

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE SERVIÇOS EM PERÍODO PANDÊMICO: UM ESTUDO
QUALITATIVO EM UMA LOJA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS**

Uberlândia, MG

2021

MÁRIO HONÓRIO DE OLIVEIRA NETO

**GESTÃO DE SERVIÇOS EM PERÍODO PANDÊMICO: UM ESTUDO
QUALITATIVO EM UMA LOJA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS**

Uberlândia, MG

2021

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MÁRIO HONÓRIO DE OLIVEIRA NETO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia

Uberlândia, MG

2021

Sumário

1	Introdução.....	6
1.1	Problema de Pesquisa	7
1.2	Objetivo Geral.....	7
1.3	Objetivos Específicos	7
2	Referencial bibliográfico.....	9
2.1	Serviços: principais critérios de diferenciação	9
2.2	Linha de Frente e de Retaguarda	10
2.3	Avaliando a qualidade dos serviços.....	12
2.4	Gradiente de qualidade dos serviços.....	13
3	Metodologia	15
3.1	Método de pesquisa	15
4	Estudo Qualitativo.....	17
4.1	Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19	17
4.2	Como se estruturam os serviços (<i>back-office e front-office</i>)	18
4.3	Processos de Venda ao cliente antes da Covid-19	19
4.4	Processos de venda ao cliente durante o período de <i>restrições</i>	22
4.5	Relacionamento com fornecedores e cliente externo e interno	23
4.6	Impactos Tecnológicos	24
5	Considerações finais.....	25
6	Referências	26

Gestão de Serviços em período pandêmico: um estudo qualitativo em uma loja de instrumentos musicais

Resumo

O início do ano de 2020 trouxe uma contingência mundial, a pandemia causada pelo Coronavírus (COVID – 19), impactando significativamente o setor de serviços que representa 70% do PIB do Brasil. O objetivo principal deste trabalho é compreender o impacto da Covid-19 sobre os processos de prestação de serviços de uma empresa voltada para a comercialização de instrumentos e artigos musicais na cidade de Uberlândia, MG, além de examinar as peculiaridades das operações de serviços e os tópicos básicos de estratégia de operações. Nesse contexto, evidencia-se os fatores primários de intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade dos serviços. Para tanto, realizou-se uma coleta de dados por meio de entrevistas com os colaboradores envolvidos com o atendimento dos clientes da empresa quanto à autonomia, coesão e feedback. Como resultado, obteve-se a avaliação dos serviços prestados pela equipe da linha de frente por meio da adequação das tecnologias e dos processos a fim de realizar o atendimento de forma remota. Por fim, caracteriza-se como limitação as particularidades da pesquisa qualitativa, pois a mesma oferece um tipo de resultado que não pode ser generalizado. Contudo possibilita o entendimento dos impactos causados nos processos de prestação de serviços, além de compreender a importância da linha de frente como elo entre o cliente e organização.

Palavras-chave: Serviços; Varejo; Linha de frente; Pandemia; Covid-19; Pesquisa Qualitativa Interpretativa.

1 INTRODUÇÃO

O início do ano de 2020 trouxe uma contingência mundial, a pandemia causada pelo Coronavírus (COVID – 19), que tem se apresentado como um dos maiores desafios sanitários em escala global deste século (WERNECK; CARVALHO, 2020).

Na crise atual marcada pelo novo coronavírus, o mercado tem desencadeado a necessidade de os gestores entenderem qual a importância da gestão de serviços dentro da organização (IVANOV; DOLGUI, 2020). Ainda segundo os autores o período de quarentena mudou demais o comportamento do consumidor, fazendo com que as organizações mudem o jeito de atuar para atender essas demandas.

Quintino (2021) expõe que com a chegada do novo coronavírus ao Brasil, no fim de fevereiro de 2020, o setor de serviços foi o primeiro a sofrer, com viagens que foram canceladas, eventos cancelados e posteriormente, as outras atividades do setor.

Para Pereira et. al. (2012) o conceito de serviço é uma descrição detalhada das necessidades dos clientes a serem satisfeitas, como devem ser satisfeitas, o que deve ser feito para o cliente, e como isso será alcançado.

Neste contexto, uma gestão de serviços de qualidade pode ser um diferencial a mais para a organização, além de que a principal missão da gestão de serviços com qualidade é potencializar a experiência do cliente com uma marca (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN,1993).

De acordo com Brasil (2021) a cidade de Uberlândia situada no Estado de Minas Gerais é um município que se estende por 4.115,2 km² e contava com 691 305 habitantes no último censo, e tem cerca de 12 lojas de instrumentos musicais situadas na cidade de Uberlândia.

A cidade de Uberlândia durante o período de quarentena promovido pelo governo do estado de Minas Gerais, optou pela manutenção das medidas adotadas pelo município na Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19, sem alterações, com toque de recolher e lei seca (UBERLÂNDIA, 2021).

De acordo com Gontijo (2021) a ferramenta, adotada no município com a publicação de uma deliberação pela prefeitura, está alinhada aos protocolos traçados no plano Minas Consciente, do governo do Estado. As regras do governo do estado de Minas Gerais foram

adotadas para conter a evolução da pandemia, restabelecer com velocidade a capacidade de assistência hospitalar das macrorregiões Noroeste e Triângulo do Norte e preservar a vida.

Na Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19 em Uberlândia ficaram autorizadas a funcionar apenas as atividades essenciais do plano, com restrição de horário de funcionamento, sendo que as demais atividades econômicas, não foi permitido o atendimento presencial, podendo funcionar em forma de delivery (CONTABIL, 2021).

Atendendo as exigências da fase rígida do plano municipal de enfrentamento à Covid-19, e por estar classificada como atividade não essencial as lojas de instrumentos musicais tiveram que trabalhar de portas fechadas atendendo somente internamente.

