sucesso e ser diferenciado no setor de serviços que a organização atua.

3. METODOLOGIA

Em relação aos aspectos metodológicos, o presente estudo se caracteriza por conter um caráter qualitativo, pois não se utilizou de dados numéricos ou estatísticos para confirmar a pesquisa, somente com o intuito de examinar a complexidade do fenômeno estudado (PAES DE PAULA, 2005). Além disso, não teve por finalidade formar uma verdade única, inquestionável ou definitiva, mas sim compreender de um modo mais profundo os acontecimentos como algo construído socialmente (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

Quanto ao nível metodológico, a pesquisa classifica-se como descritiva, visto que irá descrever quais foram as estratégias adotadas por empresas do setor de serviço, o que mudou e quais são as perspectivas futuras perante os acontecimentos da pandemia~~,~~ Esta forma de pesquisa tem como por objetivo, a descrição das características de uma determinada população, de algum acontecimento em comum ou o estabelecimento de relações entre variáveis entre os aspectos estudados (GIL, 2008).

Para atendimento ao objetivo proposto, quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela realização de um estudo de casos múltiplos em empresas do Setor de Serviços, localizadas no Estado do Paraná, de modo com que sejam conduzidos estudos simultâneos sobre o mesmo fenômeno analisado (empresas de serviços e estratégias adotadas). Segundo Yin (2010, p. 39) o estudo de caso consiste em "[...] uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Para a coleta de dados, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas em 6 empresas do setor de serviços no Estado do Paraná, localizadas nas cidades de Londrina, Imbituva, Irati e Rio Azul, cada uma atua num segmento de serviços distintos e foi representada por um número romano, para evitar qualquer tipo de exposição. As entrevistas contaram com 3 perguntas padrão, formuladas a partir do referencial teórico, porém, foram realizados outros questionamentos durante a coleta de dados, que auxiliaram a complementar as perguntas centrais, a responder o problema de pesquisa e a posterior análise. Para Gil (1999), a entrevista consiste no ato de ficar cara a cara com uma pessoa capaz de fornecer as informações necessárias para a pesquisa, com o intuito de identificar se o estudo teórico corresponde a prática adotada.

Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada é uma ferramenta muito importante para o investigador, de modo com que o auxilia na exploração de diferentes perspectivas e possibilidades de uma mesma questão. Assim, existe a possibilidade de identificar aspectos que talvez antes não fossem pensadas pelo entrevistador, também possibilita que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para falar sobre o assunto de um modo natural.

A análise de conteúdo enquanto método, é muito rico, pois consiste em aplicar um conjunto de técnicas que visam realizar uma análise mais aprofundada, descrevendo o conteúdo de uma mensagem em sua totalidade, sem alterações com o intuito de obter conhecimentos relacionados a elas (BARDIN, 2011).

As categorias de análise de dados foram selecionadas e definidas de acordo com o objetivo do trabalho, buscando compreender as estratégias organizacionais de acordo com os cenários em que se encontram: antes da pandemia, durante a pandemia, e perspectivas futuras.

A apresentação dos resultados deu-se após ser realizado uma análise do conteúdo de cada entrevista, após foi realizado um comparativo entre as respostas de cada empresa, e foi identificado quais estratégias foram utilizadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Antes da pandemia

