

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

STHÉFANI LORENA RIBEIRO RESENDE

**A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES:
UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA SUA MENSURAÇÃO E
ANÁLISE CONSIDERANDO ASPECTOS REGIONAIS**

**UBERLÂNDIA-MG
2019**

STHÉFANI LORENA RIBEIRO RESENDE

**A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES:
UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA SUA MENSURAÇÃO E
ANÁLISE CONSIDERANDO ASPECTOS REGIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.
Linha de pesquisa: Organização e Mudança.

Orientador: Prof. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes

**UBERLÂNDIA-MG
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

R433e
2019

Resende, Sth fani Lorena Ribeiro, 1989-

A experiência do cliente de empresas de telecomunica es [recurso eletr nico] : uma proposta de metodologia para sua mensura o e análise considerando aspectos regionais / Sth fani Lorena Ribeiro Resende. - 2019.

Orientador: André Francisco Alcântara Fagundes.

Dissert o (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Gradua o em Administra o.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.992>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustra es.

1. Administra o. 2. Serviço ao cliente. 3. Telecomunica es. 4. Comportamento do consumidor. I. Fagundes, André Francisco Alcântara, 1976-, (Orient.) II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Gradua o em Administra o. III. Título.

CDU:658

Glória Aparecida - CRB-6/2047

STHÉFANI LORENA RIBEIRO RESENDE

**A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES:
UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA SUA MENSURAÇÃO E
ANÁLISE CONSIDERANDO ASPECTOS REGIONAIS**

Dissertação aprovada para a obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2018.

Prof. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes, FAGEN/UFU

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, FAGEN/UFU

Profa. Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula, FAGEN/UFU

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio, FACC/UFJF

Aos meus amados pais Euzébio e Anilda, e aos meus queridos irmãos Eric e
Caio Vitor

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente, e não desaninar com as dificuldades.

Agradeço aos meus pais Anilda e Euzébio, a esses qualquer palavra de agradecimento seria pouco, pois sempre me incentivaram e deram todo o tipo de apoio para que eu alcançasse os meus objetivos, com muito amor e carinho, e sempre mostrando que a educação é o melhor caminho.

Aos meus irmãos Eric e Caio Vitor, por serem minha alegria, minha distração, e por toda a paciência que tiveram.

Ao meu professor e orientador André pelo apoio, incentivo, conselhos, pela ótima orientação, pela transferência de conhecimentos, e amizade.

Ao professor José Eduardo pelo incentivo e por todas as contribuições na pesquisa, além das contribuições nas bancas de qualificação e de defesa da dissertação.

À professora Verônica, pelas contribuições nas bancas de qualificação e de defesa da dissertação. E ao professor Danilo, pelas contribuições na banca de defesa da dissertação.

Aos meus amigos pelo apoio, e compreensão às minhas faltas quando eu dizia “Não posso, tenho que estudar”.

Aos meus gestores da Algar Telecom por terem me liberado para cursar as aulas do mestrado durante o período de trabalho.

E às demais pessoas do meu convívio diário que contribuíram de forma direta ou indireta com este trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo mensurar a percepção da experiência dos clientes das empresas de telecomunicações considerando a jornada do cliente. O tema experiência do consumidor é recente; as publicações a respeito só começaram a evoluir em quantidade significativa a partir do ano de 2010, no qual foram publicadas 423 pesquisas, sendo que, até junho de 2017, foram 3.528 pesquisas sobre o assunto (EBSCO, 2017). A partir da busca empreendida nas bases de dados acadêmicas, ficou evidenciado que existe uma lacuna sobre a definição de experiência do consumidor e também da mensuração dessa experiência. Dessa forma, considera-se que este estudo se justifica nos seguintes aspectos: (a) na carência de uma definição consistente sobre o que é experiência do cliente; (b) na ausência de uma metodologia para mensurar a experiência geral e em cada etapa da jornada do cliente; (c) na importância da experiência do cliente para criar um elo entre cliente e as organizações que gera valor para a empresa e consequentemente lealdade dos clientes; (d) por a experiência ser considerada o padrão da satisfação dos clientes; (e) por comparar a percepção da experiência do consumidor de uma empresa regional com a de outras empresas de atuação nacional, além de analisar a percepção dos consumidores do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás, comparando-os com os clientes de empresas de telecomunicações de outras regiões do Brasil. A partir deste cenário, foi proposto um modelo teórico para analisar a experiência do cliente de telecomunicações. Para atender ao objetivo deste trabalho, foi adotado o método quantitativo, que foi desenvolvido para propor e validar a metodologia de mensuração da experiência, além de mensurá-la. Na primeira fase desta etapa, foram seguidos seis passos para a construção de escalas de medida propostos por Vieira (2011): (i) definição dos construtos; (ii) elaboração de itens que accessem o construto; (iii) validação de conteúdo dos indicadores; (iv) aplicação dos indicadores em pesquisa de préteste; (v) aplicação da escala em estudo oficial; e (vi) realização de estudos de validade de construto. Em se tratando do estudo oficial, uma survey online foi publicada em redes sociais demandando que os entrevistados respondessem uma série de questões acerca das suas experiências com as empresas de telecomunicações que são clientes, foram obtidas 521 respostas válidas. Como resultado desta fase, o instrumento de mensuração foi devidamente validado estatisticamente. A escala de experiência do cliente de telecomunicações proposta foi do tipo Likert de 11 pontos contendo quatro indicadores sobre a experiência: péssima a encantadora; infeliz a feliz; não memorável a memorável; e relacionada à satisfação com

a experiência. A escala foi validada e apresentou um alfa de Cronbach de 0,951. Posteriormente, foi feita a mensuração da experiência geral, que resultou em um score médio de 6,3105, e nas etapas da jornada do cliente foram: 5,6238 na experiência com a propaganda; 6,2663 na experiência ao pesquisar sobre a operadora; 6,6065 na experiência ao contratar a operadora; 6,8817 na experiência com pagamento, sendo esta a etapa com melhor percepção; 6,7121 na experiência de uso; 6,2392 na experiência com atendimento; 6,0526 na experiência com a manutenção; e 5,3684 na experiência com cancelamento. Também foi feita a comparação entre a percepção da experiência do cliente de uma empresa de telecomunicações da região do Triângulo Mineiro com organizações do mesmo setor com atuação nacional, que teve como resultado que a experiência geral é maior na empresa regional que nas demais empresas, resultado que se repete na demais etapas da jornada do cliente. A comparação entre a percepção dos clientes do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás e a percepção dos clientes das demais regiões do país a respeito das suas experiências enquanto clientes de empresas de telecomunicações, teve como resultado que a média da experiência é maior para os clientes da região foco deste estudo que nas demais regiões do Brasil; quando se trata da comparação da experiência nas diversas etapas da jornada do cliente, o mesmo resultado se refletiu. Em relação aos resultados das regressões o resultado aponta que a variação na experiência geral é 72% explicada pelas experiências nas etapas de uso manutenção e contratar a operadora. Em relação à empresa local, 77,2% da variação na experiência geral é explicada pelas experiências nas etapas de uso, manutenção e contratar a operadora. Em relação à regressão das empresas nacionais, 68% da variação na experiência é explicada pelas experiências nas etapas de uso e manutenção. Em relação aos clientes locais, a variação na experiência geral é explicada em 73,6% pelas experiências nas etapas de uso, manutenção, e pesquisar sobre a operadora. Na regressão dos clientes nacionais, foi encontrada que a variação na experiência geral é explicada em 83,2% pelas experiências nas etapas de uso, manutenção, e pesquisar sobre a operadora.

Palavras-chave: Experiência do cliente; Jornada do Cliente; Telecomunicações

ABSTRACT

This research aimed to measure the perception of client experience in telecommunication companies considering the customer journey. This subject customer experience is recent; publications on this matter only started to increase significantly in 2010, when 423 studies were published. From this date to June 2017, 3,528 studies on customer service were published. Based on a search in academic databases, we identified a gap on the definition of customer experience and on the measurement of this experience. Thus, the following aspects justify this study: (a) the lack of a consistent definition of what client experience is; (b) the non-existence of a methodology to measure clients' overall experience and in each stage of the customer journey; (c) the importance of client experience to develop a link between clients and organizations, which creates value for the company and, consequently, builds customer loyalty; (d) the fact that experience is considered the standard of customer satisfaction; (e) the comparison this study proposes between the perception of customer experience in a regional company with that of other companies operating nationally – we analyzed customers' perception in the Brazilian region of Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba and southern Goiás, by comparing them with clients of telecommunication companies from other regions of Brazil. Based on this scenario, we proposed a theoretical model to analyze the following constructs: the overall client experience in telecommunications and customer experience at every stage of the customer journey in telecommunications. This study adopted the quantitative method, which proposes and validates a methodology to measure experience. In the first phase of this stage, we followed six steps to build measurement scales proposed by Vieira (2011): (i) construct definition; (ii) elaboration of items that access the construct; (iii) content validation of indicators; (iv) application of indicators in a pretest survey; (v) application of the scale in an official study; and (vi) performance of studies to validate the construct. Regarding the official study, an on-line survey was published on social networks requesting that interviewees answered several questions about their experiences with telecom companies of which they are clients. We obtained 521 valid responses. The proposed customer experience with telecommunication services scale was an 11-point Likert type containing four indicators of experience: poor to pleasant; miserable to happy; non-memorable to memorable; and satisfaction with experience. The scale was validated and presented a Cronbach's alpha of 0.951. Next, we measured the overall customer experience, which resulted in 6.3105, and the stages of the customer journey, which

resulted in 5.3238 in the experience with propaganda, 6.2663 in the experience when searching about the telecom company, 6.6065 in the experience with payment (this stage had the best perception), 6.67121 in the use experience, 6.2392 in the experience with customer service, 6.0526 in the experience with maintenance, and 5.3684 in the experience with cancellation. We also compared the perception of client experience in a regional telecommunication company in Triângulo Mineiro with other companies in the same sector with national reach. The result showed that the overall experience is greater in the regional company than in the others, which is also identified in the stages of the customer journey. And the comparison between the customers' perception of the Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba and the South of Goiás, and the perception of customers in other regions of the country regarding their experiences as clients of telecommunications companies, which resulted in the average experience being with the clients of the study's focus region than in the other regions of Brazil, when comparing the experience in the different stages of the client's journey, the same result was reflected. The results of regressions indicated that the variation in the overall experience is 72%, explained by experiences in the stages of use, maintenance, and service contracting. Regarding the local company, 77.2% of variation in the overall experience is explained by experiences in the stages of use, maintenance, and service contracting. Regarding the national companies, 68% of variation in the overall experience is explained by experiences in the stages of use and maintenance. Regarding local clients, 73.6% of variation in the overall experience is explained by experience in the stages of use, maintenance, and search about the telecom company. In the regression of national clients, the overall experience is explained in 83.2% by experiences in the stages of use, maintenance, and search about the telecom company.

Keywords: Client experience; Customer Journey; Telecommunications.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Passos para elaboração de escalas em marketing.....	41
Figura 2 – Matriz de importância amostra geral.....	64
Figura 3 – Matriz de importância da empresa regional	67
Figura 4 – Matriz de importância das empresas nacionais.....	68
Figura 5 – Matriz de importância Clientes regionais	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação da experiência do cliente com outros aspectos do marketing.....	23
Quadro 2 – Definições de experiência do cliente	27
Quadro 3 – Definições de experiência do consumidor de telecomunicações.....	29
Quadro 4 – Desafios das operadoras de telecomunicações	31
Quadro 5 – Fatores que influenciam a experiência em cada estágio da jornada do cliente	32
Quadro 6 – Recursos interconectados para jornadas mais eficientes	38
Quadro 7 – Indicadores das escalas propostas.....	44
Quadro 8 – Matriz de amarração	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra por estado civil	52
Tabela 2 – Distribuição da amostra por grau de escolaridade	53
Tabela 3 – Distribuição da amostra por renda	53
Tabela 4 – Distribuição da amostra por quantidade de filhos	54
Tabela 5 – Distribuição da amostra por Estado Brasileiro	54
Tabela 6 – Distribuição da amostra por provedor de serviços de telecomunicações	55
Tabela 7 – Frequência de uso da telefonia fixa por membro da família	55
Tabela 8 – Análise descritiva dos indicadores.....	57
Tabela 9 – Critérios para adequação da solução fatorial encontrada	59
Tabela 10 – Análise da unidimensionalidade usando análise fatorial exploratória para o construto percepção da qualidade dos serviços na amostra	59
Tabela 11 – Estatística descritiva da amostra geral.....	61
Tabela 12 – Correlações amostra geral.....	62
Tabela 13 – Regressão da amostra geral	64
Tabela 14 – Experiência do cliente considerando-se a região das empresas de telecomunicações.....	65
Tabela 15 – Correlações da experiência do cliente com a experiência nas fases da jornada do cliente considerando-se a região das empresas de telecomunicações	66
Tabela 16 – Regressão clientes da empresa de telecomunicação local	68
Tabela 17 – Regressão clientes de empresas de telecomunicações nacionais.....	68
Tabela 18 – Experiência do cliente considerando-se a região dos clientes	69
Tabela 19 – Correlações da experiência do cliente com a experiência nas fases da jornada considerando-se a região dos clientes.....	70
Tabela 20 – Regressão clientes locais	72
Tabela 21 – Regressão clientes nacionais.....	72
Tabela 22 – Frequência de uso da telefonia fixa por membro da família	92
Tabela 23 – Frequência de uso da telefonia móvel por membro da família.....	92
Tabela 24 – Frequência de uso da internet por membro da família	93
Tabela 25 – Frequência de uso da internet por membro da família	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura da Dissertação	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Experiência do Consumidor	22
2.1.1 Conceito de experiência do cliente para o setor de telecomunicações.....	27
2.1.2 Experiência do cliente no mercado de telecomunicações	30
2.1.3 Medindo a experiência do cliente.....	34
2.2 A Jornada do Cliente	36
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Definição Conceitual dos Construtos	42
3.1.1 Experiência geral do cliente de telecomunicações	42
3.1.2 Jornada do cliente de telecomunicações.....	42
3.2 Elaboração de Indicadores Para Mensurar o Construto.....	42
3.2.1 Experiência geral do cliente de telecomunicações	43
3.2.2 Experiência na jornada do cliente de telecomunicações	43
3.2.3 Indicadores das escalas propostas.....	43
3.3 Validação de Conteúdo dos Indicadores	44
3.4 Aplicação dos Indicadores em Pesquisa de Pré-Teste.....	45
3.5 Aplicação de Escala em Estudo Oficial.....	46
3.5.1 Instrumento de coleta de dados em estudo oficial	46
3.5.2 Coleta de dados em estudo oficial	47
3.5.3 Universo e amostra em estudo oficial.....	47
3.5.4 Técnica para análise dos dados coletados em estudo oficial	48
3.6 Matriz de Amarração	50
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 Caracterização da Amostra	52
4.2 Preparação da Base de Dados.....	56
4.3 Análise Descritiva das Variáveis.....	57
4.4 Pressupostos para as análises estatísticas multivariadas.....	58

4.5 Modelo de mensuração.....	58
4.5.1 Dimensionalidade e confiabilidade	58
4.5.2 Validade de construto	60
4.6 Experiência dos Clientes de Empresas de Telecomunicações.....	61
4.6.1 Relação da experiência da jornada do cliente com a experiência geral do cliente	62
4.6.2 Comparação da experiência dos clientes considerando a região das empresas.....	65
4.6.3 Comparação da experiência dos clientes considerando a região dos clientes	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1 Contribuições da Pesquisa	75
5.2 Limites da Pesquisa	76
5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	77
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – Questionário Experiência do Cliente de Telecomunicações.....	83
APÊNDICE B – Frequência de Uso dos Meios de Comunicação por Membro da Família	92

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual das organizações é marcado por uma rápida mutação, causada pela crescente concorrência, mercado global, aumento do portfólio de produtos, margens decrescentes, novas tecnologias, incertezas econômicas e clientes mais exigentes (CHARMA; SHAUBEY, 2014; CHANDOK; GUPTA, 2013). Nesse contexto, as organizações buscam alcançar vantagens competitivas oferecendo mais eficiência, alta qualidade dos seus serviços e melhorias no relacionamento com o cliente, com o objetivo de alcançar, dessa forma, o sucesso (CHARMA; SHAUBEY, 2014).