Desse modo neste trabalho, compreende-se a necessidade de entender o seguinte cenário: *Qual é o impacto da Covid-19 sobre os processos de prestação de serviços de uma empresa voltada para a comercialização de instrumentos e artigos musicais na cidade de Uberlândia, MG?*

Além de apresentar os processos de vendas antes e durante a Covid-19 e o processo de prestação de serviços em uma empresa de comercialização de instrumentos musicais e artigos na cidade de Uberlândia, MG.

1.1 Problema de Pesquisa

Neste artigo busca-se problematizar sobre o seguinte tópico: Qual é o impacto da Covid-19 sobre os processos de prestação de serviços de uma empresa voltada para a comercialização de instrumentos e artigos musicais na cidade de Uberlândia, MG?

1.2 Objetivo Geral

Como objetivo geral buscou-se apresentar os processos de prestação de serviços de uma empresa voltada para a comercialização de instrumentos e artigos musicais na cidade de Uberlândia, MG.

1.3 Objetivos Específicos

No que se refere aos objetivos específicos, procurou apresentar os seguintes tópicos:

- Definir o que é serviços e os critérios de diferenciação frente a produtos como: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e envolvimento do cliente.

- Apresentar como se estruturam os serviços (*back-office e front-office*), apresentando os mecanismos de linha de frente (autonomia, coesão e feedback) que tem como objetivo estreitar a relação entre o pessoal de linha de frente e os resultados das empresas.

- Expor as formas de prestação de serviços (serviço padrão versus serviço personalizado), indicadores de desempenho para a prestação de serviços.

- Compreender como foram os processos de venda ao cliente na empresa de comercialização de instrumentos musicais e artigos na cidade de Uberlândia, MG, antes e depois da Covid-19.

O trabalho busca contribuir para o tema de estratégia de operações em serviços em períodos de pandemia, visto que existe uma carência quanto aos trabalhos empíricos voltados para essa área (TOMAZEWSKI; LACERDA; TEIXEIRA, 2016).

Ademais, em função das características do recorte do trabalho, de avaliação da gestão de serviços de comercialização de instrumentos musicais, evidencia-se não apenas os fatores primários de intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade de serviços.

Envolve também a transmissão do conhecimento do cliente e do vendedor, e vice-versa, por meio de um ambiente desafiador e novo para ambos, e para que, ao final se realize a efetiva comercialização do produto. Nesse sentido, tem-se a relevância acadêmica, empírica e social do manuscrito para o período de pandemia.

Sendo assim este trabalho está estruturado em 5 seções, onde na primeira seção trata-se da presente Introdução. A seção 2 corresponde ao Referencial bibliográfico, que conta com uma breve descrição do que é serviço e seus principais critérios, da avaliação e qualidade dos serviços e do gradiente de qualidade dos serviços. Na seção 3 são apresentados os Procedimentos Metodológicos. A seção 4 é exposto o estudo qualitativo e pôr fim à seção 5 trata-se das Considerações finais.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Esta seção apresenta os principais critérios sobre serviço abordando sua diferenciação frente a produtos, sobre a avaliação da qualidade dos serviços e o gradiente de qualidade dos serviços.

2.1 Serviços: principais critérios de diferenciação

Ter uma gestão eficiente em todas as áreas do seu negócio é fundamental, e a gestão de serviços é algo fundamental para o sucesso de uma empresa. O serviço de qualidade não é apenas uma ferramenta de vendas, mas também uma vantagem competitiva (FERNANDES *et.al.* 2008).

Para Gomes (2014) o serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente, assim podemos dizer que o serviço é definido como sendo um bem não material e por outro lado, o seu principal valor é a experiência.

Este é um tema bastante discutido tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial, existem diversas definições para o termo serviço. Pereira *et.al.* (2012) argumentam que segundo a NBR ISO 9004-3 serviço compreende tanto as atividades entre fornecedor e cliente quanto as atividades internas do fornecedor, visando atender às necessidades do cliente.

De maneira que o serviço é resultado de uma ação, um esforço, a sua produção e consumo ocorrem simultaneamente e são inseparáveis de seus produtores, e variam grandemente em preço e qualidade, pois depende de quando e por quem são prestados e neste sentido não podem ser estocados Spiller (2015).

Os serviços são apenas percebidos pelos clientes, pois não podem ser estocados, sendo assim o aspecto da intangibilidade do serviço torna difícil ou mesmo impossível a experimentação, o teste ou a inspeção antes de seu consumo, assim como consequência, torna-se difícil a avaliação do resultado e a qualidade do serviço, tanto para o consumidor, como para os gestores do processo (SILVA, 2006).

De acordo com Pereira *et.al.* (2012) no que diz respeito à estocabilidade, normalmente considera-se que produtos físicos podem ser estocados e serviços não, porém mesmo os

fabricantes de bens devem levar em consideração outros fatores como as demandas de mercado, durabilidade de seus produtos e custos de estocagem. Já os serviços o prazo de validade é zero; isso se deve ao fato de que o serviço deve ser produzido e consumido simultaneamente.

Silva (2006) ainda argumenta que a heterogeneidade dos serviços é um fator que se refere à grande influência que a mão-de-obra tem em sua participação, especialmente os que exigem uso intensivo desta, sendo que esse aspecto torna muito difícil a produção do serviço com uniformidade da qualidade.

Os clientes desempenham um papel importante na criação das cadeias de fornecimento, sendo que o cliente é a figura principal na cadeia de fornecimento e as suas necessidades, seus valores e suas opiniões afetarão as decisões que os compradores tomam em relação ao fornecedor. Em relação a participação do cliente no processo de serviço temos que:

A participação do cliente deve ser vista de modo mais amplo, podendo ser entendida como a atuação requerida do próprio cliente por meio de seu engajamento em uma ou mais atividades específicas que constituem o serviço. Portanto, a participação do cliente é dependente do tipo de serviço e das suas necessidades. Ela é determinada pelo papel que o cliente deseja ou aceita desempenhar dentro do processo de serviço (TORRES JÚNIO; MIYAKE, 2011).