O primeiro questionamento realizado para as organizações, era sobro “como ocorria a atuação da empresa antes do COVID19”, onde a empresa “I”, respondeu que antes da pandemia, a empresa trabalhava de forma presencial 44h por semana, e que por serem do ramo de TI, pensavam na hipótese do trabalho home office onde haviam discussões de implementação futura, porém, o projeto ainda estava no início; Já a empresa “II”, respondeu que a empresa tinha uma atuação focada no endomarketing e nos funcionários, com o desenvolvimento de dinâmicas para aprimorar as estratégias da empresa, o trabalho era feito todo in loque, ou seja dentro da organização e que antes da pandemia estavam com projetos de expansão. Já a empresa “III”, atua no segmento distribuição de energia elétrica em duas modalidades, empresa publica (licitações) e privada (contrato direto com o interessado), o trabalho é realizado no campo, em horário comercial de segunda a sexta-feira. Apenas as equipes de contrato licitado com a COPEL trabalhavam em horário diferenciado, com escalas de sobreaviso, hora extra e trocas de turnos. As contratações eram totalmente presenciais. Já a empresa “IV”, relatou que antes da pandemia a maioria do público atendidos eram crianças e os horários de atendimento eram maiores, 3 manhãs e uma tarde, quatro horas por período, estratégias presenciais, com atividades de bastante contato principalmente com crianças. Já a empresa “V”, relatou que a atuação da empresa tem foco no ramo de projetos de engenharia, com horário de atendimento de segunda a sexta feira das 8:30 ao 12;00 e 13:30 as 18:00horas. Antes do início da Pandemia as conversas com possíveis clientes eram quase sempre com hora marcada e presencialmente no escritório. Por fim a empresa “VI”, respondeu que buscava atender as demandas dos clientes com bastante proximidade e agilidade, no dia a dia solucionando dúvidas e orientando suas ações de acordo com a legislação. Percebe-se que cada uma das empresas, possuía uma estratégia organizacional diferente das demais, por serem de segmentos diferenciados, as que mais se pareciam, eram as do segmento da tecnologia da informação, que atuavam com planejamentos que estavam de algum modo em andamento estratégico. Todas prestavam atendimento presencias. Percebeu-se, que a empresa “II” foi a única que tinha um pensamento estratégico mais voltado ao colaborador, confirmando o que foi apresentado no referencial teórico pelo autor Albrecht, sobre a necessidade de ter um cuidado com o colaborador, transmitir um conceito ou uma missão de modo com que eles consigam se identificar e assim, pôr em prática transmitindo para os consumidores. Percebe-se uma diferença de pensamento e visão de empresas maiores como a “I” e a “II” para as demais que ou eram menores em porte, ou eram mais voltadas a atender o objetivo da organização, sem possuir tamanha preocupação com os colaboradores como foi evidenciado na empresa “II”.

4.2. Durante a pandemia

O segundo questionamento foi “se houve alguma alteração da atuação neste período de Pandemia?” Onde a empresa “I” relatou que desde o início da pandemia, a empresa aderiu ao home office para manter todos os colaboradores em segurança, onde perceberam, que não houve mudança no progresso da empresa com esta forma de trabalho, inclusive, algumas pessoas se adequaram muito mais porém, para manter os colaboradores ainda integrados, continuaram com reuniões gerais mensais, feedbacks ativos por plataformas remotas (Skype, Google Meet, etc), treinamentos. Já a empresa “II” relatou que houve a necessidade de mudar toda a estratégias organizacional, aderindo ao home office, desenvolvendo líderes para que pudessem auxiliar aos demais colaboradores, também, a empresa cedeu computadores, cabo de rede, cadeiras de escritório para que seus funcionários pudessem realizar seus trabalhos em casa, auxiliaram também na instalação de cabos de rede e garantiram um suporte técnico para certificar-se que o colaborador pudesse trabalhar, além disso, houve a necessidade de investir em um *software* que analisa a produtividade diária e semanal dos colaboradores. Uma dificuldade encontrada pela empresa foi manter os colaboradores focados, pois inicialmente se distraiam facilmente navegando na rede, porém, com os investimentos em líderes, treinamentos e no software, identificou-se uma melhora bem grande. Por conta da pandemia, foi necessário cancelar eventos da empresa, parar os projetos que estavam em andamento, realizar o processo seletivo que