De acordo com Yin et al. (2003), o cliente é o elemento mais importante para toda organização que quer vencer no mercado global. Nesse mesmo sentido, Rahman (2005) aponta que os clientes leais são considerados a chave para a sobrevivência e o sucesso das organizações, principalmente de serviços. Para Charma e Shaubey (2014), criar e manter a fidelidade do cliente tornou-se importante nos atuais mercados de serviços. Para Tosti (2009), no geral, o sucesso a longo prazo da maioria das organizações depende da sua capacidade de oferecer valor aos seus clientes.

Visto a importância que os clientes possuem no sucesso dos negócios, o foco dos gestores passou a ser a satisfação dos seus consumidores (GARG; RAHMAN; KUMAR, 2010). Charma e Shaubey (2014) defendem que manter a qualidade dos serviços em um nível superior é considerado fator crítico para obter a satisfação dos clientes, a criação de valor e o crescimento da organização.

Normalmente, para alcançar a satisfação dos consumidores, as organizações buscam constantemente maiores vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Segundo Porter (1999), uma das estratégias para as organizações alcançarem vantagens competitivas é a diferenciação, que consiste na empresa se concentrar em um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.

A questão é que, com um grande número de organizações que procuram oferecer uma ampla gama de produtos e serviços, os produtos vão se comoditizando, os clientes exigem mais e a diferenciação por preços não é mais sustentável (CHARMA; SHAUBEY, 2014). Rahman (2005) também ressalta que, com a competição entre as empresas, a diferenciação não pode mais ser alcançada pelos modelos tradicionais de desempenho corporativo. Além disso, como ressaltado por Hooley, Saunders e Piercy (2001), ao longo do tempo, os meios de diferenciação

vão sendo copiados, e as ofertas se tornam cada vez mais semelhantes, tornando-se comuns e chegando a ser simplesmente parte do produto esperado.

Dado esse contexto, de acordo com Rocha e Silva (2006), à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos devido ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços. Isso significa que para garantir a sua vantagem competitiva, as empresas precisam buscar outras formas de diferenciação, não só a focada em produtos.

Nesse sentido, em se tratando de esforços de marketing na busca por diferenciação, é primordial estar sempre um passo à frente dos competidores, visando a um trabalho de longo alcance, analisando e agindo considerando todas as possibilidades do mercado (BLESSA, 2005). O consumidor moderno exige mais do que apenas produtos e serviços adequados; eles buscam experiências que sejam “atraentes, robustas, convincentes e memoráveis” (GILMORE; PINE, 2002, p. 10). A oferta de produtos ou serviços por si só já não é suficiente; as organizações devem fornecer aos seus clientes experiências satisfatórias.

Assim, uma das formas de diferenciação frente aos concorrentes está relacionada à oferta de experiências melhores aos consumidores, uma vez que estas são importantes para a satisfação deles. Como argumentam Dagger e O'brien (2010), os relacionamentos entre clientes e empresas mudam para melhor quando o nível de experiência dos consumidores aumenta, tendendo a gerar uma maior lealdade em relação à empresa.

Para Peppers e Rogers (2005), a experiência do cliente emergiu como o aspecto mais importante para alcançar o sucesso em empresas de todas as indústrias. Essa experiência do cliente, apesar de não haver um consenso a respeito, principalmente porque o tema é recente, pode ser definida como sendo a soma de todas as experiências de um consumidor com um fornecedor de serviços ou produtos durante o tempo que se relacionam (CHARMA; SHAUBEY, 2014). Outra definição para experiência do cliente foi proposta por Shaw (2005), que é uma combinação de tudo que a empresa faz ou deixa de fazer que sustenta qualquer interação com o cliente ou cliente potencial.

Para Wikstrom (2014), a criação da experiência do consumidor baseia-se na interação entre empresas e consumidores. Ou seja, a experiência do consumidor está relacionada à criação de valor para os consumidores, e esses valores são criados pela interação do consumidor com as organizações. Já para Schmitt (1999), as experiências são classificadas em termos de entrega de cinco valores diferentes, quais sejam: sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e valores sociais.

Nota-se que os gestores estão se tornando mais conscientes da necessidade de criar valor para seus clientes sob a forma de experiências. O crescente foco na experiência do cliente surge porque os clientes agora interagem com as empresas através de inúmeros pontos de contato em vários canais e mídias, resultando em jornadas de clientes mais complexas. (LEMON; VERCHOEF, 2016).

Nesse sentido, observa-se que, para colocar em prática a estratégia de oferecer melhores experiências, as empresas devem entender melhor a jornada do cliente, que vai desde as expectativas que o cliente tem antes da experiência até as avaliações que ele provavelmente irá fazer quando ela acabar (BERRY; CARBONE; HAECKEL, 2002). Dessa forma, a jornada do cliente é o conjunto dos pontos de contato dos clientes, que são gerados quando acontece qualquer tipo de interação entre o cliente e a organização (CHANDOK; GUPTA, 2013). Ou seja, a jornada do cliente refere-se ao acompanhamento de todas as interações, diretas ou indiretas, que o cliente tem com a empresa, iniciando-se antes mesmo da compra (propaganda, pesquisa, etc.) até o momento em que o cliente deixa de contratar a empresa.

Segundo Lemon e Verchoef (2016), o Marketing Science Institute (2014, 2016) vê a experiência do cliente como um dos seus mais importantes desafios de pesquisa nos próximos anos, provavelmente devido ao aumento do número e da complexidade dos pontos de contato com o cliente e à crença de que a criação de experiências fortes e positivas na jornada do cliente resultará em melhorias nos resultados das organizações, aumentando o desempenho na jornada do cliente em múltiplos pontos de contato, além da lealdade do cliente e o boca a boca.

Um dos setores que proporciona uma rica avaliação da experiência do cliente é o de telecomunicações, pois, de acordo com Domb et al. (2016), as operadoras de telecomunicações estão se concentrando na qualidade dos serviços para os clientes, investindo em valorizá-lo e satisfazê-lo para conquistar sua lealdade e criar uma diferenciação competitiva sustentável. Todavia, há uma necessidade de estabelecer uma forma de medir a experiência do consumidor, tanto de forma geral como nas diversas etapas da sua jornada de cliente.

Para este trabalho será considerado que cliente é o indivíduo que participa do processo de escolha e compra do produto ou serviço, e consumidor quem faz o uso do produto ou serviço, sendo que na maioria das vezes o cliente é o consumidor. O cliente representa a pessoa que se relaciona diretamente com a empresa, sendo, inclusive, registrado nas bases da organização como quem adquiriu o produto no momento da compra.

O setor de telecomunicações é definido pela Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil) como o “setor da economia que engloba os Serviços de Telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes

serviços” (TELEBRASIL, 2017, p. 5). Ainda segundo a Telebrasil (2017), o setor de telecomunicações é peça fundamental da infraestrutura de qualquer país e é considerado, por isso, um componente relevante para o desenvolvimento econômico e social.

Quando se trata do setor de telecomunicações brasileiro, conforme exposto por Ribeiro, Garcia e Las Casa (2010), com a privatização do sistema Telebrás, em 1998, as empresas privadas trouxeram uma nova dinâmica competitiva para esse mercado. O desenvolvimento tecnológico relacionado ao setor proporcionou a criação de novos produtos e ofertas. Dados do portal Teleco mostram que, desde a década de 1990, a concorrência no mercado brasileiro de telecomunicações ficou cada vez mais acentuada (TELECO,2018).

Ainda nesse sentido, para Balesdent Filho (2004), além da privatização da Telebrás em 1998, houve outras mudanças que implicaram em grandes transformações no ambiente competitivo e nas estratégias adotadas pelas empresas concessionárias originárias a partir daquele momento, sendo elas a abertura da telefonia celular, a criação da agência reguladora em 1997, a promulgação da Lei Geral das Telecomunicações (Lei nº. 9.472/97) e a introdução da competição através das empresas “espelhos” (OLIVEIRA, 2013).

A alta competitividade do setor pode ser demonstrada por meio dos dados de fevereiro de 2018 disponibilizados pelo portal da consultoria Teleco, que é o maior portal de informações do setor de telecomunicações do Brasil. No mercado móvel, por exemplo, o portal aponta que existem sete operadoras de telecomunicações no Brasil (Vivo, Claro, Tim, Oi, Nextel, Algar e Sercomtel), das quais, apenas quatro detêm 97,82% dos clientes do setor, conforme apresentado a seguir: Vivo detêm 31,78%; Claro, 24,92%; Tim, 24,61%; e Oi, 16,51% (TELECO, 2018). Dados da Agência Nacional de Telecomunicações indicam que o Brasil terminou fevereiro de 2018 com 235,7 milhões de celulares e densidade de 112,98 celulares/100 habitantes (ANATEL, 2018). Diante desses dados, é possível notar que existem mais linhas de telefonia móvel no país do que habitantes, o que demonstra a força desse setor.

No ambiente de alta competitividade entre as empresas do setor de telecomunicações, uma das ações competitivas que essas organizações podem utilizar para se diferenciarem no mercado é conhecer a experiência dos seus consumidores; a partir daí, podem propor ações para aperfeiçoar essa experiência. Destaca-se que, com uma boa experiência dos seus clientes, as empresas podem criar diferenciação para seus produtos, estimular seus clientes a comprar mais e adicionar valor aos bens ou serviços que comercializa (OLIVEIRA; TOLEDO; LOPES, 2001).

Além desses motivos, atualmente os pontos de contato dos consumidores com essas organizações de telecomunicações são muito vastos – lojas físicas, sites das organizações, redes

sociais, aplicativos para smartphones, eventos, propagandas, SAC, entre outros. Com tantos pontos de contato e de relacionamento com os clientes, emerge também a necessidade de as organizações compreenderem a experiência de seus consumidores em cada um desses contatos, pois todos eles são responsáveis por formar a experiência final com a marca (MURTHI, 2005).

No entanto, para mensurar a experiência do cliente de telecomunicações, é necessário antes entender o que é esse conceito. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa nas principais bases acadêmicas nacionais e internacionais – essa pesquisa será destacada na justificativa deste estudo – com a qual se percebeu que ainda não se tem uma conceituação clara da experiência do consumidor, apesar de existirem pontos em comum, que serão tratados no segundo capítulo, em que é apresentado o referencial teórico.

Em se tratando de métodos para mensurar a experiência do consumidor, também foi percebido, por meio da bibliometria feita – apresentada na justificativa deste estudo –, que não existe uma padronização ou mesmo uma escala utilizada amplamente. Nesse sentido, a maioria dos trabalhos que tratam do conceito não apresentam uma metodologia para mensurar a experiência do consumidor.

Diante desse cenário de alta competitividade e do fato de o tema ser recente e existir uma lacuna acadêmica sobre o conceito e a metodologia para mensuração de experiência do cliente, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: Como é percebida a experiência de consumo dos clientes das empresas de telecomunicações?

1.1 Objetivo Geral

Diante do problema de pesquisa formulado, o objetivo desta pesquisa é mensurar a percepção da experiência dos clientes das empresas de telecomunicações considerando a jornada do cliente.

1.2 Objetivos Específicos

Foram delimitados os seguintes objetivos específicos para alcançar o objetivo geral desta pesquisa:

- a) Definir os indicadores para mensurar a experiência do cliente de empresas de telecomunicações;
- b) Identificar quais são as etapas da jornada do cliente de empresas de telecomunicações;
- c) Mensurar a experiência do cliente nas diversas etapas da jornada do cliente;

- d) Mensurar a experiência do cliente de telecomunicações;
- e) Correlacionar a experiência geral com as experiências em cada uma das fases da jornada;
- f) Comparar a percepção da experiência do cliente de uma empresa de telecomunicações da região do Triângulo Mineiro com organizações do mesmo setor com atuação nacional; e
- g) Analisar a percepção dos clientes do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás a respeito das suas experiências enquanto clientes de empresas de telecomunicações, comparando-os com os clientes de empresas semelhantes de outras regiões do Brasil.

1.3 Justificativa

Do ponto de vista acadêmico, a literatura em marketing sobre o comportamento do consumidor vem sendo estudada desde os anos 1950, sendo que, a partir dos anos 1960 e 1970, essa escola passou a ser uma das perspectivas dominantes de marketing; mais do que isso, a partir de então, o comportamento do consumidor ficou no centro da discussão acadêmica e de pesquisa, de forma que há um volume significativo de literatura sobre o tema (AJZENTAL, 2008).

No entanto, o tema experiência do consumidor é recente; publicações a respeito só começaram a evoluir em quantidade significativa a partir do ano de 2010, no qual foram publicadas 423 pesquisas, sendo que, até junho de 2017, foram publicadas 3528 pesquisas sobre o assunto (EBSCO, 2017).

Para este estudo, foram analisadas 263 pesquisas publicadas em periódicos (212 internacionais e 51 nacionais), de plataformas de pesquisa como a Ebsco Host e a Emerald Insight, tendo sido usadas, entre outras, as seguintes fontes: European Management Journal, International Journal of Organizational Innovation, Journal of Retailing, Journal of the Academy of Marketing Science, Research in Economics and Business, Harvard Business Review, Journal of Brand Management, e Journal of Marketing Management.

A partir da busca empreendida nas bases de dados acadêmicas, ficou evidenciado que existe uma lacuna sobre a definição de experiência do consumidor, pois poucos artigos apresentavam essa conceituação, sendo que, entre aqueles que trabalhavam o conceito, foi percebida uma série de definições, muitas vezes antagônicas ou com sentidos controversos.

A lacuna acadêmica é ainda maior quando se trata da mensuração dessa experiência do consumidor. Existem alguns trabalhos no Brasil e no mundo que buscam encontrar uma metodologia para mensurar a experiência do cliente, com foco no varejo (OLIVEIRA; TOLEDO; LOPES, 2013; RAMOS; DA COSTA; MAZZA, 2012; CURZIO; VELUDO DE

OLIVEIRA; SHINODA, 2016); no entanto, ainda não foi definida, na literatura existente, uma escala validada ou uma metodologia que pudesse medir essa experiência como um todo.

Por essas razões, acredita-se que este trabalho trará contribuições teóricas para a academia ao apresentar a definição de experiência do consumidor, tema que tem recebido maior atenção dos pesquisadores, conforme já demonstrado. Além disso, entende-se que a proposição de uma escala para mensurar a experiência do cliente é outra importante contribuição acadêmica. Mesmo que o foco sejam empresas de telecomunicações, este estudo poderá contribuir também para a compreensão desse conceito junto a outros públicos.

Do ponto de vista gerencial, é necessário um estudo sobre a experiência do consumidor, pois é ela que cria uma conexão entre a organização e os consumidores (NARAYAN, 2005). Nesse sentido, compreender as experiências dos consumidores ajuda a empresa a ir além das tradicionais ferramentas de vendas para cumprir as expectativas dos consumidores (NARAYAN, 2005). Ao apresentar uma melhor experiência do consumidor, as organizações podem estabelecer diferenciação para seus produtos, estimular seus clientes a comprar mais e adicionar valor às suas ofertas (OLIVEIRA; TOLEDO; LOPES, 2001). Ainda do ponto de vista gerencial, Dagger e O'brien (2010) argumentam que os relacionamentos entre clientes e empresas mudam para melhor quando o nível de experiência daqueles aumenta, culminando com uma maior lealdade para com a empresa.