O grau de contato influencia diversos aspectos das operações de serviços (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010). Para os autores os serviços de alto contato tendem a ser aqueles nos quais os clientes, ao longo da prestação do serviço, são ativamente envolvidos, os serviços de médio contato exigem menos envolvimento com os fornecedores de serviços e os serviços de baixo contato envolvem pouco ou nenhum contato com cliente.

2.2 Linha de Frente e de Retaguarda

De acordo com Stefano *et. al.* (2010) as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem. Os autores ainda expõem que a parte de contato com o cliente é denominada na literatura de linha de frente, e as atividades de retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço.

A equipe de colaboradores de uma empresa que atua diretamente com os clientes do negócio é comumente denominada como linha de frente na literatura de serviços. Torres Júnior e Miyake (2011) citam que a busca da melhoria de eficiência e eficácia pode ser entendida como

mais desafiadora em organizações de serviços que processam pessoas e que necessitam dar maior ênfase a seus processos de Linha de Frente.

Para Santos *et.al.* (2004) na linha de frente é onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal.

Na linha de frente é onde acontece o “encontro de serviço”, que é o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço. A parte que não tem contato com o cliente é chamada de retaguarda. Essas atividades servem para apoiar a processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e o cliente (SANTOS *et.al.* 2004).

De acordo com Alba e Slongo (2013) a produtividade e a qualidade estão incluídas como dimensões distintas de resultados de desempenho do pessoal de linha de frente. Os autores exemplificam que a produtividade se refere ao desempenho no aumento da relação insumo-produto, por meio de controle eficaz e maior eficiência, e a qualidade está relacionada com o desempenho na melhoria da qualidade de entrega do serviço, atendendo às necessidades dos clientes e às preocupações na prestação do serviço.

Os mecanismos autonomia, coesão e feedback realizam uma importante aproximação estratégica das orientações empresariais e os resultados (ALBA; SLONGO, 2013), com o objetivo de estreitar a relação entre o pessoal de linha de frente e os resultados das empresas.

Ainda segundo Alba e Slongo (2013) estes mecanismos ajudam a explicar quando e por que o exercício simultâneo da orientação de qualidade e produtividade tem efeitos positivos ou negativos nas receitas da empresa, estes mecanismos são exemplificados pelos autores como:

- Autonomia, onde os gerentes têm de escolher entre controle externo (por supervisão hierárquica, agendamento de trabalhos e padronização) e controle interno (pela promoção, autor-regulação e autodeterminação da linha de frente).
- Coesão, os efeitos da coesão de uma unidade da empresa dependem do grau com que os objetivos dos trabalhadores comuns estão alinhados com os objetivos da organização.
- Feedback, o feedback costuma melhorar os resultados em sistemas de alto envolvimento porque identifica as lacunas de desempenho (por exemplo, quando e onde o desempenho é inferior aos níveis buscados).

Spiller (2015) expõe que a necessidade da presença do fornecedor ao longo do processo (inseparabilidade entre serviço e fornecedor) exige habilidades com o cliente, além de criar oportunidades especiais de diferenciação em relação aos concorrentes.

Mas Pereira *et.al.* (2012) abordam que a intensidade e participação do cliente no processo produtivo era colocada como fundamental em operações de serviço, no entanto, com o aumento dos serviços prestados de forma remota, como a internet, essa condição vem se alterando, assim o cliente não precisa necessariamente estabelecer um contato com o fornecedor, mas sim com algum aspecto do processo produtivo.

É importante ressaltar a importância do setor de retaguarda para garantir a continuidade das operações, sem sobressaltos. As atividades de retaguarda possuem maior facilidade de padronização e adaptação às técnicas utilizadas na indústria, além de haver pouco ou nenhum contato com a organização e o cliente (STEFANO *et. al.* 2010).

2.3 Avaliando a qualidade dos serviços

No setor de serviços os indicadores de desempenho agem como parâmetro para indicar que a organização está caminhando no caminho correto. O indicador de desempenho é uma ferramenta de gestão, cuja metodologia baseia na medição sistemática e contínua de um processo, atividade ou ocorrência, sendo que a medição é quantificar, obter um valor, quantidade, percentual ou índice.

Segundo Santos (2018) a utilização de indicadores nas organizações permite estabelecer padrões, assim como o acompanhar sua evolução com o passar do tempo, porém o autor argumenta que o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização.

Torres Júnior e Miyake (2011) argumentam que acadêmicos e gestores utilizam comumente como desempenho de uma organização, critérios como produtividade, qualidade, eficiência e eficácia. Para os autores com aumento da concorrência e a crescente elevação dos padrões exigidos pelo mercado, a melhoria de desempenho em termos do binômio eficiência-eficácia merece crescente destaque.

Assim pode-se afirmar que eficiência está relacionada ao consumo de recursos, indicando a intensidade com que as organizações consomem recursos produtivos em seus processos de serviços e ser eficaz é entregar a seus clientes resultados satisfatórios e ainda operar eficientemente com custos compatíveis é um desafio fundamental para as organizações de serviços (TORRES JUNIOR; MIYAKE, 2011).

2.4 Gradiente de qualidade dos serviços

Para Melo (2011) os serviços podem assumir um caráter padronizado (padrão de alta qualidade e customização em massa) ou personalizado (serviços voltados para as necessidades individuais de cada cliente).

Segundo Vieira et al. (2016) a personalização traz vários benefícios para o cliente, os clientes adquirem produtos que atendem melhor suas preferências, levando a uma maior satisfação e experiência com o produto. Ademais, os autores ainda argumentam que os serviços padronizados também apresentam vantagens como: satisfação do cliente, pois receberá o mesmo produto e com preço baixo, qualidade garantida, devido à menor variabilidade existente e maior controle sob o processo produtivo e maior eficiência e produtividade.