estava em curso de uma forma online e por fim adiar a contratação destes devido a adoção do home office. Já em relação ao atendimento ao cliente, a empresa não mudou sua estratégia tendo em vista que o suporte já ocorria de um modo totalmente online, porém in loque, ou seja dentro da estrutura organizacional. Por fim a empresa relatou que a partir de agosto de 2020, voltarão com os projetos que estavam pendentes pois já é possível ter uma visão melhor da oscilação do mercado. Já a empresa "III" relatou que apenas o serviço de atendimento direto ao público que foi alterado, sendo suspenso por período indefinido o atendimento presencial e mantendo apenas comunicação através de redes sociais, *e-mail*, telefone, etc. Porém, todas as equipes seguem com trabalho normal, seguindo as exigências da OMS, como uso de máscaras e álcool em gel. Apenas em alguns casos pontuais de funcionários que tiveram contato com suspeitos de Covid-19 foram afastados por atestado médico, porém sem interferência na atividade da equipe a que pertencem. A empresa "IV" relata que houve muitas alterações em relação ao atendimento psicológico e nas estratégias de atuação, atualmente o público atingido é de 98% adultos e antes era 80 % criança. Destes atendimentos, cerca de 30% ocorrem de forma online, onde apenas 2% são realizados por crianças, pois devido tudo estar paralisado, estão sobrecarregadas juntamente com seus pais, por atividades da escola, cursos e catequese *online* e os que continuam o tratamento, necessitam da supervisão dos pais para realizarem as atividades de estimulo. Já em relação aos 70% dos atendimentos que são presenciais, eles ocorrem em horários reduzidos, antes 16 horas semanais e agora 8 horas. Os sofás do atendimento mantêm uma distância maior para a segurança e é utilizado a máscara, que segundo a entrevistada atrapalha muito, principalmente quando os pacientes se emocionam e choram, também houve a diminuição do contato, que muitas vezes era necessário e aplicado nas sessões. A empreendedora, também afirma que houve uma grande dificuldade no início de relacionar a vida pessoal com a profissional, levando em consideração que possui um filho pequeno e que não estão funcionando as escolas. Já a empresa "V" relatou que durante o início da Pandemia, o comércio em geral incluindo os Prestadores de serviços tiveram e que fechar as portas por14 dias, então foi adotado o Serviço Home Office, dando prioridade a conversas e reuniões com clientes através da internet. Mesmo após a reabertura do Comércio e a adequação com as medidas sanitárias exigidas ainda optou-se em manter o atendimento online. E por fim a empresa "VI" que afirma ter mudado algumas estratégias de atuação a fim de evitar a exposição dos colaboradores e clientes, utilizaram-se de ferramentas como acesso remoto aos sistemas e computadores dos clientes, contato por meio de telefone e WhatsApp, para solucionar dúvidas ou coletar informações necessárias a realização dos serviços. Também adotaram para os atendimentos presenciais, uma barreira de acrílico na recepção para manter os clientes distanciados dos colaboradores. Percebeu-se que mesmo sendo empresas de serviços, cada uma seguiu uma estratégia diferente em relação a pandemia. Todas encontraram formas de se adaptar as novas necessidades, encontraram desafios e focaram em pontos distintos ao se adaptar. Todas as empresas, tirando a "III" e a "VI" adotaram ao home office, porém, elas se utilizaram de outros canais de comunicação para se manter ativamente com os consumidores, como Whats App, E-mail, telefone e acesso remoto das máquinas. A empresa "I" já estava pensando na possibilidade de utilizar-se desta ferramenta de trabalho e foi forçada a evoluir para isso e obteve satisfação, pois identificou que era bem aceito pelos colaboradores, por inúmeros fatores o que os tornava mais produtivos. A empresa "II" também focou seu olhar para os colaboradores e ofereceu toda uma estrutura para que pudessem se manter produtivos, porém encontrou dificuldades inicialmente com as distrações que os funcionários acabavam tendo por trabalhar em suas residências, porém, se adaptou novamente e desenvolveu a estratégia de líderes e do software que avalia o desempenho, o que possibilitou corrigir o ocorrido. A empresa "IV" por ser MEI, encontrou dificuldades de adaptar e relacionar a vida pessoal e profissional neste período de pandemia, também, por conta de ser uma empresa de atendimento psicológico teve uma alteração de estratégias no atendimento ao consumidor, tendo em vista que o público atendido mudou e também, houve a adesão do atendimento virtual home office. A empresa "IV" também teve que mudar as estratégias de atendimento, tendo em vista que quando era o público