Oliveira, Toledo e Lopes (2001) defendem que a experiência do consumidor deve ser o padrão de medida da satisfação do cliente, do seu sentimento, pois ela introduz a marca pelas ações, mantém e desenvolve recursos para os clientes da empresa e cumpre as promessas endereçadas aos seus consumidores, beneficiando, dessa forma, os clientes – o que pode ser considerada uma contribuição social.

Por fim, atendendo à proposta do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, que, a partir de 2017, passou a ter como foco de pesquisa aspectos referentes à Gestão e à Regionalidade, este estudo poderá comparar a percepção da experiência do consumidor de uma empresa regional (Algar Telecom) com a de outras empresas de atuação regional, além de analisar a percepção dos consumidores do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás, comparando-os com os clientes de empresas de telecomunicações de outras regiões do Brasil.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta de cinco capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução, em que foi realizada a contextualização da proposta do estudo, discutida a importância da mensuração da experiência do cliente e descritos o problema, os objetivos, e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo, é desenvolvido o referencial teórico, compreendendo os seguintes tópicos: definições teóricas de experiência do cliente; definições teóricas da experiência do cliente no setor de telecomunicações; proposta de definição do conceito de experiência do cliente do setor de telecomunicações que se adequa aos fins deste trabalho; mensuração da experiência; e relevância da jornada do cliente para a melhoria dessa experiência do cliente.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos, com a abordagem do método, os passos para a elaboração de escalas em marketing, o instrumento e a forma de coleta de dados, além do universo e da amostra. No quarto capítulo, são feitas a descrição e a análise dos dados. Por fim, no quinto capítulo, são formuladas as considerações finais, em que são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais da pesquisa, além de suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os conceitos básicos que compõem a matriz teórica do trabalho, constituindo o suporte conceitual para a formulação da metodologia para mensurar a experiência do cliente. Dessa forma, são abordados, respectivamente, os seguintes itens: as definições teóricas de experiência do cliente; as definições teóricas da experiência do cliente no setor de telecomunicações e suas influências; uma proposta de conceituação de experiência do cliente do setor de telecomunicações que se adequa aos fins deste trabalho, baseada nas definições teóricas dos dois subitens anteriores; a mensuração da experiência do cliente; e, por último, a definição teórica de jornada do cliente e sua relevância para a melhoria da experiência do consumidor.

2.1 Experiência do Consumidor

Para medir a experiência do consumidor, é necessário inicialmente definir esse conceito, tendo em vista que, na literatura de marketing, não existe um consenso sobre ele. Muito disso se deve ao fato de o tema ser muito recente – as publicações a respeito evoluíram somente a partir do ano de 2010, segundo pesquisa feita na EBSCO (que é a fornecedora líder de bancos de dados de pesquisa, e-journals, assinaturas de revistas, e-books e serviços de descoberta para bibliotecas de todos os tipos do mundo). Diante disso, são apresentadas a seguir algumas das principais definições encontradas na literatura; com base nelas, é proposta em seguida uma definição de experiência do cliente de telecomunicações que se adequa a este trabalho.

Lemon e Verchoef (2016) defendem que, para realmente se entender a experiência do cliente, é necessário entender as suas raízes, além de identificar as contribuições das áreas de pesquisa de marketing para o conceito. Esses autores apontam o início do estudo da experiência do cliente na década de 1960, quando as teorias seminais sobre marketing e comportamento do consumidor emergem. Eles ainda identificam momentos importantes na pesquisa relacionada à experiência do cliente, apresentados em tópicos a seguir:

- Modelos de processo de comportamento de compra do cliente: compreensão da experiência do cliente e a tomada de decisão do consumidor como um processo (década de 1960 a 1970);
- Satisfação e fidelidade do cliente: avaliação das percepções e das atitudes do cliente em relação à sua experiência com as marcas (década de 1970);

- Qualidade do serviço: identificação do contexto específico e dos elementos da experiência do consumidor e mapeamento da jornada do cliente (década de 1980);
- Marketing de relacionamento: ampliação do escopo das respostas dos consumidores, consideradas na experiência do cliente (década de 1990);
- *Customer Relationship Management (CRM)*: modelos de vinculação para identificar como elementos específicos da experiência do cliente influenciam uns aos outros e resultados de negócios (anos 2000);
- Foco no cliente e foco do cliente: foco nos desafios interdisciplinares e organizacionais associados a projetar e gerenciar com sucesso a experiência do cliente (de 2000 a 2010);
- Compromisso com o cliente: reconhecimento do papel do cliente na experiência (anos 2010).

Pontos importantes destacados por Lemon e Verchoef (2016) são a forma com que essas teorias de marketing se relacionam com a experiência do consumidor e como esse novo conceito se diferencia das outras linhas de pesquisa de marketing. O Quadro 1, aponta como acontece esse relacionamento.

Quadro 1 – Relação da experiência do cliente com outros aspectos do marketing

Aspecto do Marketing	Como se relaciona com a experiência do cliente
Satisfação do cliente	A satisfação tende a ser diretamente influenciada pela experiência do cliente. Pode-se até argumentar que a experiência do cliente está ampliando o conceito de satisfação do cliente, levando a uma visão mais rica, conforme os estudos de Oliver (1980); Zeithaml 1988; Bolton and Drew (1991); Gupta and Zeithaml (2006)
Qualidade do serviço	Seria considerada um antecedente da experiência do cliente, em conjunto com a pesquisa anterior, conforme os estudos de Mittal, Kumar e Tsilos, (1999).
Confiança	Como uma avaliação geral da confiabilidade e benevolência de uma empresa, seria primariamente considerada uma variável de estado que não influencia diretamente a experiência de um cliente em uma jornada do cliente, como mostrado por Geyskens, Steenkamp e Kumar, (1998). Uma boa experiência do cliente pode, no entanto, criar confiança. Ainda assim, pode-se argumentar que a confiança pode influenciar a experiência porque reduz o esforço cognitivo e a atenção dada ao monitoramento de um relacionamento, bem como influencia a experiência através de um “efeito halo”.
Comprometimento	De acordo com Geyskens, Steenkamp, e Kumar (1998), considera-se a experiência como uma medida da conexão do cliente com a empresa, o comprometimento normalmente seria uma consequência dessa experiência.
Marca	Pesquisas anteriores sugeriram que a experiência do cliente – em particular, a experiência com a marca – é diferente de outros conceitos focados na marca, como o envolvimento da marca e o apego à marca (BRAKUS et al., 2009).

Aspecto do Marketing	Como se relaciona com a experiência do cliente
Envolvimento do cliente	Para Glynn e Brodie (2014), a interação do envolvimento com a experiência emerge na medida em que o cliente entra em contato com a empresa, seja via envolvimento atitudinal ou comportamental. Assim, o envolvimento constitui pontos de contato ao longo da jornada do cliente e resulta em respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais por parte do cliente; o envolvimento do cliente torna-se parte da experiência geral do cliente e, em suas manifestações específicas, constitui pontos de contato específicos ao longo da jornada do cliente. Dessa forma, o nível de envolvimento tende a ser, de maneira direta, influenciado pela experiência do cliente.

Fonte: Adaptado de Lemmon e Verchoef (2016).

Após essa compreensão sobre as raízes da experiência do consumidor, é possível apresentar algumas definições sobre o conceito. Uma das primeiras definições foi feita por Holbrook e Hirschman (1982), que afirmam que a experiência do cliente considera o papel das emoções no comportamento do cliente, o significado do simbolismo no consumo e a necessidade por diversão e prazer. Os autores consideram a ideia de que as experiências são inherentemente emocionais e pessoais e abrangem fatores como interpretações pessoais de uma situação com base em um histórico cultural, experiências anteriores, humor e traços de personalidade.

Thompson et al. (1989) abordam a experiência do cliente através da perspectiva fenomenológica existencial. Para eles, o fenômeno da experiência do consumidor e do consumo é dinâmico, mutável e emerge de contextos específicos, assim como na forma tradicional, em que haveria o contato com o produto ou, de forma menos direta, com descrições de experiências de terceiros.

Carú e Cova (2006) definem que experiência de consumo é o que resulta de algum tipo de “indução emocional”. Além disso, um princípio central da experiência do cliente é que os clientes não são apenas consumidores; clientes atuam em situações e procuram significados, ou seja, os clientes atuam na formação da sua experiência.

Segundo Pinto (2014), parece ser adequado entender a experiência como uma ocorrência pessoal, não raramente com significante importância emocional, fundada na interação com estímulos de produtos e serviços consumidos.

Para Arkonsuo e Leppiman (2013), a experiência do consumidor está relacionada com experiências do passado e a relação dele com a marca. Assim, a experiência significativa é composta de sentimentos, novos conhecimentos e crenças adquiridas pelo consumidor através de uma marca ou produto. Uma boa experiência é memorável e significativa, representando uma atividade que cria uma conexão com os consumidores. Se essas pré-condições forem

cumpridas, os usuários, normalmente, estão dispostos a compartilhar a experiência e cooperar com a marca. Consequentemente, a troca que ocorre é percebida como justa: a marca oferece uma experiência memorável e, em troca, o consumidor compartilha isso (ARKONSUO; LEPPIMAN, 2013).

Keyser et al. (2015) explicam que a experiência do cliente pode envolver diversos aspectos – cognitivos, físicos, emocionais, sensoriais, espirituais e sociais – que são úteis para compreender o resultado de todos os tipos de relações, sejam elas diretas ou indiretas, de um consumidor com uma marca ou empresa, sendo que o conjunto dessas várias interações é responsável por estabelecer a experiência geral do cliente.

Nesse sentido, para Schmitt (1999), as experiências são classificadas em termos de cinco valores diferentes: valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e sociais. Schmitt (1999) também contribui com o tema ao definir a experiência do consumidor como os eventos privados (subjetivos) que ocorrem em resposta a um estímulo. Para o autor, a experiência do consumidor ocorre como decorrência da observação direta ou da participação em eventos – reais, imaginados ou virtuais.

As experiências são definidas por Pine e Gilmore (1999) como eventos que engajam indivíduos de uma forma pessoal, podendo engajar o consumidor em quatro dimensões: (i) entretenimento, em que a experiência é passivamente absorvida pelos sentidos do participante; (ii) estético, em que o participante vivencia a experiência, porém de forma passiva; (iii) educacional, em que o participante absorve o desenrolar dos acontecimentos enquanto participaativamente da experiência; e (iv) escapista, em que o participante participaativamente em um cenário imersivo.

Corroborando com os autores citados anteriormente, e adotando uma conceituação que tem por contexto o varejo, Verchoef et al. (2009) definem a experiência do consumidor como um fenômeno holístico, envolvendo as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor. De acordo com os autores, a experiência seria criada não apenas pelos elementos sob o controle do varejista – como o preço e a variedade de itens –, mas também por fatores não controláveis – como o boca a boca e o propósito da compra. Portanto, a experiência total do consumidor englobaria desde a busca pelos produtos até as fases que ocorrem após a venda.

Verchoef et al. (2009) também propõem oito elementos principais influenciadores da experiência de compra, quais sejam: ambiente social, interface de serviços, atmosfera de loja, sortimento, preço, experiência de compras em canais alternativos, marca do varejo e experiências passadas do cliente. Dessa forma, a experiência é moderada tanto por fatores

situacionais como de consumo. Portanto, pode-se entender que a criação da experiência do consumidor baseia-se na interação entre empresas e consumidores (WIKSTROM, 2014). Ou seja, a construção da experiência do consumidor é sobre criar valor para os consumidores, e isso acontece a partir da interação do consumidor com as empresas. Para Wikstrom (2014), o conceito de experiência deve ser utilizado para interações que foram especialmente estimulantes, extraordinárias e de particular interesse para o consumidor.

Observando especificamente a ótica do setor de serviços, Frow e Payne (2007) definiram que o desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega. Nesse mesmo sentido, Tynan e McKechnie (2009) apontam que as experiências que acontecem antes e após os episódios de compra e os processos de serviços anteriores também afetam a formação da experiência futura.

Para Curzio, Veludo de Oliveira e Shinoda (2014), a experiência do cliente em serviços pode ser interpretada como a soma de todas as respostas cognitivas e emocionais dos clientes em relação aos estímulos evocados por uma empresa. Assim, o desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega (FROW; PAYNE, 2007). Portanto, as experiências não se limitam àquelas delineadas pela empresa, uma vez que podem ser formadas em qualquer parte do processo de serviço, acontecendo antes e após os episódios de compra e os processos de serviços anteriores, de forma que qualquer outro contato do cliente com a marca também afetam a formação da experiência futura (TYNAN; MCKECHNIE, 2009).

Tão importante quanto definir experiência é fazer o gerenciamento dessa experiência. Schmitt (1999) diz que as cinco etapas do Gerenciamento da Experiência do Consumidor (GEC) são as seguintes: (i) analisar o mundo experencial do cliente; (ii) construir a plataforma experencial; (iii) projetar a experiência da marca; (iv) estruturar a interface do cliente; e (v) comprometer-se com a inovação contínua.

Esse gerenciamento da experiência do cliente pode ser visto de múltiplas perspectivas: do ponto de vista da empresa, com ela essencialmente projetando e criando uma experiência para o cliente (BERRY; CARBONE; HAECKEL, 2002; STUART; TAX, 2004); do ponto de vista do cliente (SCHMITT, 2011); ou de uma perspectiva de cocriação, em que a experiência do cliente é considerada a culminação da interação de um cliente com outros atores em um ecossistema mais amplo (CHANDLER; LUSCH, 2015; KEYSER et al., 2015; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Dessa forma, entende-se que o papel da organização é preparar experiências de consumo que sejam extraordinárias (PINE; GILMORE, 1998; PINE; GILMORE, 1999; SCHMITT, 1999; SCHMITT, 2003; SANDSTROM et al. 2008). Arkonsuo e Leppiman (2013) defendem que se a experiência for extraordinária, única e capacitadora, os clientes estão dispostos a compartilhar a marca e cooperar com a marca.

Ainda sobre os benefícios de ter uma boa experiência do consumidor, Stoicescu (2015) argumenta que os benefícios não monetários são o aumento da satisfação do usuário, o aumento da lealdade do cliente e o fortalecimento do relacionamento entre Tecnologia da Informação e negócios. Por sua vez, os monetários são ganhos de produtividade, custos de formação de poupança, diminuição de erros de usuários e diminuição das solicitações de alteração.

Também é possível identificar vários fatores que influenciam na experiência do consumidor, como os seguintes: mídias sociais, publicidade, experiências na infância, conteúdo das conversas entre estranhos ou com funcionários no ambiente físico da loja (boca a boca), experiência virtual, participação em estudos de mercado, experiências de outros consumidores, atmosfera da loja, sortimento (variedade, exclusividade e qualidade), ambiente social, interface de serviços, experiência de compras em canais alternativos, preço, marca e experiências passadas do cliente (ARKONSUO; LEPPIMAN, 2013; LA TOUR et al., 2015; SABRI et al., 2014; HARRIS; BARON; PARKER, 2013; MATHIES et al., 2011; OFR, SIMONSON; YOO, 2012; RAMOS; MAZZA; DA COSTA, 2012; CURZIO; VELUDO; OLIVEIRA; SHINODA, 2014).

Lemon e Verchoef (2016) concluíram que a experiência do cliente é um construto multidimensional que enfoca as respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente.

2.1.1 Conceito de experiência do cliente para o setor de telecomunicações

Para propor uma definição de experiência do cliente adequada aos objetivos deste trabalho, foram utilizados os conceitos de outros autores, sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Definições de experiência do cliente

Autores	Conceitos de experiência
Holbrook e Hirschman (1982)	A experiência do cliente considera o papel das emoções no comportamento do cliente, o significado do simbolismo no consumo e a necessidade de diversão e prazer. Assim, há a ideia de que as experiências são inherentemente emocionais e pessoais e abrangem fatores como interpretações pessoais de uma situação com base em um histórico cultural, experiências anteriores, humor e traços de personalidade.