Para Torres Júnior e Miyake (2011) a eficiência está associada ao consumo de recursos, podendo ser definida como a relação entre consumo previsto e consumo efetivo de recursos. A produtividade em termos abstratos é uma medida de eficiência na conversão de recursos em bens econômicos, isto é, a relação entre o que é produzido (bens e/ou serviços) e recursos que são usados para produzi-los (TANGEN, 2005; WAINER, 2003).

De acordo com Fernandes *et.al.* (2008) nos chamados serviços profissionais as operações básicas ocorrem no *front office*, onde o número de clientes atendidos num determinado período costuma ser reduzido e o profissional responsável por sua execução tem um alto grau de liberdade, podendo inclusive personalizar o atendimento, ainda segundo o autor nas chamadas lojas de serviços um volume maior de clientes são atendidos por dia, neste caso o valor do serviço é gerado tanto no *front office* como *back-office*, portanto há certo grau de personalização do serviço neste processo, e exigem menor autonomia do pessoal de contato, e por fim o chamado serviço de massa onde são atendidos um maior número de pessoas por unidade de tempo, que por consequência o serviços é pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações.

No que tange aos critérios de avaliação do consumidor frente à prestação de serviços Tomazewski et. al. (2016) argumentam que o uso dos critérios competitivos pode contribuir para a estratégia de operações de serviços e para sua implantação, além de que a estratégia de operações ajuda a determinar as prioridades competitivas. Ainda segundo os autores perceber

os critérios que os usuários utilizam para avaliar os serviços prestados permite orientar com maior sucesso as estratégias da empresa.

3 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, buscando atender aos objetivos de pesquisa.

3.1 Método de pesquisa

Nesse trabalho foi necessário descrever como foram os procedimentos adotados pela empresa, como o processo de vendas antes do período de fechamento das lojas para venda presencial e durante este período, descrever como foi o relacionamento com os clientes interno e externo da empresa e fornecedores, além de descrever os impactos tecnológicos durante o período acima citado.

Para atingir o objetivo desse trabalho que foi entender qual o impacto da COVID-19 sobre os processos de prestação de serviços de uma loja de instrumentos musicais, e também compreender como a empresa adequou o *front-office* e o *back-office* durante o período de *fechamento das lojas de varejo*, na cidade de Uberlândia denominado determinado pela fase rígida do plano municipal de enfrentamento à Covid-19, quanto aos procedimentos técnicos este trabalho configura-se como estudo bibliográfico e pesquisa qualitativa interpretativa.

O estudo bibliográfico teve como objetivo a análise de textos e periódicos publicados, livros, revistas e publicações avulsas, para dar suporte a análise da pesquisa qualitativa interpretativa.

Esse trabalho também foi classificado como uma pesquisa qualitativa interpretativa, pois para Merriam (2009) na pesquisa qualitativa interpretativa a característica central é que os indivíduos constroem realidade em interação com seus mundos sociais, a autora ainda argumenta que o construcionismo fundamenta o que ela chama de estudo qualitativo interpretativo básico.

Em relação à coleta de dados para Yin (2001) é importante entender desde o início o propósito da investigação de um estudo de caso. O autor ainda argumenta que o ponto-chave é que a coleta de dados para um estudo de caso não se trata meramente de registrar os dados mecanicamente, você deve ser capaz de interpretar as informações como estão sendo coletadas.

A coleta de dados deu-se através de entrevistas com os colaboradores envolvidos com o atendimento dos clientes da empresa, a saber com os vendedores e com gerente. Sendo que as entrevistas foram realizadas pessoalmente de forma aberta e feitas após o período de fechamento total do comércio (atividades denominadas não essenciais).

O pesquisador coletou a opinião dos vendedores da empresa e posteriormente do gerente da organização, tendo em vista que a percepção do gerente foi levada em consideração, pois, o mesmo conhece todos processos (*front-office* e *back-office*) da loja.

4 ESTUDO QUALITATIVO

Durante o período de onda roxa no estado de Minas Gerais as atividades descritas como não essenciais tiveram que restringir suas operações de forma interna, onde as atividades comerciais poderiam ser realizadas por meio de aplicativos, internet, telefone ou outros instrumentos similares, e de entrega de mercadorias em domicílio ou de retirada em balcão, vedado o consumo no próprio estabelecimento, além de que o protocolo sanitário de distanciamento social e uso de máscara também foi obrigatório para aqueles funcionários que trabalharam internamente.

Neste período de onda roxa na cidade de Uberlândia, o prefeito optou por manter as recomendações da Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19 em que ficaram autorizadas a funcionar apenas as atividades essenciais do plano, com restrição de horário de funcionamento, sendo que as demais atividades econômicas, não foi permitido o atendimento presencial, podendo funcionar em forma de delivery.

Para melhor compreensão deste estudo qualitativo buscou-se apresentar o que foi a fase rígida do plano municipal de enfrentamento à covid-19, além de tratar dos aspectos de como é a estrutura dos serviços (*back-office e front-office*) da empresa objeto de estudo deste trabalho, como era feita o processo de vendas antes e depois da Covid-19, e o que mudou no relacionamento com clientes externo, clientes internos e fornecedores e quais são impactos tecnológicos.

4.1 Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19

A cidade de Uberlândia durante o período de quarentena promovido pelo governo do estado de Minas Gerais, optou pela manutenção das medidas adotadas pelo município na Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19, sem alterações, com toque de recolher e lei seca. A ferramenta, adotada no município com a publicação de uma deliberação pela prefeitura, estava alinhada aos protocolos traçados no plano Minas Consciente, do governo do Estado.