infantil, exigia um maior contato que hoje com a mudança não somente do público mas também pela segurança, é impossibilitado, o que é uma das dificuldades encontradas pela empresa, pois muitos clientes sentem a necessidade de serem reconfortados ou se emocionam e acabam sendo incomodados pelo uso da máscara. E por fim, a empresa "V" que aparentemente não sentiu grandes dificuldades ao se adaptar, apesar de ter sido forçada a mudar sua estratégia de atuação por conta do fechamento do comércio em geral, mas que encontrou uma oportunidade de estar mais perto do consumidor, atendendo de um modo virtual.

4.3 Perspectivas futuras

Por fim, foi realizado o questionamento "se após a pandemia, as mudanças que ocorreram na empresa (se ocorreram) continuarão?" Ou se haverá novas mudanças de atuação? A empresa "I" relatou que pretendem continuar com as mudanças que ocorrem, pois foi percebido uma grande vantagem econômica com a adoção do home Office, pois os colaboradores se adaptaram muito bem, estavam mais motivados e produtivos, pois tinham menos gastos com transporte, refeição, perdiam menos horas no trajeto e podiam trabalhar com roupas mais confortáveis, assim muitos faziam mais horas extras que foram contabilizadas no banco de horas e permitia que os mesmos folgassem mais vezes. A empresa também identificou a possibilidade de mudar a estrutura organizacional como um todo, pois não possui sede própria, o que permite prosseguir com o home office, alugar uma sala pequena para atendimento comercial e assim, reduzir gastos e investir em outras áreas da empresa, como nos colaboradores. Já a empresa "II", afirmou que vai voltar com a estrutura, como era antes em 90% de toda a empresa, pois como possuem duas sedes próprias de dois escritórios na cidade e uma terceira na região voltada para a área de programação, não compensa continuar com o home Office, pois já possuem uma estrutura altamente tecnológica e preparada. Porém, a empresa conseguiu identificar uma oportunidade de sanar a demanda pequena de programadores da região, pois perceberam que com o home office, conseguiram contratar pessoas do Brasil todo e sanar uma lacuna que existia a muito tempo. A empresa também sente que a pandemia forçou a investir mais recursos em atualizações tecnológicas e mudar algumas políticas, que ao retornar as atividades normais, serão implementadas principalmente no setor de suporte. Após este período, os projetos também serão retomados, pois percebeu-se que existe uma grande necessidade no mercado, no desenvolvimento de softwares como um banco *Fin Tack* voltado a transportadoras. Já a empresa "III" relatou que por prestarem um serviço considerado essencial, as suas atividades foram minimamente afetadas, o que possibilitou com que as mudanças que ocorreram, já estejam sendo revertidas gradualmente, com atendimento ao cliente feito com agendamento em um primeiro momento, e posteriormente voltando ao atendimento normal. Porém, acredita-se que haverá uma mudança em relação aos fornecedores, que foram trocados temporariamente por outros que conseguiram atender a demanda necessária e por terem sido excelentes no atendimento, serão mantidos e serão encerrados todos os contratos que não conseguiram prestar um atendimento, pois demostram uma maior fragilidade de confiança em um momento posterior de crise. Já a empresa "IV" relatou que sem dúvidas continuarão com algumas das mudanças adotadas, como o atendimento psicológico de forma *online* para aqueles que se adaptaram e gostaram da ideia. Porém, neste ambiente pós pandemia a empresa estima um aumento muito grande de demanda e identifica as crianças e adolescentes como o perfil responsável deste aumento, por conta dos traumas causados pela confinamento e auto índice de estresse (que acaba sendo muito maior que em adultos), o que gera depressão, ansiedades, as crianças por não ter tanto contato com outras pessoas se tornaram mais introspectivas e tímidas, sem falar que quando voltar as aulas, haverá uma cobrança muito grande, pois alguns aprenderam outros não, houve um déficit muito grande na educação e as crianças são as que mais sentirão as consequências destas mudanças. Já a empresa "V" acredita que após o término da pandemia serão mantidos e aperfeiçoado o relacionamento com possíveis clientes através dos meios digitais. Por fim, a última empresa "VI" relata que passando a Pandemia, voltarem a antiga forma de atuação, sempre colocando a disposições dos nossos clientes com muita