Autores	Conceitos de experiência
Thompson et al. (1989)	O fenômeno da experiência do consumidor e do consumo é dinâmico, mutável e emerge de contextos específicos, assim como na forma tradicional, em que surgiria no contato com o produto ou, de forma menos direta, com descrições de experiências de terceiros.
Carú e Cova (2006)	Experiência de consumo é o que se acredita resultar em algum tipo de “indução emocional”. Um princípio central da experiência do cliente é que os clientes não são apenas consumidores; eles atuam em situações e procuram significados, ou seja, os clientes atuam na formação da sua experiência.
Pinto (2014)	Experiência como uma ocorrência pessoal, não raramente com significante importância emocional, fundada na interação com estímulos de produtos e serviços consumidos.
Arkonsuo e Leppiman (2013)	Uma experiência significativa é composta de sentimentos, novos conhecimentos e crenças adquiridas pelo consumidor através de uma marca ou de um produto. Uma boa experiência é memorável e significativa; ela representa uma atividade que cria uma conexão com os consumidores.
Keyser et al. (2015)	Experiência do cliente pode envolver diversos aspectos – cognitivos, físicos, emocionais, sensoriais, espirituais e sociais –, que são úteis para compreender o resultado de todos os tipos de relações, sejam elas diretas ou indiretas, de um consumidor com uma marca ou empresa.
Schmitt (1999)	As experiências são classificadas em termos de cinco valores diferentes, quais sejam: sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e valores sociais. Experiência do consumidor é entendida como os eventos privados (subjetivos) que ocorrem em resposta a um estímulo. Para o autor, a experiência do consumidor ocorre como decorrência da observação direta ou da participação em eventos – reais, imaginados ou virtuais.
Pine e Gilmore (1999)	Eventos que engajam indivíduos de uma forma pessoal, podendo engajar o consumidor em quatro dimensões: (i) entretenimento, em que a experiência é passivamente absorvida pelos sentidos do participante; (ii) estético, em que o participante vivencia a experiência, porém de forma passiva; (iii) educacional, em que o participante absorve o desenrolar dos acontecimentos enquanto participa ativamente da experiência; e (iv) escapista, em que o participante participa ativamente em um cenário imersivo.
Verchoef et al. (2009)	Experiência do consumidor como um fenômeno holístico, envolvendo as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor. A experiência total do consumidor englobaria desde a busca pelos produtos até as fases que ocorrem após a venda.
Wikstrom (2014)	A criação da experiência do consumidor baseia-se na interação entre empresas e consumidores. O conceito de “experiência” deve ser utilizado para interações que foram especialmente estimulantes, extraordinárias e de particular interesse para o consumidor.
Frow e Payne (2007)	Na ótica do setor de serviços, o desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega.
Tynan e McKechnie (2009)	As experiências que acontecem antes e após os episódios de compra e os processos de serviços anteriores também afetam a formação da experiência futura.
Curzio, Veludo de Oliveira e Shinoda (2014)	Experiência do cliente em serviços pode ser interpretada como a soma de todas as respostas cognitivas e emocionais dos clientes em relação aos estímulos evocados por uma empresa. Assim, o desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega.
Frow e Payne (2007)	O desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega.

Autores	Conceitos de experiência
Tynan e Mckechnie (2009)	As experiências acontecem antes e após os episódios de compra e os processos de serviços anteriores; qualquer outro contato do cliente com a marca também afeta a formação da experiência futura.
Lemon e Verchoef (2016)	A experiência do cliente é um construto multidimensional que enfoca as respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente.

Como se trata da experiência do cliente do setor de telecomunicações, também foram utilizados os conceitos específicos do setor, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Definições de experiência do consumidor de telecomunicações

Autores	Conceitos de Experiência no setor de telecomunicações
Malvyá e Varma (2016)	São seis as dimensões que influenciam a experiência dos clientes de telecomunicações, quais sejam: (i) marketing e vendas; (ii) suporte ao cliente; (iii) marca; (iv) portfólio de produtos e serviços; (v) faturamento, cobrança e gerenciamento de custos; e (vi) a qualidade de serviço. De acordo com os autores, as operadoras devem avaliar cada uma dessas áreas e determinar em quais dimensões focar, com base no alinhamento com os objetivos de melhoria da experiência do cliente.
Kelly e Rao (2013)	A experiência do cliente de telecomunicações é formada quando os consumidores interagem com funcionários, sistemas de TI e serviços em diferentes fases do ciclo de vida, que são as seguintes: fase de comprometimento; processo de ordem para atendimento; interação com o cliente (autoatendimento e multicanal); exatidão da conta; qualidade de serviço; e disponibilidade de serviço.
Nandan e Hines (2012)	Fatores influenciam na experiência do consumidor em cada estágio da jornada do cliente, quais sejam: conscientização, consulta, compra, gerenciamento de pedidos, configuração, uso, pagamento e manutenção. Todos eles representam os pontos de contato do cliente com as operadoras. Esses fatores estão inter-relacionados e aumentam a complexidade das companhias de telecomunicações. A soma total de cada uma dessas experiências é chamada de Experiência Total do Cliente entregue por uma companhia de telecomunicações.
Domb et al. (2016)	Determinantes da experiência do cliente incluem a imagem de marca, a entrega do serviço, a qualidade da rede, o atendimento ao cliente, a vivência na loja, o faturamento e o autoatendimento. Nas abordagens de experiência do cliente de empresas de telecomunicações, o maior foco está em olhar para os vários pontos de contato do cliente em seu ciclo de compra.

Após analisar a literatura existente sobre a experiência do consumidor de forma geral, sem querer ignorar as riquezas dos escritos de cada autor, é possível afirmar que, em boa parte das definições, a experiência está relacionada aos níveis racional, sensorial, comportamental e emocional (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; CARÚ; COVA, 2006; PINTO, 2014; KEYSER et al., 2015; SCHMITT, 1999; VERCHOEF et al., 2009; ARKONSUO; LEPPIMAN, 2013; CURZIO; VELUDO; SHINODA, 2014; LEMON; VERCHOEF, 2016). Também está vinculada à relação entre cliente e empresa (THOMPSON et al., 1989; PINTO, 2014; ARKONSUO; LEPPIMAN, 2013; KEYSER et al., 2015; WIKSTROM, 2014; CURZIO;

VELUDO; SHINODA, 2014; TYNAN; MCKECHNIE, 2009; LEMON; VERCHOEF, 2016). Por fim, a experiência do consumidor envolve todos os pontos de contato do cliente com a empresa (KEYSER et al., 2015; VERCHOEF et al., 2009; FROW; PAYNE, 2007; TYNAN; MACKINZIE, 2009; CURZIO; VELUDO; SHINODA, 2014; FROW; PAYNE, 2007; TYNAN; MCKECHNIE, 2009; LEMON; VERCHOEF, 2016; MALVYA; VARMA, 2016; KELLY; RAO, 2013; NANDAN; HINES, 2012; DOMB et al., 2016).

Após considerar os aspectos abordados pelas definições existentes, foi proposta e adotada, para fins deste trabalho, a seguinte definição de experiência do consumidor no mercado de telecomunicações, adaptada de Verhoef et al. (2009): A experiência de consumo do cliente de telecomunicações acontece nas diversas interações com a empresa que provoquem alguma reação no cliente. Essa experiência é estritamente pessoal e influencia o cliente em diferentes níveis (racional, sensorial, comportamental e emocional).

2.1.2 Experiência do cliente no mercado de telecomunicações

Segundo Malvya e Varma (2016), os serviços prestados pela indústria de telecomunicações formam a base de nossas vidas conectadas no mundo digital. Contudo, apesar da importância desses serviços, os desafios das empresas do setor são múltiplos. O Quadro 4 mostra quais são esses desafios e de que forma eles afetam o setor de telecomunicações.

Ainda nesse sentido, Nandan e Hines (2012) apontam que as operações das operadoras de telecomunicações são inherentemente complexas devido à natureza de sua infraestrutura. Por ser uma indústria em rede, as crescentes necessidades de comunicação entre os consumidores, governos e regulamentação aumentam a complexidade através de vários regulamentos. Nesses regulamentos, são incluídos termos de interligação e condições, obrigações de serviço universal, cobertura geográfica máxima, penetração rural e qualidade, para atingir os objetivos socioeconômicos e aumentar a eficiência econômica.

Tendo em vista esses desafios, Malvya e Varma (2016) afirmam que a melhoria da experiência do cliente pode ajudar a resolvê-los, pois, com esse foco, as operadoras podem responder mais eficazmente às necessidades dos clientes, possibilitando a fidelização, além de uma percepção de valor superior. Para Nandan e Hines (2012), as operações das operadoras precisam mudar seu foco, buscando atender às necessidades dos clientes, evitando a rotatividade, e a seus desejos, desenvolvendo lealdade. Isso é o que o setor chama de Gerenciamento da Experiência do Cliente.

Quadro 4 – Desafios das operadoras de telecomunicações

Desafio	Como afeta o setor
Declínio do fluxo de receita principal	Pressões competitivas e regulatórias estão sobrecarregando o setor de telecomunicações. Serviços de voz gratuitos e de custo ultrabaixo têm impulsionado os principais fluxos de receita de serviços de mensagens de voz e de texto dos provedores de serviços de comunicação, como Skype e Imessage). As pressões regulatórias também mantêm as tarifas baixas
Falha na monetização de dados	Redes de banda larga fixa e móvel estão experimentando uma explosão no tráfego de dados devido à adoção de aplicações intensivas de largura de banda, como streaming de vídeo, jogos e redes sociais. No entanto, esse aumento no tráfego de dados não se traduziu num crescimento equivalente das receitas. Por outro lado, os investimentos necessários para expandir a capacidade e a cobertura e acompanhar o avanço da tecnologia continuam a crescer, mas impactando a lucratividade.
Percepção de valor	Empresas de telecomunicações continuam a pontuar mal na percepção do valor do cliente. Mesmo que as operadoras tenham construído a infraestrutura de rede e sistemas que alimentam a prestação de serviços, os consumidores os consideram apenas como provedores de bit-pipe. Empresas como Apple, Google e Amazon levam o crédito pelos serviços de valor agregado, enquanto as operadoras, o descrédito pela falha nas interrupções de serviços.
Mudanças rápidas nas preferências do consumidor	Redes legadas das operadoras, sistemas e processos não acompanharam as rápidas mudanças nas preferências do cliente para novos serviços. Por exemplo, os clientes estão cada vez mais exigentes sobre informações de faturamento em tempo real e preferindo canais <i>on-line</i> aos canais convencionais para consumo de serviços. Além disso, a crescente diversidade de dispositivos e a demanda por conteúdo que exige alta largura de banda colocou maiores demandas nas redes. A incapacidade das operadoras para atender às expectativas do cliente levou à insatisfação e à rotatividade dos clientes.

Fonte: Adaptado de Malvy e Varma (2016).

As empresas de telecomunicações têm percebido que otimizar a experiência do cliente precisa ser parte importante das suas estratégias de negócios (MALVY; VARMA, 2016). Duas pesquisas sugerem o início dessa mudança na mentalidade dos gestores das operadoras de telecomunicações. Uma dessas pesquisas foi feita pela principal associação global da indústria de telecomunicações, a TM Forum (2011), e indica que a experiência do cliente é uma das três principais prioridades para programas de transformação para empresas de telecomunicações. O outro estudo foi realizado pela empresa de análise de mercado Ovum (2011) e indica que melhorar a experiência e a satisfação do cliente está no topo da lista de prioridades para as operadoras de telecomunicações em todos os países.

Malvy e Varma (2016) definem seis dimensões que influenciam a experiência dos clientes de telecomunicações, quais sejam: (i) marketing e vendas; (ii) suporte ao cliente; (iii) marca; (iv) portfólio de produtos e serviços; (v) faturamento, cobrança e gerenciamento de custos; e (vi) a qualidade de serviço. De acordo com os autores, as operadoras devem avaliar

cada uma dessas áreas e determinar em quais dimensões focar, com base no alinhamento com os objetivos de melhoria da experiência do cliente.

Kelly e Rao (2013) também apontam que a experiência do cliente de telecomunicações é formada quando os consumidores interagem com funcionários, sistemas de TI e serviços nas seguintes fases do ciclo de vida: fase de comprometimento; processo de ordem para atendimento; interação com o cliente (autoatendimento e multicanal); exatidão da conta; qualidade de serviço; e disponibilidade de serviço.

Nandan e Hines (2012), por sua vez, especificam quais fatores influenciam na experiência do consumidor considerando cada estágio da jornada do cliente – conscientização, consulta, compra, gerenciamento de pedidos, configuração, uso, pagamento e manutenção. Todos os estágios representam os pontos de contato do cliente com as operadoras. Essa especificação dos fatores que influenciam em cada estágio da jornada do cliente pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 – Fatores que influencia a experiência em cada estágio da jornada do cliente

Estágio da jornada do cliente	Fatores que influenciam a experiência do cliente
Conscientização	Número de ofertas e múltiplos e novos meios para conscientização. Os desafios estão no uso otimizado e na consistência das informações.
Consulta	Múltiplos canais, seus objetivos e efetividade; consistência e integridade das informações.
Compra	Meios de compra, facilidade de compra, opções para compra, tipo de transação e tempo requerido.
Gerenciamento de pedidos	Número e tipos de produtos e solicitações de serviço, personalização, customização, conveniência, velocidade e capacidade de empacotar.
Configuração	Números de opções, rapidez, personalização, opções para autoconfiguração e facilidade de configuração.
Uso	Facilidade de usar; qualidade de serviço; e atendimento ao cliente/ alcance / opções / facilidade / eficácia.
Pagamento	Múltiplos canais, conveniência, eficácia, transparência, velocidade, opções e reconhecimento.
Manutenção	Ofertas de upgrade, gestão de expectativas, atendimento ao cliente, qualidade, gestão e fidelidade à marca.

Fonte: Adaptado de Nandan e Hines (2012).

Para Nandan e Hines (2012), esses fatores estão inter-relacionados e aumentam a complexidade das companhias de telecomunicações. A soma total de cada uma dessas

experiências é chamada de Experiência Total do Cliente, entregue por uma companhia de telecomunicações. Portanto, qualquer esforço de medição e gerenciamento da experiência do cliente deve começar no início do ciclo de vida do cliente e deve abranger todos os aspectos das interações e transações dele com a operadora.

Também é importante notar que a experiência do cliente nesse setor não se limita à responsabilidade de um departamento em específico. Em operações típicas de operadoras dos tempos modernos, esses fatores estão espalhados em dezenas de funções e departamentos, como marketing, vendas, engenharia, faturamento, entre outros (NANDAN; HINES, 2012).

Domb et al. (2016) propõem uma estrutura conceitual para ajudar as operadoras de telecomunicações a melhorarem as experiências de seus clientes. Para os autores, os determinantes da experiência do cliente incluem a imagem de marca, a entrega do serviço, a qualidade da rede, o atendimento ao cliente, a vivência na loja, o faturamento e o autoatendimento. De acordo com esse modelo teórico de Domb et al. (2016), a imagem da marca é a personificação da experiência do cliente, ou seja, a marca é o atributo mais importante para a experiência, uma vez que está presente em qualquer tipo de interação com o cliente. Uma aprimorada percepção da marca pode levar à redução da perda de clientes e à conquista de novos consumidores.

A experiência de entrega de serviço engloba, além do serviço em si, o suporte e a capacidade de resolver qualquer problema de desempenho e questões técnicas. A gestão da prestação de serviços em telecomunicações pode ser feita lidando com a lacuna de qualidade de serviço entre as expectativas e percepções dos clientes. A entrega de serviços de qualidade tem sido considerada como a principal responsável pela lealdade dos clientes, sendo que ela deve ser instantânea e ininterrupta para a experiência a ser criada. Assim, a entrega dos serviços ajuda na criação de vínculo social com o cliente, que, por sua vez, ajuda na melhora da experiência do cliente (DOMB et al., 2016).