Na Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19 em Uberlândia ficaram autorizadas a funcionar apenas as atividades essenciais do plano, com restrição de horário de

funcionamento, sendo que as demais atividades econômicas, não foi permitido o atendimento presencial, podendo funcionar em forma de delivery.

Para atender as exigências impostas pela fase rígida do plano municipal de enfrentamento à Covid-19, e por estar classificada como atividade não essencial as lojas de instrumentos musicais tiveram que trabalhar de portas fechadas atendendo somente internamente

4.2 Como se estruturam os serviços (*back-office e front-office*)

Na empresa de instrumentos musicais estudada neste trabalho a estrutura organizacional é formada principalmente pelas áreas de atendimento, relacionamento com o cliente e vendas, que são os principais responsáveis pela receita da companhia.

A empresa conta com uma equipe de profissionais em vendas, capacitados e orientados para atender os clientes, além de ter profissionais capacitados na oficina de lutheria de instrumentos de sopro.

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas com o gerente e os vendedores da empresa, as entrevistas foram realizadas após o término da fase rígida do plano municipal de enfrentamento à Covid-19, no mês de maio do ano 2021, de modo presencial e com perguntas abertas, estas entrevistas tiveram um caráter exploratório onde os entrevistados são deixados à vontade para falar sobre o tema.

No Quadro 1 é mostrado o quadro de funcionários relacionando a função do empregado, a descrição da atividade exercida pelo funcionário, a estrutura do serviço realizado pelo funcionário (se o mesmo trabalha no *back-office* ou no *front-office* da empresa), e a quantidade de funcionário na função.

Quadro 01: Quadro de funcionários:

Função	Descrição das atividades realizadas	Estrutura de serviços	Quantidade
Auxiliar Administrativo	Auxiliar na parte administrativa da loja (pagamentos, contas a pagar, retirar notas fiscais e etc.).	<i>Back-office</i>	1
Gerente	Atendimento ao cliente. Suporte aos vendedores. Pedido de Mercadorias.	<i>Front-office</i>	1

	Prospecção de vendas.		
Montador	Montagem, sapatilhamento, revisão e limpeza de instrumentos musicais de palhetas (saxofones, clarinetes e flautas).	<i>Back-office</i>	1
Operador de Caixa	Atendimento ao cliente. Recebimento das vendas. Retirar Notas Fiscais.	<i>Front-office</i>	1
Reformador	Reforma, revisão e limpeza de instrumentos musicais de sopro em geral.	<i>Back-office</i>	1
Vendedor	Atendimento ao cliente. Prospecção de vendas. Limpeza e organização da loja.	<i>Front-office</i>	3
			8

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 1 pode-se concluir que na empresa objeto de estudo deste trabalho a linha de frente (*front-office*) está diretamente ligada ao atendimento ao cliente, ao passo que na linha de frente da empresa estão:

- O gerente que além de das funções que o mesmo exerce como comprar mercadorias, suporte aos funcionários da empresa, prospecta vendas e atendimento aos clientes.
- Os vendedores que cuidam da organização da loja, prospecção de vendas e atendimento aos clientes
- A operadora de caixa que atua no recebimento das vendas, confecciona as notas fiscais e atendimento aos clientes.

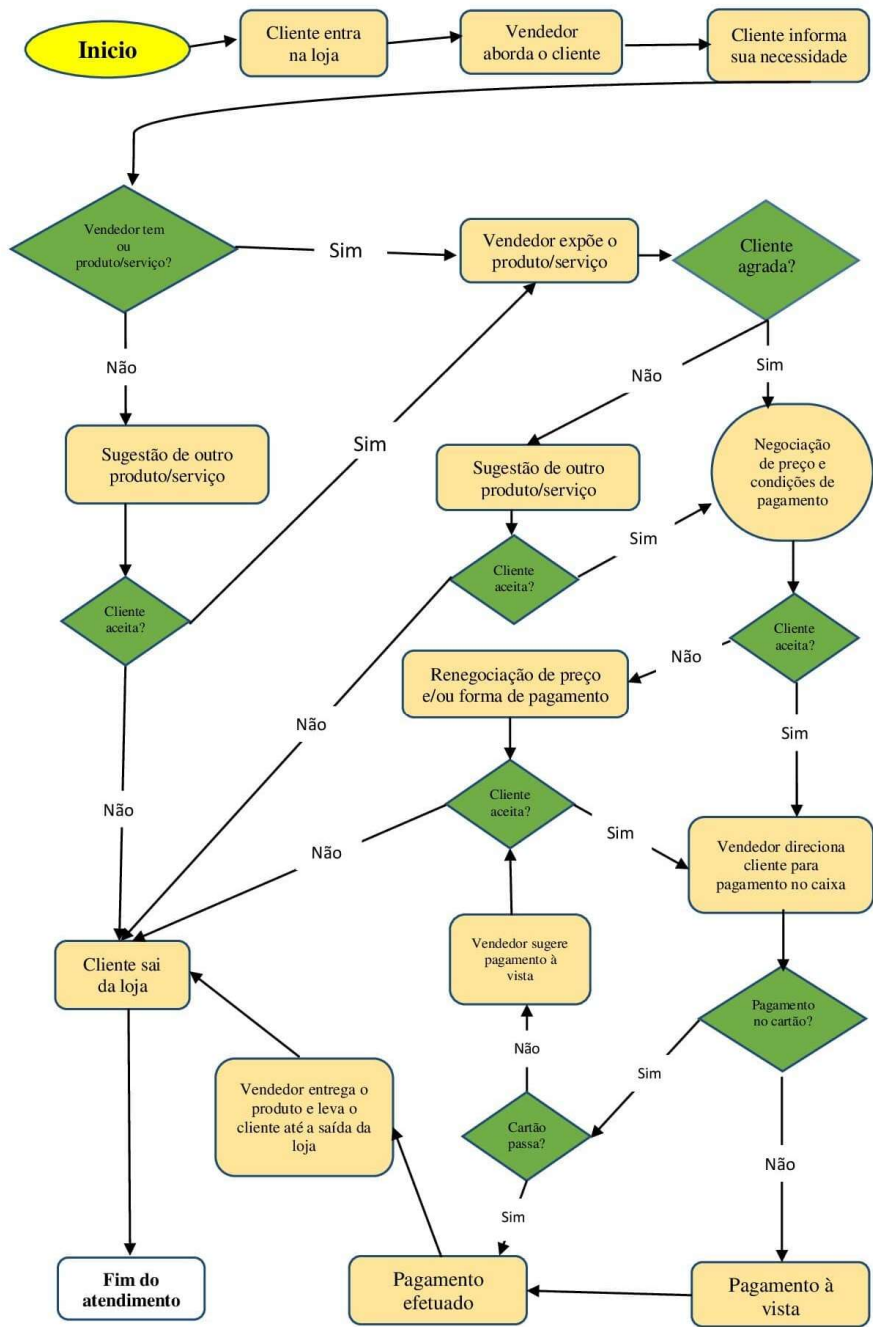
No (*back-office*) ou retaguarda, estão os funcionários que atuam nas atividades de apoio da empresa, dando suporte para que as atividades de frente possam ser executadas e os produtos ou serviços cheguem até o cliente final da melhor maneira possível.