cordialidade, realizando visitas e mantendo sempre um contato amigável. Por fim, foi possível identificar que após a pandemia, a única empresa que realizará grandes mudanças estratégicas será a empresa "I" que encontrou uma oportunidade econômica com a adoção do Home Office, por não contar com uma sede própria e preferir investir no colaborador. Por outro lado, as empresas "II" e "IV", mesmo não realizando mudanças tão extremas, conseguiram encontrar cada uma do seu modo uma oportunidade, a empresa "II", conseguiu sanar uma lacuna da demanda de programadores que não existia na região onde a empresa estava estabelecida, já a empresa "IV" identificou o aumento da demanda do consumidor criança e adolescente e poderá assim, investir em estratégias de marketing voltadas para este público, o que gerará resultados mais assertivos. A empresa "III" foi a que menos sentiu o impacto da pandemia, por conta de ser um serviço considerado essencial e assim, adotará a mudança estratégica de seus fornecedores, encontrando um relacionamento mais estável e de confiança que não foi correspondido anteriormente. E por fim, a empresa "V" e a "VI" se adaptaram as mudanças necessárias estrategicamente durante a pandemia, mas voltando ao normal com o extermínio da doença, ambas retornarão suas atividades, estimuladas pelo ensinamento de buscarem sempre estarem flexíveis e atenderem melhor os seus consumidores.

5. CONCLUSÃO

Por fim, o presente estudo teve como por objetivo identificar quais foram as estratégias adotadas pelo setor de serviços do paraná em meio às mudanças causadas pelo covid 19, assim, foi realizado um estudo teórico para compreender o que é estratégia, o que é serviço e quais são as estratégias aplicadas em serviços. Para solucionar a problemática, foram realizadas 6 entrevistas em empresas que atuam na área de serviços, em segmentações distintas, nas cidades de Londrina, Irati, Imbituva e Rio Azul.

Foi possível identificar, a partir da coleta de dados, que cada empresa necessitou se readequar e reagir de uma forma distinta perante a pandemia. A empresa "III", por ser considerada um serviço essencial, acabou sendo a que menos foi impactada com os efeitos da doença COVID19, porém, ainda assim, após este momento, decidiu alterar estrategicamente a escolha dos fornecedores, os quais foram a principal dificuldade encontradas no período, sem contar as contaminações dos colaboradores. Dentre as empresas analisadas, a que mais se reestruturou estrategicamente, foi a empresa "I", pois foi forçada a tomar uma decisão que já havia sido pensada antes, que era a utilização do Home Office em sua atuação, o que foi empregado durante a pandemia e foi uma descoberta benéfica, que culminou na possibilidade de não voltar ao presencial e não ter uma estrutura física própria pelos ganhos econômicos e pelo impulsionamento dos resultados com os colaboradores. Também foi possível perceber que as empresas "II" e "IV", também encontraram uma oportunidade, apesar de optarem por não mudar tanto suas estratégias pós COVID19, onde a empresa "II" irá sanar sua demanda de programadores, utilizando-se do home Office, porém encontrou como uma dificuldade inicial, manter o foco e a produtividade dos seus funcionários, algo que foi solucionado com o decorrer do tempo. Já a empresa "IV" identificou o aumento da demanda de crianças e adolescentes e poderá aplicar estratégias de marketing voltado a este determinado público para aumentar sua renda econômica, porém, encarou como adversidade a conciliação da vida pessoal e profissional, levando em consideração que é MEI, também a mudança do público que foi repentina e forçou a mudança de estratégias. Já as empresas "V" e "VI", apesar de terem se adaptado perante a pandemia, retornarão as atividades normalmente, porém, com algumas estratégias de atendimento ao publico um pouco mais tecnológica e flexível, quando solicitada pelo cliente, uma opção que antes não existia.