Em relação à experiência na rede de telecomunicações, os autores apontam que a rede forma a espinha dorsal de todos os serviços oferecidos ao comercial (DOMB et al., 2016). As empresas de telecomunicações estão continuamente interagindo e alcançando seus clientes através das redes. A maioria das experiências são criadas aí. Experiência de rede é uma parte integrante da transformação da experiência do cliente; portanto, as operadoras precisam se concentrar na qualidade do serviço e devem monitorar a qualidade regularmente.

Em tempo, entende-se por rede de telecomunicações o conjunto operacional contínuo de circuitos e equipamentos, incluindo funções de transmissão, comutação, multiplexação ou

quaisquer outras indispensáveis à operação de serviço de telecomunicações (conforme Art. 3º, VII do Regulamento Geral de Interconexão – RGI).

Sobre a experiência no serviço de atendimento ao consumidor, segundo o modelo, o cliente considera principalmente os serviços pós-venda como o parâmetro importante para ser fiel; assim, atendimento ao cliente e a forma como suas queixas são tratadas se tornam um parâmetro significativo para melhorar a experiência do cliente. Dessa forma, um melhor atendimento ao cliente faz com que ele tenha mais satisfação e lealdade.

Outro determinante do modelo é a experiência com o faturamento, que, quando é melhor, normalmente faz com que o cliente se sinta seguro e gera uma maior lealdade e retenção de clientes. Outro importante determinante é a experiência na loja; aquelas que contam com um ambiente descontraído são preferidas pelos clientes e levam a uma melhor experiência do cliente, gerando, consequentemente, uma maior aquisição e retenção de clientes.

O último determinante do modelo de Domb et al. (2016) é a experiência com o autosserviço na internet, que fornecem acesso aos clientes de telecomunicações informações críticas, como detalhes da conta, faturamento e informações de uso. Os autores também dão ênfase no aumento do uso de serviços baseados em tecnologia pelos clientes e apontam uma necessidade de as empresas do setor utilizarem esses canais para gerenciar a experiência do cliente.

Assim, pode-se notar que, nas abordagens de experiência do cliente de empresas de telecomunicações, o maior foco está em olhar para os vários pontos de contato do cliente em seu ciclo de compra (DOMB et al., 2016). Quando se trata do mercado de telecomunicações, a gestão das experiências dos clientes é essencial devido ao aumento do número de pontos de contato nas vendas, no marketing e nos processos de serviço (MURTHI, 2005). Portanto, compreender as experiências dos clientes ajuda a empresa a cumprir expectativas deles, influenciando, assim, a sua satisfação e podendo gerar uma maior lealdade (NARAYAN, 2005).

2.1.3 Medindo a experiência do cliente

De forma geral, após analisar a bibliografia já existente sobre experiência do consumidor, foi constatado que os autores, além de reconhecer a importância da experiência do consumidor, incentivam a sua mensuração (OLIVEIRA; TOLEDO; LOPES, 2013; RAMOS; DA COSTA; MAZZA, 2012; CURZIO; VELUDO DE OLIVEIRA; SHINODA, 2016; ARKONSUO; LEPPIMAN, 2013; LA TOUR et al., 2015; SABRI et al. 2014; HARRIS; BARON; PARKER, 2013; MATHIES et al., 2011; OFR, SIMONSON; YOO, 2012; RAMOS; MAZZA; DA COTSA, 2012; CURZIO; VELUDO; OLIVEIRA; SHINODA, 2014). Porém,

pouco se evoluiu nesse sentido, ainda mais quando são considerados setores econômicos específicos.

Wikström (2006) propõe que, para mensurar a experiência do cliente, devem ser utilizadas escalas de dicotomia, como positivo/negativo; memorável/não memorável; pouco significativa/muito significativa. Wikström (2006) propôs uma escala de 5 pontos – que vai de 1 (não fornece experiência) a 5 (invoca uma experiência memorável e forte) – para medir as variáveis atmosféricas, as quais, para esses autores, têm uma influência significativa na produção de experiências relevantes.

Ramos, Mazza e Da Costa (2011) propuseram alguns itens para medir a experiência em lojas de varejo, em escala Likert de 5 pontos, com questões relacionados à estrutura, ao sortimento de produtos, à política de atendimento e ao atendimento. Semprebom (2009) propôs itens de escala levando em consideração os seguintes aspectos: (i) experiência sensorial (*sense*); (ii) experiência afetiva (*feel*); (iii) experiência cognitiva-criativa (*think*); (iv) experiência física, comportamentos e estilos de vida (*act*); e (v) experiência de identidade social, que resulta de um relacionamento com um grupo de referência ou cultura (*relate*), usando escala Likert de 11 pontos. Matilla (2003) propôs quatro indicadores para medir a experiência do cliente, dos quais dois utilizam escala Likert de 7 pontos – de terrível a satisfeito e de infeliz a feliz – e dois, de respostas abertas – “Fiquei satisfeito com a minha maior experiência em...” e “eu fiquei insatisfeito com minha última experiência em...”. Nesse panorama, é possível perceber que várias propostas foram feitas de indicadores, mas nenhuma pesquisa de campo foi feita para validar esses indicadores como instrumentos de mensuração.

Quando se trata especificamente da mensuração da experiência dos clientes de empresas de telecomunicações, também não foi encontrado nenhum instrumento de mensuração. Para Malvyá e Varma (2016), as empresas de telecomunicações, por mais que façam os investimentos necessários para expandir a sua capacidade e a sua cobertura e acompanhar o avanço da tecnologia, continuam a pontuar mal na percepção do valor para o cliente. De acordo com esses autores, à medida que as operadoras passarem a concentrar mais nas experiências dos clientes, elas responderão mais eficazmente às necessidades desse consumidor, fidelizando-os e criando uma percepção de valor. Além disso, uma melhoria na experiência do cliente pode gerar uma diferenciação competitiva sustentável, melhorando as perspectivas de rentabilidade da empresa a longo prazo.

Apesar de reconhecerem a relevância da experiência do cliente para o negócio, segundo Malvyá e Varma (2016), a maioria das operadoras de telecomunicações não têm uma abordagem holística para definir, medir e melhorar tal experiência, o que reduz o impacto geral

de um programa de melhoria. Dessa forma, para melhorar a experiência do cliente, as companhias precisam de uma forma para medi-la.

No caso das operadoras de telecomunicações, para alcançar melhorias impactantes na experiência do cliente, é necessária uma abordagem uniforme para definir, avaliar e priorizar as iniciativas de melhoria da experiência do cliente e maximizar o impacto de um programa de melhoria. Para tanto, devem ser levadas em consideração todas as dimensões (pontos de contato) para a sua mensuração (MALVYÁ; VARMA, 2016). No mesmo sentido, Nandan e Hines (2012) argumentam que as complexidades das operações das empresas de telecomunicações criam cenários para falhas com mais frequência do que o previsto. Assim, a mensuração da experiência pode ser feita considerando o ciclo de vida do cliente, ou seja, a jornada do cliente.

Segundo Kelly e Rao (2013), tal mensuração pode ser dividida em duas grandes categorias, quais sejam: externo – NPS e pesquisas de satisfação do cliente para medir e relatar a percepção dos clientes sobre os produtos e serviços – e interno – como ordem para provisionamento, primeiro contato para resolução, re-chamadores de vida longa (por exemplo, de três chamadas) e métricas de taxa de cancelamentos, ou seja, com informações que a própria empresa já possui.

Visto que não há, na literatura, um método para mensurar a experiência do cliente – principalmente ao considerar as especificidades do setor de telecomunicações, que necessita que a experiência seja medida em cada uma das etapas da jornada do cliente –, na próxima sessão deste trabalho, é apresentado o método que se pretende utilizar e propor como modelo para fins de mensuração da experiência do cliente.

2.2 A Jornada do Cliente

Oferecer produtos ou serviços, por si só, não é mais suficiente; as organizações devem fornecer aos seus clientes experiências satisfatórias (BARRY; CARBONE; HAECKEL, 2002). Os gerentes estão cada vez mais conscientes da necessidade de criar valor para seus clientes na forma de experiências e, para conseguirem isso, eles devem entender melhor a jornada do cliente.

A jornada do cliente é o conjunto dos pontos de contato dos clientes, que são gerados quando acontece qualquer tipo de interação entre o cliente e a organização. (CHANDOK; GUPTA, 2013). A jornada do cliente, então, refere-se ao acompanhamento de todas as interações, diretas ou indiretas, que o cliente tem com a empresa, iniciando-se antes mesmo da

compra (propaganda, pesquisa, etc.) até o momento em que o cliente deixa de contratar a empresa.

Segundo Rauson, Duncan e Jones (2013), as empresas enfatizam os pontos de contato, que são os momentos críticos em que os clientes interagem com a organização e suas ofertas durante e após a compra. Porém, o foco estreito em maximizar a satisfação nesses momentos pode criar uma imagem distorcida, sugerindo que os clientes estão mais satisfeitos com a empresa do que estão na realidade. Além disso, desvia a atenção do quadro maior e mais importante: a jornada do cliente de ponta a ponta.

As organizações capazes de gerenciar habilmente toda a experiência durante a jornada do cliente obtêm importantes recompensas, como maior satisfação do cliente, redução da rotatividade, aumento de receita e maior satisfação do funcionário. Elas também descobrem maneiras mais eficazes de colaborar entre funções e níveis – um processo que proporciona ganhos em toda a empresa (RAUSON; DUNCAN; JONES, 2013).

Richardson (2010) destaca que a primeira etapa para a melhoria da experiência que as empresas oferecem é mapear a jornada do cliente. Um mapa de jornada do cliente representa um diagrama que ilustra as etapas que os clientes realizam envolvendo a empresa, seja relacionado a um produto, uma experiência on-line, uma experiência de varejo ou um serviço ou qualquer combinação. Quanto mais pontos de contato o cliente tiver com a empresa, mais complicado esse mapa se tornará. Mapas de jornada também são usados para observar interações muito específicas entre clientes e empresas, compreendendo aspectos que até mesmo antecedem o contato do consumidor com a organização e vão até o descarte do produto ou a finalização de um serviço.

Ainda segundo Richardson (2010), o ponto de partida do mapa da jornada do cliente é a linha do tempo, ou seja, a forma cronológica de observar todas os pontos de contato que o cliente tem com a organização (conscientização, pesquisa, compra etc.). Em seguida, é necessário ver o que está acontecendo em cada etapa. O autor propõe o seguinte *framework*, que ele considera consistentemente útil para verificar cada etapa: (i) ações – explicação do que o cliente está fazendo em cada etapa e quais ações eles estão tomando para passar para o próximo estágio; (ii) motivações – compreensão do motivo de o cliente estar motivado a seguir para o próximo estágio, identificação das emoções que ele sente e entendimento do que eles valorizam; (iii) perguntas – identificação das incertezas, do jargão ou outros problemas que impedem o cliente de passar para o próximo estágio; e (iv) barreiras – identificação das barreiras impedem a passagem para a próxima etapa. Apesar de existir uma linha do tempo, a jornada é, muitas vezes, não linear. Alguém pode ir direto da conscientização para a compra, se não estiver

disposto a fazer pesquisas e tiver uma forte recomendação de um amigo, por exemplo (RICHARDSON, 2010).

Edelman e Singer (2015) destacam que, na última década, os consumidores, utilizando de diversas ferramentas tecnológicas, passaram a ter mais conhecimento e poder frente às organizações. Antes disso, as organizações apenas reagiam ao comportamento dos seus consumidores; contudo, com essa nova postura, os gestores dessas organizações buscaram melhor compreender seus consumidores. Com isso, aconteceu uma importante mudança: em vez de apenas reagir às jornadas que os próprios consumidores criam, as empresas estão buscando influenciar esse processo. Os profissionais de marketing estão gerenciando cada vez mais a jornada do cliente. Assim, esse processo se torna central para a experiência de uma marca pelo cliente e tão importante quanto os próprios produtos no intuito de proporcionar vantagem competitiva.

Com essa mudança, de acordo com Edelman e Singer (2015), nos setores de varejo, bancos, viagens, serviços residenciais e outras indústrias, as empresas estão projetando e refinando jornadas para atrair clientes e mantê-los, criando experiências personalizadas para tentar engajar os consumidores. Ao contrário das estratégias coercivas que as empresas usavam anteriormente para atrair e reter clientes, as jornadas do cliente são bem-sucedidas porque criam novo valor para os clientes. Os autores também acreditam que a capacidade de moldar as jornadas dos clientes se tornará uma fonte decisiva de vantagem competitiva.

As empresas que desenvolvem as jornadas dos clientes mais eficientes dominam quatro recursos interconectados: automação, personalização proativa, interação contextual e inovação em jornada; cada um deles torna as jornadas mais propensas a atrair e capturar clientes permanentemente. Embora todos os recursos dependam de tecnologia da informação sofisticada, eles precisam igualmente do design criativo e de novas abordagens gerenciais (EDELMAN; SINGER, 2015). O Quadro 6, especifica cada um dos quatro recursos.

Quadro 6 – Recursos interconectados para jornadas mais eficientes

Recurso	Definição
Automação	A automação envolve a digitalização e a simplificação de etapas da jornada que eram feitas anteriormente de forma manual. Os melhores praticantes não buscam apenas melhorar a jornada existente, mas expandi-la.
Personalização proativa	Com base na capacidade de automação, as empresas devem obter informações coletadas de interações anteriores com um cliente ou de fontes existentes e usá-las para personalizar a experiência do comprador. Novas tecnologias apoiam o surgimento de jornadas competitivas – é o aparecimento de novas opções de programação, acesso a dados e interface de usuário que permitem um acompanhamento quase instantâneo do comportamento do cliente e da interação personalizada.

Recurso	Definição
Interação contextual	Envolve usar o conhecimento sobre onde um cliente está em uma jornada física ou virtualmente para atraí-lo para as próximas interações que a empresa quer que ele vivencie.
Inovação	Ocorre por meio da experimentação contínua e da análise ativa das necessidades, tecnologias e serviços dos clientes, a fim de detectar oportunidades de ampliar o relacionamento com o cliente. Em última análise, o objetivo é identificar novas fontes de valor para a empresa e os consumidores.

Fonte: Adaptado de Edelman e Singer (2015).

Neste capítulo foi apresentada a matriz teórica deste trabalho, que discutiu os seguintes itens: as definições teóricas de experiência do cliente; as definições teóricas da experiência do cliente no setor de telecomunicações e suas influências; uma proposta de conceituação de experiência do cliente do setor de telecomunicações que se adequa aos fins deste trabalho, baseada nas definições teóricas dos dois subitens anteriores; a mensuração da experiência do cliente; e, por último, a definição teórica de jornada do cliente e sua relevância para a melhoria da experiência do cliente. Dessa forma, no próximo capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos deste trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos seus objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva. De acordo com Gil (1991), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. A pesquisa descritiva é, juntamente com a exploratória, a que habitualmente envolve pesquisas sociais preocupadas com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações, como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, entre outros (GIL, 1991).

Quanto à natureza dessa pesquisa, trata-se de um estudo quantitativo, que, segundo Serapioni (2000), é utilizado quando o objeto de estudo está bem definido, uma vez que outras pesquisas acumularam conhecimentos suficientes sobre o tema, tendo somente que verificar se esses conhecimentos valem em outras situações que não foram ainda testadas empiricamente. Para o autor, os métodos quantitativos têm as seguintes características: (a) são orientados para a busca da magnitude e das causas dos fenômenos sociais, sem interesse pela dimensão subjetiva, e utilizam procedimentos controlados; (b) são objetivos e distantes dos dados (perspectiva externa, outsider), orientados à verificação e hipotético-dedutivos; (c) assumem uma realidade estática; e (d) são orientados aos resultados, replicáveis e generalizáveis.