4.3 Processos de Venda ao cliente antes da Covid-19

O processo de vendas antes da pandemia era feito com mais intensidade e ênfase aos clientes que se conduziam à loja, de forma que os vendedores atendiam os clientes demonstrando os produtos, direcionando o cliente a escolher o produto que fosse o mais

adequado a cada cliente. Segue fluxograma do processo de atendimento da área de vendas antes da Covid-19:

Figura 1: Fluxograma do processo de atendimento da área de vendas antes da Covid-19



Fonte: Elaborado pelo autor

No fluxograma da figura 1 é exposto o trabalho da linha de frente no atendimento ao cliente, ao passo que as atividades relacionadas ao *back-office* e *front-office* que são:

Figura 1: atividades de back-office e front-office

<i>Back-office</i>	<i>Front-office</i>
Verificar se há o produto em estoque	Abordagem ao cliente
Consulta comercial	Exposição do produto
Faturamento	Negociação de preços e condições de pagamento
Embalar produto para entrega ao cliente	
Entrega do produto ao cliente	

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Alba e Slongo (2013) a qualidade em serviços está relacionada com o desempenho na melhoria da qualidade de entrega do serviço, atendendo às necessidades dos clientes e às preocupações na prestação do serviço, atentando para esta preocupação nota-se que na empresa objeto de estudo deste trabalho que os colaboradores da linha de frente executam funções que abrangem o tanto *back-office* como o *front-office*.

4.4 Processos de venda ao cliente durante o período de *restrições*

No período de fechamento da loja física, houve uma adequação no atendimento aos clientes devido a impossibilidade de abertura da loja física. Houve as seguintes mudanças; adequação em relação há realização de vendas via redes sociais como *facebook*, *Instagram* e aplicativos de comunicação como *WhatsApp* e *Telegram*, algo que antes da pandemia não era tão intenso.

- ✓ **Adequação com o aplicativo *WhatsApp*:** Durante o período de fechamento da loja física houve certa venda que foi feito uma chamada de vídeo com cliente para apresentação de um violão, sendo que um vendedor filmava e outro vendedor fazia apresentação dos instrumentos, tocando e demonstrando as características do instrumento até que o cliente fizesse a escolha do instrumento que mais o agradara.
- ✓ **Vendas em redes sociais:** No período de pandemia foi intensificado a realização de postagens de mercadorias nas redes sociais, onde os clientes vendo e interessando por

alguma mercadoria os mesmos entram em contato via mensagem e os vendedores realizam a negociação, oferecendo a opção de ligação ou mesmos a realização da negociação via WhatsApp que é a ferramenta mais utilizada para negociação.

Houve a necessidade de fazer uma adequação no serviço de entrega (*delivery*).

- ✓ **Adequação em relação às entregas:** Antes do período de pandemia a loja realizava entregas somente de produtos com preços acima de R\$ 500,00 reais, porém para se adequar as normas estabelecidas pelas autoridades sanitárias, houve a necessidade de realizar entregas de mercadorias independente do preço da mesma, porém houve uma adequação em torno da cobrança da entrega, pois antes do período de pandemia não se cobrava pela entrega.

4.5 Relacionamento com fornecedores e cliente externo e interno

A empresa objeto de estudo deste trabalho enfrentou desafios financeiros e operacionais em decorrência do novo coronavírus (COVID-19). Durante o período de fechamento do comércio na cidade de Uberlândia-MG, ocorreram algumas mudanças no relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores:

- ✓ **Fornecedores:** Durante a pandemia do novo coronavírus desencadeou uma crise econômica que atingiu diretamente as pequenas empresas, um dos principais desafios para as empresas que tiveram de paralisar suas atividades, foi manter o pagamento aos fornecedores, desta maneira a única saída aqui foi renegociar prazos de pagamentos e diminuir a quantidade de pedidos que eram realizados durante o mês, pois o volume de vendas diminuiu consideravelmente pela impossibilidade de os clientes irem na loja.
- ✓ **Clientes finais:** Com a recomendação de isolamento social, o segmento de varejo foi um dos mais afetados economicamente. No segmento de lojas de instrumentos musicais o fechamento de templos religiosos, bares, a impossibilidade de fazer festas por causa da aglomeração, fez com que a necessidade de compra do público-alvo deste segmento diminuísse radicalmente. Sendo assim durante o período de fechamento das lojas físicas, os recursos utilizados para manter o relacionamento com os clientes foram as redes sociais como (*Facebook, Instagram*) e aplicativos de comunicação como *Whatsapp* e *Telegram* que foi potencializado pela loja para seguir o contato com os clientes, provocar compras e efetivar vendas e, além de que no atual período de

reabertura do varejo, tem se firmado como nova estratégia de negócios e de comunicação com os consumidores.