Assim, acredita-se que apesar das circunstâncias difíceis por conta da pandemia e de seus efeitos, todas as empresas analisadas conseguiram de algum modo se adaptar e sobreviver às mais vastas divergências causadas pelas instabilidades do mercado, a maioria delas encontrou pontos benéficos e oportunidades em meio ao caos e todas de algum modo, continuarão com

ensinamentos e mudanças, nem que sejam mínimas adquiridas durante este período. Cabe ressaltar, que apesar de todas empresas analisadas estarem focadas no mesmo setor de serviços, atuam em segmentos distintos e por isso as estratégias e resultados foram diferentes.

Em relação as limitações do trabalho, percebeu-se que muitas das estratégias utilizadas na prática das empresas de serviços, estão em voltas a teorias relacionadas com o marketing, que não foram abordadas de uma forma aprofundada no estudo. Assim, abriu a possibilidade de realizar futuros trabalhos com estratégias de marketing focadas em serviço, um estudo também sobre o pós-venda, ou seja, neste caso a venda dos serviços e um comparativo em empresas que atuam no mesmo segmento, ou demonstrando as diferenças entre pequenas e grandes empresas.

REFERÊNCIAS

Albrecht, K. A única coisa que importa. São Paulo, 1993

ANSOFF, H. Igor. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Benedicto, S. C.; Lames, E. R.; Bittencourt, J. J. As Habilidades do Administrador e seus Reflexos sobre a Prática Estratégica nas Organizações Contemporâneas. Disponível em: < http://www.spell.org.br/documentos/ver/39294/as-habilidades-do-administrador-e-seus-reflexos-sobre-a-pratica-estrategica-nas-organizacoes-contemporaneas>.Acesso em: 10/08/2020

Cobra, M. Adminstração de Marketing no Brasil. Rio de Janeiro, 2009.

Correio Brazilienze. Serviços: Primeiro setor a entrar na crise e último que sairá. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/05/29/internas_economia,859436/servicos-primeiro-setor-a-entrar-na-crise-e-ultimo-que-saira.shtml>. Acesso em: 14/07/2020.

Folha de São Paulo. Setor de serviços tem maior retração desde a crise de 2008, segundo IBGE. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/setor-de-servico-tem-maior-retracao-desde-a-crise-de-2008-segundo-ibge.shtml>. Acesso em: 14/07/2020.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, 1999.

Hitt, M, A.; Ireland, R, D.; Hoskisson, R, E. Administração Estratégica: Competitividade E Globalização. São Paulo, 2011.

Kotler, P.; Armstrong, G. Princípios de Marketing. São Paulo, 2003.

Mintzberg, H.; Quinn, J, B. The strategy process: Englewood Ciffs. Prentice-Hall, 1991.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento Estratégico**.** Porto Alegre, 2000.

Nanci, L.C.; Salles, M.T. Planejamento e controle da produção em serviço. Planejamento e controle da produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Porter, M. E. What is Strategy?. Harvard Business Review, 1996.

Organização Mundial da Saúde. Sobre a doença. Disponível em: < https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 26/05/2020.

World Trade Organization. E-commerce, trade and the covid-19 pandemic information note. Disponível em: < https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf>. Acesso em: 26/06/2020.

Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, L. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.