Para Raupp e Baurenn (2001), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, e se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos. Esses autores destacam a importância desse tipo de pesquisa no sentido de que ela tem a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análises e interpretações, possibilitando uma margem de segurança sobre as inferências feitas. Nesse sentido, Terence e Escrivão (2006) apontam que nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

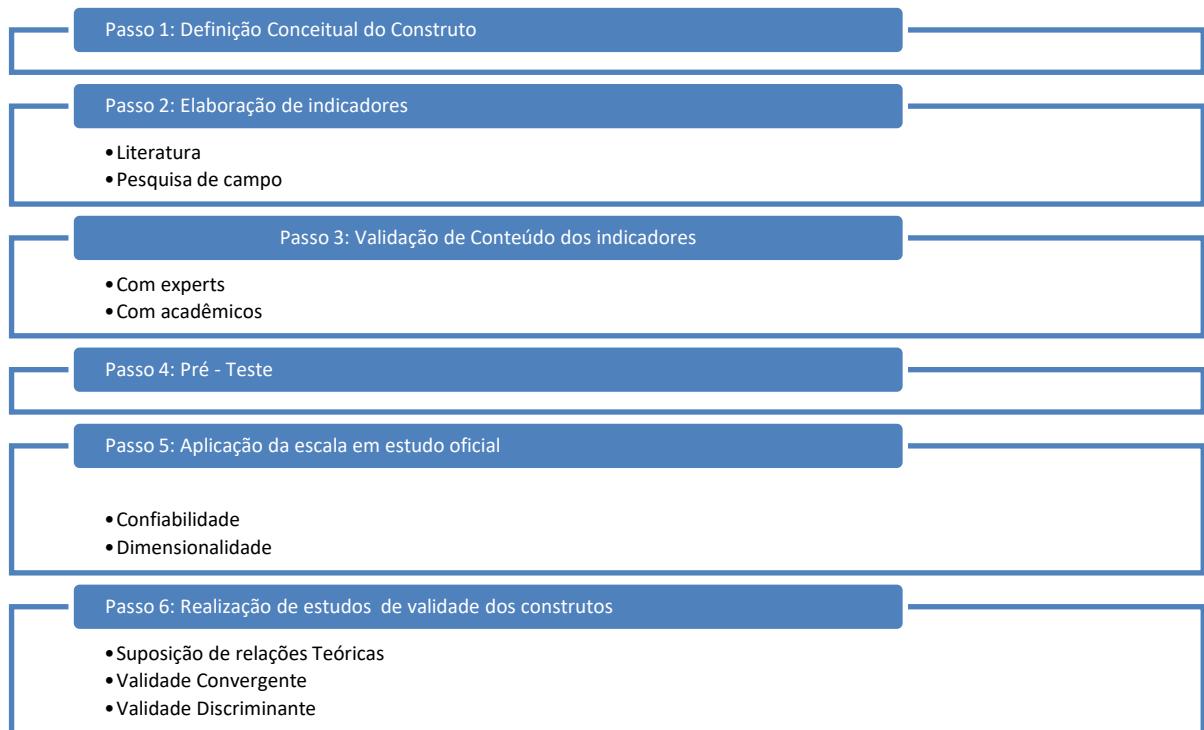
Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é classificada como um levantamento, sendo que, segundo Gil (1991), as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Assim, esse tipo de estudo funciona solicitando informações a um grupo significativo de pessoas acerca do

problema estudado para, em seguida, através da análise quantitativa, serem obtidas as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1991).

Creswell (2001) explica que um projeto de levantamento dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. Assim, a partir do tipo da amostragem, o pesquisador pode generalizar ou fazer alegações acerca da população.

O objetivo geral desta pesquisa é propor um método para mensurar a experiência do cliente de empresas de telecomunicações, e um dos objetivos específicos é definir os indicadores para mensurar a experiência do cliente de empresas de telecomunicações. Nesse sentido, Vieira (2011) sugere seis passos para a construção de escalas de medida em marketing e gestão empresarial, que são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Passos para elaboração de escalas em marketing



Fonte: Adaptado de Vieira (2011).

Visto quais são os passos para a elaboração de escalas em marketing, a seguir são apresentadas essas fases específicas adaptadas para esta pesquisa. É necessário destacar que os resultados dos passos 5 e 6 são apresentados no Capítulo 4 desta dissertação – descrição e análise dos dados.

3.1 Definição Conceitual dos Construtos

Segundo Vieira (2011), o primeiro passo para a construção de uma escala em marketing é a definição conceitual, etapa em que o pesquisador deve estar interessado em entender exatamente o que é, conceitual e teoricamente, a variável em questão. Dessa forma, deve ser feita a definição do construto; para o autor, é um entendimento do que a teoria e a ciência, de modo geral, apresentam como definição para a variável em questão.

O construto é um conceito ou um conjunto de atributos que descreve, teoricamente, um fenômeno (LUCIAN; DORNELAS, 2015). Nesta pesquisa, são utilizados dois construtos: a experiência do cliente e a jornada do cliente. Segundo Köche (1997), um construto pode ser definido tanto conceitualmente quanto operacionalmente. A definição conceitual “pode ser descriptiva, constitutiva, real, ou outra, específica, utilizando um referencial teórico pertinente, as propriedades e características empíricas que um conceito contém” (KÖCHE, 1997, p. 117).

Assim, são apresentadas as definições conceituais dos dois construtos usados nesta pesquisa; na etapa seguinte são apresentadas as definições operacionais.

3.1.1 Experiência geral do cliente de telecomunicações

Definição conceitual adaptada de Verhoef et al. (2009): A experiência de consumo do cliente de telecomunicações acontece nas diversas interações com a empresa que provocam alguma reação no cliente. Essa experiência é estritamente pessoal e influencia o cliente em diferentes níveis (racional, sensorial, comportamental e emocional).

3.1.2 Jornada do cliente de telecomunicações

Definição conceitual adaptada de Chandok e Gupta (2013): a jornada do cliente refere-se ao acompanhamento de todas as interações, diretas ou indiretas, que o cliente tem com a empresa, iniciando-se antes mesmo da compra (propaganda, pesquisa, etc.) até o momento em que o cliente deixa de contratar a empresa.

Neste estudo foram consideradas as seguintes etapas da jornada do cliente de telecomunicações para mensuração da experiência: propaganda, pesquisa, contratação, instalação, pagamento, uso, atendimento, manutenção e cancelamento.

3.2 Elaboração de Indicadores Para Mensurar o Construto

A próxima fase para elaborar uma escala em marketing é a definição de indicadores para mensurar os construtos. De acordo com Vieira (2011), existem dois procedimentos que auxiliam na elaboração de itens para mensurar o construto. A primeira etapa é uma revisão da literatura, feita com o objetivo de coletar os itens que já estão prontos ou publicados oriundos de outros trabalhos. A segunda etapa é um painel com especialistas acadêmicos e/ou profissionais e/ou consumidores para montagem da lista geral de diversos indicadores que correspondem ao fenômeno de interesse. O objetivo é criar o máximo de número de itens.

Nesta pesquisa, as duas etapas foram feitas: a revisão da literatura foi realizada conforme apresentado no referencial teórico e o painel de especialistas foi realizado com professores e profissionais especializados da área, profissionais estes que são ou foram funcionários de uma empresa de telecomunicações, ocupando cargos relacionados ao marketing.

Segundo Koche (1997), a definição operacional “indica a ação ou a operação pela qual o significado do construto se manifesta”.

A seguir, são apresentadas as definições operacionais dos dois construtos deste estudo.

3.2.1 Experiência geral do cliente de telecomunicações

Definição operacional: escala proposta pela autora do tipo Likert de 11 pontos com quatro indicadores (péssima a encatadora; infeliz a feliz; não memorável a memorável; e satisfação com a experiência). Indicadores adaptados de Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).

3.2.2 Experiência na jornada do cliente de telecomunicações

Definição operacional: escala proposta pela autora do tipo Likert, com 1 indicador em uma variação de 11 pontos (péssima a encatadora) para cada ponto de contato da jornada do cliente. Indicador adaptado de Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).

3.2.3 Indicadores das escalas propostas

Baseado nas definições operacionais deste estudo, os indicadores gerados para mensurar os construtos são apresentados sinteticamente no Quadro 7.

Quadro 7 – Indicadores das escalas propostas

Construto	Indicador	Referência
Experiência geral do cliente de telecomunicações	Péssima a Encantadora	Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005)
	Infeliz a Feliz	Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005)
	Não Memorável a Memorável	Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005)
	De forma geral, eu estou satisfeito com a minha experiência com a minha operadora de telecomunicações	Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005)
Experiência na jornada do cliente de telecomunicações	Péssima a Encantadora	Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005)

Fonte: A autora

3.3 Validação de Conteúdo dos Indicadores

O terceiro passo proposto por Vieira (2011, p. 13) é a validação do conteúdo dos indicadores criados: “depois de elaborados diversos itens para a medida, o escopo da validação de conteúdo é validar se os itens elaborados em uma etapa anterior representam adequadamente um construto específico de interesse”. Além disso, o autor discorre que o objetivo da validação de conteúdo é consultar de quatro até 10 profissionais experts na área, para avaliar se os indicadores realmente representam os construtos em questão. Nesse sentido, é esperado que “a maioria dos respondentes, em torno de 70% entre especialistas acadêmicos e/ou profissionais, concordem que os indicadores representam o conceito em questão” (VIEIRA, 2011, p. 14).

Neste estudo, os indicadores dos construtos trabalhados foram analisados por três acadêmicos professores doutores em Administração, todos com experiência em pesquisas na área de comportamento do consumidor, e cinco profissionais experts da área de marketing de uma empresa de telecomunicações que trabalham com a jornada e a experiência do cliente. No geral, tanto os acadêmicos quanto os profissionais da área de relacionamento com o cliente da empresa de telecomunicações concordaram com os itens propostos para o trabalho. Algumas observações foram feitas apenas em relação às perguntas complementares aos indicadores, como em relação às sugestões sobre os prazos relacionados à última vez que um serviço da operadora foi utilizado e às formas de atendimento de uma empresa de telecomunicações. Essas sugestões serviram para aprimorar o instrumento.

Com a validação dos indicadores pelos experts, foi obtida a relação de todos os itens necessários para a mensuração dos construtos da experiência do cliente e experiência na jornada do cliente. Esses itens irão compor o questionário para a coleta de dados; após essa etapa, foi realizada a análise estatística com o intuito de validar a escala proposta.

3.4 Aplicação dos Indicadores em Pesquisa de Pré-Teste

A quarta etapa do modelo de Vieira (2011) para a construção de uma escala de medida é realizar uma pesquisa pré-teste. Segundo o autor, nesta etapa, busca-se realizar uma coleta de dados referente às escalas geradas na etapa anterior, com amostragem piloto, não probabilística. O objetivo é purificar os indicadores gerados na etapa anterior, ou seja, o refinamento nada mais é do que analisar os dados obtidos por meio do pré-teste.

Visto isso, foi criado um instrumento de coleta de dados baseado nos indicadores da etapa anterior. Em relação à estrutura, o questionário é dividido em cinco etapas. A primeira o NPS da operadora, cujo respondente é cliente (sem a parte qualitativa da questão). A segunda etapa são questões sobre características do cliente e forma de uso dos produtos. A terceira, são questões sobre a experiência de consumo com a operadora de telecomunicações. A quarta, são questões sobre a experiência de consumo com as etapas da jornada do cliente. Por fim, a quinta etapa ocorre com o NPS da operadora do respondente com motivos (parte qualitativa). O questionário elaborado está disponível no apêndice A desta dissertação.

Nas questões para mensurar a experiência do cliente e a experiência nos pontos de contato da jornada do cliente, foi utilizada a escala Likert, que consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014). Ou seja, nesta escala é medido o quanto os respondentes discordam ou concordam com uma afirmação. Essa escala foi escolhida devido à facilidade de seu manuseio e entendimento por parte dos respondentes.

De acordo com Silva Júnior e Costa (2014), a escala Likert original foi elaborada para ter cinco pontos, que iriam da discordância total à concordância total; no entanto, com o tempo foram desenvolvidas propostas com variações de pontuação que podem ser utilizadas a critério do pesquisador. Neste trabalho, as escalas Likert utilizadas foram de 11 pontos devido à familiaridade dos brasileiros com o sistema decimal, variando de 0 a 10. A escala Likert de 11 pontos também foi utilizada na criação dos indicadores de mensuração da experiência do cliente; essas escalas foram adaptadas dos estudos de Mattila (2003) e Solveig R. Wikström

(2005), tendo sido propostos três indicadores para medir a experiência do consumidor, quais sejam: de péssima a encantadora; de infeliz a feliz; e de não memorável a memorável, todas também com 11 pontos.

Em relação à coleta dos dados, ela foi realizada pela internet no período de 21/08/2017 a 04/09/2017. Segundo Vieira (2011), o tamanho da amostra na etapa de pré-teste é uma questão pessoal a ser definida pelo pesquisador; dessa forma, o questionário foi respondido por 50 pessoas entre homens e mulheres clientes de diferentes operadoras de telecomunicação e de diferentes regiões do país, que não estão inclusos no número de respondentes do estudo oficial. De forma geral, os respondentes do pré-teste, apesar de terem achado o questionário extenso, compreenderam bem o que era proposto para ser respondido. Portanto, não houve necessidade de alteração do questionário.

3.5 Aplicação de Escala em Estudo Oficial

Esta etapa do modelo de Vieira (2011) tem como objetivo obter uma amostra grande e expressiva da população-alvo para exame do instrumento; nesse sentido, o pesquisador busca verificar se os resultados do pré-teste se repetem no estudo oficial. Nos subtópicos a seguir são apresentadas as características gerais (coleta de dados; instrumento de coleta de dados; universo; e amostra) e as técnicas para a análise dos dados coletados em estudo oficial.

3.5.1 Instrumento de coleta de dados em estudo oficial

O instrumento da coleta de dados foi o mesmo utilizado na etapa de pré-teste, uma vez que não houve, por parte dos respondentes, nenhuma dificuldade de entendimento sobre o escopo da pesquisa e seu objetivo. A coleta foi feita por meio de um questionário com uma amostra não probabilística de clientes aleatórios de serviços de diferentes empresas do ramo de telecomunicações, com o intuito de medir suas experiências com essas marcas. Foi feita uma tentativa de distribuição dessa amostra para que não houvesse concentração das respostas em um único estado e para que respondessem clientes de diferentes operadoras de telecomunicações.

De acordo com Silva Júnior e Costa (2014), particularmente nas ciências sociais e comportamentais, a mensuração de variáveis de interesse é realizada por meio de escalas específicas, as quais são construídas de modo a se adaptarem à natureza abstrata de grande parte dos construtos.

A estrutura e a composição do questionário se mantiveram como as do pré-teste, uma vez que, conforme já foi exposto, os respondentes entenderam bem o escopo do mesmo. A seguir, são apresentadas informações de como foi feita a coleta de dados para o desenvolvimento do estudo oficial.

3.5.2 Coleta de dados em estudo oficial

Nesta etapa, para a coleta de dados, foi utilizada uma *survey*, que, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 70), pode ser definida como “uma metodologia positivista na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazerem inferências sobre esta população”. O questionário foi disponibilizado para ser respondido pela internet, o que caracteriza uma *survey* eletrônica (HAIR JR. et al., 2005).

O questionário foi disponibilizado na internet pelo sistema SurveyMonkey, serviço que comercializa base tecnológica para questionários *on-line*. O link do questionário (<https://pt.surveymonkey.com/r/telecomunicacoes>) foi divulgado nas redes sociais (Facebook, Linkedin e Whatsapp) da autora desta dissertação e na dos seus amigos, sempre com pedido de compartilhamento da pesquisa. O questionário também foi divulgado por e-mail para as secretarias dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração de algumas universidades (UFRJ, USP, UNICAMP, UFFRJ e UFSC).

Os dados para este estudo foram coletados em um período de tempo específico (durante o mês de setembro de 2017).