- ✓ **Clientes internos (funcionários):** Neste período de fechamento total do comércio na cidade de Uberlândia o quadro de colaboradores foi reduzido, pois, foi concedido férias para alguns colaboradores visando reduzir os custos operacionais da empresa, sendo assim foi perceptível que a empresa procurou desenvolver um bom relacionamento com os colaboradores que permaneceram trabalhando na organização durante o fechamento do comércio, e este fator foi de extremamente importância para o desenvolvimento das atividades da organização no período de restrições de movimentação.

4.6 Impactos Tecnológicos

- ✓ **Tecnologia:** Segundo Almeida (2020) o novo coronavírus também está impactando na maneira como as empresas atendem e se relacionam com seus clientes, com a adoção crescente de canais digitais como mobile, aplicativos, redes sociais, *WhatsApp* e inteligência artificial por meio de robôs. Ainda segundo Globo (2020) além das restrições, famílias confinadas melhoraram a percepção sobre comprar sem sair de casa, a *web* foi decisiva para os negócios este ano, sobretudo no comércio, quem não ofereceu alternativa no mundo virtual perdeu vendas.

O estudo qualitativo evidencia que a partir da Fase Rígida do Plano Municipal de Enfrentamento à Covid-19, novas formas de processos de prestação de serviços da empresa objeto de estudo deste trabalho, foram impulsionadas a partir da recomendação de isolamento social como medida de contenção à Covid-19.

Coelho e Mayer (2020) evidenciam que as empresas de serviços deverão se adaptar, com o cuidado necessário para garantir a saúde e o bem-estar dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, oferecer uma experiência valiosa para os clientes, evitando potenciais riscos e conflitos.

Neste contexto, entendendo que o processo de vendas na loja de instrumentos musicais era feito com mais intensidade e ênfase aos clientes que se conduziam à loja, de forma que os vendedores atendiam os clientes demonstrando os produtos, direcionando o cliente a escolher o produto que fosse o mais adequado a cada cliente, fez-se necessário o redesenho de processos de serviços na empresa objeto de estudo deste trabalho.

Portanto com a redução das interações pessoais devido as restrições, foi adotado o serviço de vendas online com a intensificação do uso de ferramentas de interação social (*WhatsApp* e *Telegram*), utilização de recursos de redes sociais como (*Facebook*, *Instagram*) para manter o relacionamento com os clientes, além de adequação no serviço de entrega (*delivery*).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como o fator Covid-19 impactou os processos de prestação de serviços de uma empresa voltada para a comercialização de instrumentos e artigos musicais na cidade de Uberlândia, MG.

Destaca-se que o setor avaliado envolve também a transmissão do conhecimento do cliente e do vendedor, e vice-versa, por meio de um ambiente desafiador e novo para ambos, e para que, ao final se realize a efetiva comercialização do produto – instrumento musical. Nesse sentido, tem-se a relevância acadêmica, empírica e social do manuscrito para o período de pandemia.

Nesse sentido, a contribuição acadêmica está voltada para a revisão bibliográfica sobre o que é serviços, como se estruturam os serviços (*back-office* e *front-office*), avaliando-se a qualidade dos serviços e o gradiente de qualidade dos serviços.

Como contribuição empírica, além de entender como foram os processos de venda ao cliente antes e depois da Covid-19 na empresa de objeto de estudo deste trabalho (gripo nosso), o estudo qualitativo mostrou que os processos de prestação de serviços foram impactados durante o período de fechamento do comércio, devido ao isolamento social e a impossibilidade de interação pessoal.

Dessa forma, para atender as necessidades dos clientes e as preocupações na prestação do serviço optou-se pela adequação em relação há realização de vendas via redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e aplicativos de comunicação como *WhatsApp* e *Telegram*, algo que antes da pandemia não era tão intenso. Assim a partir dessas considerações, a empresa pesquisada poderá investir na manutenção dos aspectos considerados positivos nestas adequações.

Ademais, este trabalho também enfatizou a importância do pessoal de linha de frente como significativo elo entre empresa e cliente, mostrando que este pessoal tem que estar

incluídos nas orientações estratégicas das empresas. Como contribuição social, este trabalho mostrou que a partir de situações adversas se faz necessário buscar soluções para uma adequada prestação de serviços.

Este trabalho corroborou com trabalho de (ALBA; SLONGO, 2013) a respeito dos mecanismos de linha de frente (autonomia, coesão e feedback), que tem como objetivo estreitar a relação entre o pessoal de linha de frente e os resultados das empresas. Sendo que a autonomia permitiu a organização oportunidades para fazer o que fosse necessário para fornecer um serviço de qualidade aos seus clientes, a coesão mostrou que neste momento de turbulência os funcionários puderam contar com a ajuda dos colegas na realização dos trabalhos e o feedback permitiu aos gestores discutirem os métodos para melhorar o desempenho individual e coletivo dentro da organização.

Uma limitação do estudo reside no método empregado, que o mesmo se caracteriza pela impossibilidade de generalização, que é próprio deste método de pesquisa, contudo mesmo com esta limitação o estudo permitiu compreender que os processos de prestação de serviços prestados pela empresa objeto de estudo deste trabalho, foram bastante impactadas, sendo que foi necessário que o pessoal da linha de frente se adaptasse com o novo cenário que foi a pandemia causada pelo Coronavírus (Covid-19).