3.5.3 Universo e amostra em estudo oficial

A amostra escolhida para este estudo contempla uma única característica: ter algum produto ou usar algum serviço de uma empresa de telecomunicações. Esse filtro se justifica por ser objetivo deste trabalho propor um método para mensurar a experiência do cliente de empresas de telecomunicações.

A amostra desta pesquisa é não probabilística. Nesse tipo de amostra, são selecionados respondentes que não precisam, de forma obrigatória, ser estatisticamente representativos da população (HAIR JR. et al., 2005). Isso significa que não há a mesma chance de todos os indivíduos da população participarem da pesquisa, e, portanto, o pesquisador não está apto a generalizar as descobertas para todo o universo. Diante disso, foi escolhida a amostragem por conveniência, que ocorre quando se utilizam elementos da amostra que podem oferecer as informações necessárias e que estão mais disponíveis para participar do estudo, ou seja, a utilização de elementos da amostra tem condições de oferecer as informações necessárias

requeridas pelo pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2005). As divulgações da pesquisa foram feitas sempre com o pedido de compartilhamento por parte dos respondentes.

No total, foram respondidos 521 questionários válidos, no período de setembro a outubro de 2017, nenhum questionário foi descartado. Como a pesquisa possui 15 variáveis, foi obtida uma relação de 34,7 observações por indicador, o que, segundo Hair Jr. et al. (2009), está dentro da quantidade considerada ideal – valor igual ou superior a 10:1 (10 respostas para cada indicador da pesquisa), sendo o valor mínimo aceitável equivalente a 5:1. Destaca-se que, em média, os respondentes gastaram nove minutos para responder o questionário.

3.5.4 Técnica para análise dos dados coletados em estudo oficial

Com relação às técnicas empregadas para analisar os dados coletados, foram realizados os seguintes procedimentos: (i) pressupostos para análises estatísticas multivariadas (testes de normalidade, linearidade e colinearidade); (ii) análise descritiva das variáveis selecionadas; (iii) análise fatorial exploratória; e (iv) teste de confiabilidade (Alpha de Cronbach). Todos estes procedimentos serão explicados no tópico 4 “Descrição e Análise dos Dados”.

Também utilizou-se para responder os objetivos desta pesquisa correlações e regressões. Segundo Field (2009), uma correlação é uma medida do relacionamento linear entre variáveis, ou seja, a correlação verifica de que forma duas variáveis podem estar relacionadas, ou, ainda mais especificamente, como podem ser expressados estatisticamente os relacionamentos entre variáveis utilizando duas medidas: a covariância e o coeficiente de correlação (FIELD, 2009).

Para se entender o conceito de covariância é necessário entender, primeiramente, o conceito de variância, que é uma medida da variabilidade conjunta destas variáveis aleatórias. Ou seja, para verificar se duas variáveis estão correlacionadas é necessário perceber se uma mudança em uma das variáveis corresponde a mudanças similares na outra variável. A covariância corresponde ao valor médio das diferenças combinadas para as duas variáveis, dividido pelo número de observações (FIELD, 2009). A covariância pode ser positiva, que é quando uma variável se desvia da média, a outra desvia na mesma direção; ou negativa, que é quando uma variável se desvia da média em uma direção e a outra variável se desvia na direção oposta (FIELD, 2009). Apesar da covariância ser uma boa maneira para se analisar se duas variáveis estão correlacionadas, existe um porém em sua utilização, ela depende das escalas utilizadas para a medida, sendo assim, a covariância não é uma medida padronizada.

Para padronizar a covariância se utiliza o desvio padrão, que segundo Field (2009) é uma medida de dispersão em torno da média populacional de uma variável aleatória, dessa

forma para expressar a covariância em uma unidade padrão basta dividi-la pelo desvio padrão, essa covariância padronizada é chamada de coeficiente de correlação de Pearson.

O coeficiente de correlação varia de -1 a +1. Um coeficiente de +1 indica que as duas variáveis são perfeitamente correlacionadas de forma positiva, assim, enquanto uma variável aumenta a outra aumenta proporcionalmente. Inversamente, um coeficiente de -1 indica um relacionamento negativo perfeito: se uma variável aumenta, a outra diminui por um valor proporcional. Um coeficiente 0 indica ausência de relacionamento linear, isto é, se uma variável muda, a outra permanece praticamente igual (FIELD, 2009).

Ainda segundo Field (2009), para se fazer qualquer análise de correlação, é primordial que se faça antes um diagrama de dispersão que mostra a tendência geral dos dados. Um diagrama de dispersão é um gráfico que coloca o escore de cada pessoa em uma variável contra seu escore em outra (FIELD, 2009) – neste trabalho foi utilizado o diagrama de dispersão simples, que correlaciona duas variáveis. Após se ter uma visão preliminar dos dados no diagrama é feita a análise da correlação. Existem dois tipos de correlação a bivariada e a parcial, uma correlação bivariada é uma correlação entre duas variáveis, enquanto uma correlação parcial determina o relacionamento entre variáveis “controlando” o efeito de uma ou mais variáveis (FIELD, 2009). Neste trabalho utilizou-se a correlação bivariada.

Outra técnica utilizada foi a regressão. De acordo com Field (2009), a regressão é uma forma de prever algum tipo de resultado a partir de uma ou mais variáveis previsoras, sendo ajustado um modelo preditivo aos dados, no qual são previstos valores para a variável dependente a partir da variável independente. A regressão pode ser simples, na qual é utilizada apenas uma variável previsora, ou múltipla, na qual se utiliza diversas variáveis previsoras.

Para Field (2009), uma informação importante no modelo de regressão são os coeficientes de regressão, que representam na linha reta a inclinação (ou gradiente) da linha (normalmente representado por b_1), e o ponto em que a linha cruza o eixo vertical do gráfico (conhecido como intercepto da linha b_0). Na regressão existe um esforço para se encontrar a linha que melhor descreve os dados coletados, então é estimado o gradiente e o intercepto de tal linha (coeficientes de regressão). Tendo definido esses valores, é possível inserir diferentes valores da variável previsora no modelo para estimar os valores da variável resposta.

O importante em relação aos coeficientes de regressão é o significado dos seus valores.

Um coeficiente de regressão igual a zero significa: (1) a mudança de unidade na variável previsora não resultará em uma alteração no valor previsto (o valor previsto não muda de qualquer forma) e (2) o gradiente da linha de regressão é zero, assim, a linha de regressão será horizontal. A consequência lógica é que se uma variável prevê significativamente um valor de saída, então ela deve ter um valor b_1 significativamente diferente de zero. Essa hipótese é testada utilizando o teste t (veja

o Capítulo 7). A estatística t testa a hipótese nula de que o valor de b é zero: dessa forma, se for significativo aceitamos a hipótese que o valor de b é significativamente diferente de zero e que a variável previsora contribui significativamente para a nossa habilidade de estimar o valor de saída (FIELD, 2009).

Outra informação importante da regressão é a ANOVA, que apresenta se o modelo, em geral, resulta em um grau de previsão significativamente bom dos valores da variável de saída. A vantagem da ANOVA é poder ser utilizada para analisar situações nas quais existem diversas variáveis independentes. Nessas situações, a ANOVA informa como essas variáveis independentes interagem umas com as outras e que efeitos essas interações apresentam sobre a variável dependente (FIELD, 2009).

3.6 Matriz de Amarração

O Quadro 8 apresenta a matriz de amarração com a proposta de pesquisa, contendo: objetivos, questões de pesquisa, fundamentação teórica e técnicas de análise dos dados.

Quadro 8 – Matriz de amarração

Objetivos	Questões de pesquisa	Fundamentação teórica	Técnicas de análise de dados
Definir os indicadores para mensurar a experiência do cliente de empresas de telecomunicações.	Questões 7 e 8.	Modelo de seis passos na Construção de Escalas de Medida de Vieira (2011).	Análise Fatorial Exploratória.
Identificar quais são as etapas da jornada do cliente de empresas de telecomunicações.	Questões 9 a 17.2.	Adaptado das definições de experiência do consumidor de Malvy e Varma (2016), Kelly e Rao (2013), Nandan e Hines (2012) e Domb et al. (2016).	Revisão bibliográfica e experts do mercado.
Mensurar a experiência nas diversas etapas da jornada do cliente de telecomunicações.	Questões 9 a 17.2.	Escala proposta pela autora baseada em Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).	Média e Análise Fatorial Exploratória.
Mensurar a experiência do cliente de telecomunicações.	Questões 9 a 17.2.	Escala proposta pela autora baseada em: Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).	Média e Análise Fatorial Exploratória.
Correlacionar a experiência geral com as experiências em cada uma das fases da jornada.	Questões 7 e 8.	Escala proposta pela autora baseada em: Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).	Correlação.

Objetivos	Questões de pesquisa	Fundamentação teórica	Técnicas de análise de dados
Comparar a percepção da experiência do consumidor de uma empresa de telecomunicações da região do Triângulo Mineiro com organizações do mesmo setor com atuação nacional.	Questões 7 a 17.2.	Escala proposta pela autora baseada em Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).	Correlação, matriz de importância e regressão.
Analizar a percepção dos consumidores do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás a respeito das suas experiências enquanto clientes de empresas de telecomunicações comparando-os com os clientes de empresas semelhantes de outras regiões do Brasil.	Questões 7 a 17.2.	Escala proposta pela autora baseada em Wikstrom (2014), Mattila (2003) e Solveig R. Wikström (2005).	Correlação, matriz de importância e regressão.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta, inicialmente, a caracterização da amostra, quando são apresentados os principais dados referentes aos respondentes, tamanho e fragmentação da amostra, entre outros. Na sequência, é feita a preparação da base de dados, a análise descritiva das variáveis selecionadas, os pressupostos para as análises estatísticas multivariadas, além de apresentado o modelo de mensuração.

4.1 Caracterização da Amostra

A seguir, é descrito o perfil da amostra, que, primeiramente, foi dividida por sexo, o número de respondentes por gênero é bastante próximo, praticamente 50% para feminino e 50% masculino.

Em termos de distribuição da faixa etária, a maioria das pessoas que responderam à pesquisa tinha até 34 anos (61,6%). Sendo que a idade média foi de 34,8 anos, variando de 19 a 67 anos. Também foi analisado o estado civil dos entrevistados (Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição da amostra por estado civil

Estado Civil	Frequência	%
Solteiro(a) sem namorado(a)/noivo(a)	118	22,6%
Solteiro(a) com namorado(a)/noivo(a)	135	25,9%
Casado(a) ou em união estável	248	47,6%
Separado(a) / Divorciado(a) / Desquitado(a)	18	3,5%
Viúvo(a)	2	0,4%
Total	521	100,0%

Com relação ao estado civil, dois grupos representam a maioria da amostra, com resultados muito próximos: casados ou em união estável (47,6%) e solteiros (48,6%).

A análise do grau de escolaridade dos respondentes é apresentada na Tabela 2, que aponta que em termos de grau de escolaridade a maioria dos respondentes possui pós-graduação completa (42,4%), seguidos daqueles que já completaram o ensino superior (36,5%).

Tabela 2 – Distribuição da amostra por grau de escolaridade

Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental incompleto	2	0,4%
Ensino Fundamental completo	2	0,4%
Ensino Médio incompleto	2	0,4%
Ensino Médio completo	26	5,0%
Ensino Superior incompleto	78	15,0%
Pós-graduação incompleto	78	15,0%
Ensino Superior completo	112	21,5%
Pós-graduação completo	221	42,4%
Total	521	100,0%

A Tabela 3 apresenta os dados relativos à renda mensal da família das pessoas que participaram da pesquisa.

Tabela 3 – Distribuição da amostra por renda

Renda	Frequência	%
Mais de 15 salários mínimos (acima de R\$ 14.055,00)	66	12,7%
Até 3 salários mínimos (até R\$ 2.811,00)	116	22,3%
Entre 3 e 5 salários mínimos (de R\$ 2.811,01 a R\$ 4.685,00)	123	23,6%
De 5 a 15 salários mínimos (de R\$ 4.685,01 a R\$ 14.055,00)	216	41,5%
Total	521	100,0%

Em termos de resposta individual, a maioria dos respondentes (41,5%) possui renda familiar mensal entre 5 a 15 salários mínimos (de R\$ 4.685,01 a R\$ 14.055,00), sugerindo um elevado poder aquisitivo, em comparação à população brasileira. Também foi questionado o número de pessoas que compartilham essa renda, tendo sido encontrado em média 2,7 pessoas compartilhando a renda da família.

Outro dado coletado foi a quantidade de filhos dos respondentes, a Tabela 4, apresenta esse resultado, que demonstra que a maioria (63,7%) não possui filhos.

Tabela 4 – Distribuição da amostra por quantidade de filhos

Quantidade de filhos	Frequência	%
0	332	63,7%
1	83	15,9%
2	81	15,5%
3	22	4,2%
4	3	0,6%
Total	521	100,0%

A Tabela 5, mostra a distribuição por Estado brasileiro. Os resultados apontam que a maioria dos respondentes são do Estado de Minas Gerais (57,0%), seguido pelo Estado de São Paulo (16,5%).

Tabela 5 – Distribuição da amostra por Estado Brasileiro

Estado brasileiro	Frequência	%
Minas Gerais (MG)	297	57,0%
São Paulo (SP)	86	16,5%
Rio Grande do Sul (RS)	27	5,2%
Goiás (GO)	22	4,2%
Rio de Janeiro (RJ)	19	3,6%
Paraná (PR)	13	2,5%
Mato Grosso do Sul (MS)	8	1,5%
Santa Catarina (SC)	8	1,5%
Distrito Federal (DF)	7	1,3%
Bahia (BA)	4	0,8%
Mato Grosso (MT)	4	0,8%
Alagoas (AL)	3	0,6%
Ceará (CE)	3	0,6%
Espírito Santo (ES)	3	0,6%
Pará (PA)	3	0,6%
Paraíba (PB)	3	0,6%
Pernambuco (PE)	3	0,6%
Tocantins (TO)	3	0,6%
Amazonas (AM)	1	0,2%
Piauí (PI)	1	0,2%
Rio Grande do Norte (RN)	1	0,2%
Rondônia (RO)	1	0,2%
Roraima (RR)	1	0,2%
Total	521	100,0%

Com relação à distribuição da amostra por pessoas que moram com o respondente, os resultados mostram que a maioria dos respondentes moram com o cônjuge e/ou filho(s) (49,3%), seguidos de outro parente que não seja o cônjuge e filhos (27,4%), sozinho (12,7%), com namorado (a)/noivo (a) (5,2%), em república ou pensionato (3,1%), com amigos (2,3%).

Com relação aos dados comportamentais, foi analisado primeiramente a distribuição da amostra por empresa de telecomunicação, tendo sido solicitado aos entrevistados que identificassem o principal provedor de serviços de telecomunicação que eles possuem, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição da amostra por provedor de serviços de telecomunicações

Provedor	Frequência	%
Algar Telecom	158	30,3%
Vivo	130	25,0%
TIM	103	19,8%
Oi	60	11,5%
Net	33	6,3%
Claro	31	6,0%
Outro	4	0,8%
Sky	2	0,4%
Total	521	100,0%

A maioria dos respondentes são clientes da Algar Telecom (30,3%), seguido da Vivo (25,0%) e da Tim (19,8%). Essa distribuição não demonstra a realidade nacional, que conforme foi informado na introdução deste trabalho, a operadora que possui mais clientes é a Vivo, seguida pela Claro, Tim e Oi. Por outro lado, os dados reforçam o caráter regional da pesquisa, uma vez que a Algar Telecom é a operadora regional, e que boa parte dos respondentes (61,2%) se encontram na região em que esta operadora tem mais presença.

Em relação ao uso de cada um dos tipos de serviços das operadoras, foi questionado com qual frequência cada um dos membros da família os utiliza. A Tabela 7, demonstra essa frequência em relação à telefonia fixa, telefonia móvel, internet e TV.