Para os novos estudos, sugere-se amplificar os estudos sobre outras áreas de serviços, fazendo notar o gradiente de autonomia, coesão e feedback por parte da equipe da linha de frente, assim como, a possibilidade de realizar estudos longitudinais.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André de. **Tecnologias usadas na pandemia ditam futuro do comércio físico e virtual**. 2020. Diário do comércio. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/inovacao/tecnologias-usadas-na-pandemia-ditam-futuro-do-comercio-fisico-e-virtual>. Acesso em: 6 jun. 2021.

ALBA, George dos Reis; SLONGO, Luiz Antonio. Mecanismos da linha de frente e orientações empresariais: tradução, adaptação e validação de uma escala. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 469-480, 2013.

BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam. **Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações**. Production, v. 20, p. 455-470, 2010.

- BRASIL, Cidade. **MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA**. 2021. Disponível em: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-uberlandia.html>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- COELHO, Mariana de Freitas; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.
- CONTABIL, Foco. **COVID-19: Uberlândia entra para a FASE RÍGIDA de enfrentamento à pandemia**. 2021. Disponível em: <https://blog.fococontabil.udi.br/covid-19-uberlandia-entra-para-a-fase-rigida-de-enfrentamento-a-pandemia/>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- FERNANDES, Iara Canabarro et al. A influência do pessoal da linha de frente (front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária. 2008. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8793>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- GLOBO, Agência O. **Como a tecnologia ajudou as empresas na pandemia**. 2020. Exame. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/e-commerce-na-pandemia-como-tecnologia-ajudou-empresas/>. Acesso em: 6 jun. 2021.
- GOMES, Joao Luiz Correa (ed.). **Qualidade em serviços**. 2014. Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-em-servicos>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- GONTIJO, Luisana. Uberlândia, segunda maior cidade do Estado, entra na 'fase rígida' pela gravidade da Covid-19. 2021. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/uberl%C3%A2ndia-segunda-maior-cidade-do-estado-entra-na-fase-r%C3%ADgida-pela-gravidade-da-covid-19-1.825408>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- IVANOV, D.; DOLGUI, A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. **International Journal of Production Research**, 58, n. 10, 2020. 2904-2915.
- MERRIAM, S. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MELO, Larissa da Silva Araújo et al. Gestão da experiência de serviços de hospitalidade: o que a empresa propõe e qual o significado para o consumidor. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 6, n. 2, p. 01-05, 2011.
- PEREIRA, Veridiana Rotondaro; CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Production**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 312-328, 2 ago. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132012005000053>.
- QUINTINO, Larissa. **Serviços, setor mais afetado pela Covid, tem queda de 7,8% em 2020**. 2021. Veja. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/servicos-setor-mais-afetado-pela-covid-tem-queda-de-78-em-2020/>. Acesso em: 5 jun. 2021.
- SANTOS, Luciano C.; VARVAKIS, Gregorio; GOHR, Cláudia Fabiana. Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. **Anais do 24º Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP**, p. 3454-3461, 2004.
- SANTOS, Pedro Vieira Souza; DOS SANTOS, Lucas Di Paula Gama. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, p. 115-133, 2018.

SILVA, Eduardo Margara da et al. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Production**, v. 16, n. 2, p. 329-340, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/GDXjMqPSSjz8wmvf9sVhrNs/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2021.

SPILLER, Eduardo Santiago. **Gestão de serviços e marketing interno**. Editora FGV, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bB6HCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=4-qpFP2p3_&sig=HfGD-82HhdllUCoe89EcveKrwBk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 14 jun. 2021.

STEFANO, N.; CASAROTTO, N.; GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade externa e interna dos serviços: avaliação por meio da Escala SERVQUAL e Modelo Gap**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 297-322, 2010.

TOMASZEWSKI, Lissandra Andréa; LACERDA, Daniel Pacheco; TEIXEIRA, Rafael. Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 381-396, 2016.

TORRES JÚNIOR, Noel; MIYAKE, Dario Ikuo. A participação do cliente em processos de serviço e as implicações dos possíveis papéis do cliente na criação de valor. **Produto & Produção**, v. 12, n. 1, 2011.

TORRES JÚNIOR, Noel; MIYAKE, Dario Ikuo. Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o trade-off entre eficiência e eficácia. **Revista Produção Online**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 162, 5 mar. 2011. Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v11i1.539>.

UBERLÂNDIA, Prefeitura de. **Comitê mantém medidas definidas na Fase Rígida de enfrentamento à Covid-19**. 2021. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2021/03/04/comite-mantem-medidas-definidas-na-fase-rigida-do-plano-municipal-de-enfrentamento-a-covid-19-e-extraordinarias-publicadas/>. Acesso em: 25 ago. 2021.

UBERLÂNDIA, Prefeitura de. **Uberlândia tem o 4º maior PIB entre municípios do interior do Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2020/12/16/uberlandia-tem-o-4o-maior-pib-entre-municipios-do-interior-do-brasil/>. Acesso em: 6 jun. 2021.

Uberlândia volta a permitir venda de bebidas alcoólicas e faz reabertura escalonada do comércio não essencial; 'toque de recolher' continua. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2021/04/05/uberlandia-volta-a-permitir-venda-de-bebidas-alcoolicas-e-faz-reabertura-escalonada-do-comercio-nao-essencial.ghtml>. Acesso em: 5 jun. 2021.

TANGEN, Stefan. Demystifying productivity and performance. **International Journal of Productivity and performance management**, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Daniel Grassi.

VIEIRA, Daniela Fraga; GONTIJO, Julia Miraglia; TORRES JÚNIOR, Noel. Personalização e padronização em serviços profissionais: um estudo de caso em uma empresa de consultoria de gestão. **Revista Gestão Industrial**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 197-220, 28 jul. 2016. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/gi.v12n2.3801>.

WAINER, Jacques. O paradoxo da produtividade. **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, p. 13-55, 2003.

WERNECK, Guilherme Loureiro; CARVALHO, Marília Sá. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública**, v.36, n.5, 2020. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00068820>.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, 1993. p. 1-12.