Tabela 7 – Frequência de uso da telefonia fixa por membro da família

	Entrevistado (%)	Cônjuge (%)	Filho(s) (%)	País do entrevistado (%)	Outras pessoas (%)
Uso Telefonia Fixa	24%	16%	5%	24%	13%
Uso Telefonia Móvel	83%	47%	18%	46%	29%
Uso Internet	88%	52%	26%	42%	31%
Uso TV	24%	17%	11%	16%	10%

No questionário aplicado foi perguntado aos respondentes com qual frequência cada membro da sua família utiliza cada um dos meios de telecomunicação. O resultado da pesquisa foi dado em frequência e transformado pela autora em percentual. Os resultados poderão ser vistos no Apêndice B deste trabalho.

Quando se trata do próprio entrevistado, é possível observar que a maioria (88%) utiliza com frequência internet, seguido da telefonia móvel (83%), uma pequena parte (24%) usa os serviços de TV e telefonia fixa. Quando se trata do cônjuge, a maioria (52%) utiliza internet, seguidos da telefonia móvel (47%), e uma pequena parcela usa telefonia fixa (16%), e TV (17%).

Em relação aos filhos dos entrevistados, 26% usam internet, 18% telefonia móvel, 11% TV, e 5% telefonia fixa. Em relação ao pai e/ou mãe, a maioria utiliza telefonia móvel (46%), e internet (42%), seguidos de telefonia fixa (26%) e TV (16%). Quando se trata de outras pessoas que moram com os entrevistados 31% usam internet, 29% telefonia móvel, 13% telefonia fixa, e 10% usam TV.

É possível observar que, independentemente do membro da família, existe um uso menor de telefonia fixa e TV, dessa observação pode-se supor que há um declínio na telefonia fixa devido ao uso de outros meios de comunicação que utilizam a internet, como, por exemplo, o WhatsApp. Com relação ao uso da TV por assinatura, pode-se inferir que seu uso vem sendo substituído por outros meios, como os serviços de streaming (exemplo Netflix e Youtube).

4.2 Preparação da Base de Dados

Para evitar que ocorressem casos de dados ausentes (*missing values*), ou perdidos, na pesquisa, o questionário online utilizado para a coleta de dados foi elaborado para caso algum respondente não respondesse alguma das questões, era apresentada uma mensagem apontando esse fato, solicitando a resposta para a questão. Dessa forma, o questionário apenas poderia ser concluído quando todas as questões fossem respondidas, com exceção daquelas questões referentes a pontos de contato da jornada do cliente que o respondente não vivenciou.

Esses dados ausentes devem ser estudados para obter a dimensão do seu impacto nas análises estatísticas a serem realizadas. Normalmente, quando eles são abaixo de 10% para um caso ou observação individual, eles podem ser ignorados, exceto quando ocorrerem de maneira não aleatória (HAIR JR. et al., 2009).

Também não foram encontradas observações atípicas (*outliers*), que podem ser definidas como “observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações” (HAIR JR et al., 2009, p. 77).

4.3 Análise Descritiva das Variáveis

Para obter uma melhor descrição dos indicadores, foram verificadas as estatísticas descritivas dos indicadores estudados (valor mínimo, valor máximo, média e desvio-padrão) – Tabela 8.

Tabela 8 – Análise descritiva dos indicadores

Indicador	Sigla	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Net Promoter Score	NPS_inicial	521	0,00	10,00	6,7524	2,66641
Experiência – Péssima/Encantadora	EXP1	521	0,00	10,00	6,4530	2,35221
Experiência – Infeliz/Feliz	EXP2	521	0,00	10,00	6,2841	2,54043
Experiência – Para esquecer/Memorável	EXP3	521	0,00	10,00	5,9770	2,48910
Experiência – Satisfação	EXP4	521	0,00	10,00	6,5278	2,61572
Média dos indicadores da Experiência	EXP_Geral	521	0,00	10,00	6,3105	2,33667
Experiência com a propaganda	EXP_prop	521	0,00	10,00	5,6238	2,46524
Experiência com a pesquisa	EXP_pesquisa	492	0,00	10,00	6,2663	2,26912
Experiência com a contratação	EXP_contratar	521	0,00	10,00	6,6065	2,45902
Experiência com a instalação	EXP_instala	266	0,00	10,00	7,2594	2,26633
Experiência com o pagamento	EXP_pagamento	465	0,00	10,00	6,8817	2,63452
Experiência com o uso	EXP_uso	521	0,00	10,00	6,7121	2,23298
Experiência com o atendimento	EXP_atend	485	0,00	10,00	6,2392	2,76499
Experiência com a manutenção	EXP_manut	228	0,00	10,00	6,0526	2,81388
Experiência com o cancelamento	EXP_cancela	171	0,00	10,00	5,3684	3,38491

É possível notar que todos os indicadores obtiveram tanto o valor mínimo possível (0) como o valor máximo possível (10). Por um lado, os indicadores relacionados à percepção da EXP 3 (Experiência Geral – Para esquecer/Memorável), experiência com propaganda, e experiência no cancelamento, apresentaram uma média menor do que os demais. Por outro lado, o indicador experiência na instalação possui média maior que os demais.

A diferença em relação às quantidades de respondentes em cada um dos indicadores indicados pela coluna “N” da tabela 8 se dá pelo fato de nem todos os respondentes terem vivenciado a experiência naquele ponto da jornada do cliente.

4.4 Pressupostos para as análises estatísticas multivariadas

Nesta pesquisa utilizam-se técnicas estatísticas multivariadas. Dado este ponto alguns pressupostos referentes aos dados coletados devem ser apontados, especificamente os seguintes: normalidade, linearidade e colinearidade (HAIR JR. et al., 2009).

De acordo com Hair Jr. et al. (2009, p. 51) a normalidade pode ser definida como o “grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal”. Conforme já se esperava, o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk demonstrou que as variáveis não apresentaram evidências de distribuição normal univariada. Portanto, sugerem que a amostra não possui também distribuição normal multivariada.

Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011) recomendam considerar a curtose e a assimetria das variáveis para examinar a normalidade. Os autores explicam que, para se apontar a normalidade, a assimetria deve ser menor do que 3 e a curtose, menor do que 8. Ao realizar esse teste, todas as variáveis atenderam às medidas que indicam normalidade.

4.5 Modelo de mensuração

Nesse tópico, primeiramente, são realizadas as análises referentes à dimensionalidade e à confiabilidade. Em seguida, é retratada a validade de construto.

4.5.1 Dimensionalidade e confiabilidade

A análise da homogeneidade de itens corresponde à dimensionalidade, considerando unidimensionais as medidas em que um único fator ou variável latente explica a maior parte da variação associada à interrelação entre os itens. Assim, a unidimensionalidade de uma escala, para mensurar um construto, é requisito para sua confiabilidade e validade (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Para aferir a unidimensionalidade das escalas de cada construto a Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi utilizada, conforme sugestão de Kline (2011). Foi empregada a análise de componentes principais adotando-se o conceito de Kaiser – autovalores (*eigenvalue*) maiores que 1. Também foi utilizado o indicador de adequação da amostragem Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, sendo adotado o método Varimax no tocante à rotação dos fatores (HAIR JR. et al., 2009; PALLANT, 2011).

Em seguida, foi analisada a qualidade da solução encontrada, adotando como base três medidas: variância explicada (*ve*) que indica se a redução de dados explica uma parcela

considerável da variação existente: comunalidade (h^2) que refere-se à quantidade total de variância que uma variável original compartilha com as demais analisadas; e carga fatorial (CF) que representa a correlação entre as variáveis com os seus fatores, sendo que seu valor ao quadrado indica qual percentual da variância em uma variável é explicado por um fator (HAIR JR. et al., 2009).

Por último, também foi utilizada a Medida de Adequação da Amostra (MSA), que é a “medida calculada tanto para toda a matriz de correlação quanto para cada variável individual, e que permite avaliar quão adequada é a aplicação da análise fatorial” (HAIR JR. et al., 2009, p. 101). A Tabela 9, apresenta os índices-base para todas essas medidas.

Tabela 9 – Critérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Carga fatorial (CF)	> 0,50
Comunalidade (h^2)	> 0,50
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,60
Medida de Adequação da Amostra (MSA)	> 0,50
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Sig.< 0,05
Variância Explicada (VE)	> 60%

Fonte: Hair Jr. et al. (2009), Hair Jr. et al. (2005) e Pallant (2011).

A Tabela 10, apresenta a análises da unidimensionalidade do construto Experiência do Consumidor, que é formado por quatro indicadores.

Tabela 10 – Análise da unidimensionalidade usando análise fatorial exploratória para o construto percepção da qualidade dos serviços na amostra 0

Indicador	Carga fatorial	H ²	MSA	KMO	Fatores	Variância explicada
EXP1	0,938	0,880	0,938			
EXP2	0,951	0,905	0,951			
EXP3	0,924	0,854	0,924	0,804	1	87,43%
EXP4	0,926	0,858	0,926			

Os resultados apontam que o construto é unidimensional, tendo atendido a todos os parâmetros exigidos.

Adicionalmente a esta análise, foi feito o estudo de confiabilidade das escalas. Uma escala é considerada “confiável se sua aplicação repetida resulta em escores coerentes [...] a confiabilidade tem a ver com a coerência das descobertas da pesquisa” segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 198). Pallant (2011) explica que a confiabilidade de uma escala indica quão livre ela está do erro aleatório.

O alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para se avaliar a confiabilidade de uma escala. Essa média varia de 0 a 1, sendo 0,70 considerado o limite inferior de aceitabilidade, apesar de um nível 0,60 ser aceito em algumas pesquisas (GARSON, 2012; HAIR JR. et al., 2011; PALLANT, 2011). Hair Jr. et al. (2005) explicam: caso o coeficiente alfa tenha variação inferior a 0,60, sua intensidade de associação é baixa; estando esse índice entre 0,60 e 0,70, a associação é moderada; para índices entre 0,70 e 0,80, a associação é boa; uma intensidade de associação muito boa seria a que o alfa apresentasse resultado entre 0,80 e 0,90; e sendo excelente, com o alfa acima de 0,90. No entanto, os valores alfa de Cronbach são bastante sensíveis ao número de itens utilizados na escala, sendo que, para escalas menores (com menos de dez itens), é comum encontrar valores abaixo do limite de 0,7.

Seguindo essas diretrizes, no cálculo da medida alfa de Cronbach da pesquisa, foi obtido o valor de 0,951, o que indica um excelente índice de associação. O KMO, por sua vez, também apresentou um índice acima do parâmetro para o construto (0,804). Sendo assim, os parâmetros para dimensionalidade e confiabilidade foram cumpridos.

4.5.2 *Validade de construto*

Para chegar no índice de experiência geral, foi utilizada a média simples. Para validar a utilização da média, foi feito um teste de robustez para agrupar os quatro fatores da experiência geral através da análise fatorial, resultando, assim, em uma única variável de experiência a partir dessa análise.

No entanto, a partir da correlação entre a experiência geral obtida pela média simples com as nove variáveis da jornada do cliente e da experiência geral obtida a partir dos fatores da análise fatorial (também com os nove fatores da jornada), foi verificado que é indiferente a utilização tanto da experiência gerada pela média quanto da experiência gerada por fatores. Além disso, foi analisada a correlação da média da experiência com o fator gerado, e ela foi perfeita e significativa. Dessa forma, por uma questão de parcimônia e facilidade de aplicabilidade, optou-se por utilizar neste trabalho a média dos quatro fatores que geraram a experiência do consumidor de serviços de telecomunicações.

4.6 Experiência dos Clientes de Empresas de Telecomunicações

A fim de se concluir a análise dos dados e responder os objetivos desta pesquisa, foram feitos testes com o intuito de: (a) mensurar a experiência geral dos clientes de telecomunicações; (b) mensurar a experiência desses clientes nas diversas etapas da jornada; (c) comparar a percepção da experiência do cliente de uma empresa regional e outras empresas de atuação nacional; e (d) comparar a experiência dos clientes da região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás – regiões essas que compõem o foco dos estudos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/FAGEN/UFU) – com as demais regiões do Brasil.

Primeiramente, foi realizada a mensuração da percepção da experiência geral dos clientes com relação à empresa de telecomunicações, e também a mensuração da experiência desses clientes em cada uma das etapas da jornada do cliente. Para isso foi realizada a estatística descritiva dos resultados que aponta qual a média encontrada para essas experiências – Tabela 11:

Tabela 11 – Estatística descritiva da amostra geral

	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
Experiência Geral	521	0,00	10,00	6,3105	2,33667
Experiência - Propaganda	521	0,00	10,00	5,6238	2,46524
Experiência - Pesquisa	492	0,00	10,00	6,2663	2,26912
Experiência - Contratação	521	0,00	10,00	6,6065	2,45902
Experiência - Instalação	266	0,00	10,00	7,2594	2,26633
Experiência - Pagamento	465	0,00	10,00	6,8817	2,63452
Experiência - Uso	521	0,00	10,00	6,7121	2,23298
Experiência - Atendimento	485	0,00	10,00	6,2392	2,76499
Experiência - Manutenção	228	0,00	10,00	6,0526	2,81388
Experiência - Cancelamento	171	0,00	10,00	5,3684	3,38491

Os dados mostram que em uma escala de 0 a 10, excetuando-se a experiência com a propaganda, e a experiência com o cancelamento, tanto a experiência geral quanto as demais experiências nas etapas da jornada do cliente apresentaram médias acima de 6, O que pode demonstrar que ainda há muito a evoluir por parte das empresas de telecomunicações, para oferecerem melhores experiências para seus clientes. As etapas com maior nota de experiência foram instalação (7,2594), e pagamento (6,8817), que mesmo sendo as melhores ainda podem

ser melhoradas, e as menores foram em propaganda (5,6238), e cancelamento (5,3684), o que pode indicar um ponto de atenção para as empresas sobre estas etapas.

4.6.1 Relação da experiência da jornada do cliente com a experiência geral do cliente

Após mensurar a experiência dos clientes, foi realizada a correlação de Pearson da experiência geral com a experiência deles em cada uma das etapas da jornada com o objetivo de encontrar quais percepções de experiência nas etapas da jornada influenciam de maneira mais forte a percepção da experiência geral.

Como foi explicado nos aspectos metodológicos, no modelo de correlação de Pearson se a correlação for positiva quando uma variável se desviar da média, a outra desvia na mesma direção, já se for negativa ocorre o oposto. Outra informação importante sobre esse tipo de correlação é o valor da significância da correlação, esse valor aponta se a correlação é um efeito genuíno ou não, ou seja, se ela é estatisticamente significativa. Segundo Field (2009), um valor de significância menor do que 0,001 possui um efeito genuíno, mas que os cientistas sociais consideram qualquer valor menor do que 0,05 como um efeito significativo.

Os resultados das correlações são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Correlações amostra geral

	Experiência Geral		
	Correlação de Pearson	Sig. (2 extremidades)	N
Experiência Geral	1		521
Experiência - Propaganda	0,520	0,000	521
Experiência - Pesquisa	0,590	0,000	492
Experiência - Contratação	0,651	0,000	521
Experiência - Instalação	0,567	0,000	266
Experiência - Pagamento	0,511	0,000	465
Experiência - Uso	0,807	0,000	521
Experiência - Atendimento	0,682	0,000	485
Experiência - Manutenção	0,677	0,000	228
Experiência - Cancelamento	0,515	0,000	171

Conforme os resultados das correlações, as experiências em todas as etapas da jornada do cliente de telecomunicações são estatisticamente significativas, ou seja, possuem um efeito genuíno, isso porque o valor da significância em todos é menor do que 0,001. Também é possível notar que as experiências em todas as etapas da jornada estão positivamente

correlacionadas com a experiência geral, o que significa que quando a experiência em qualquer uma das etapas melhora, tende-se a também acontecer uma melhora na experiência geral.

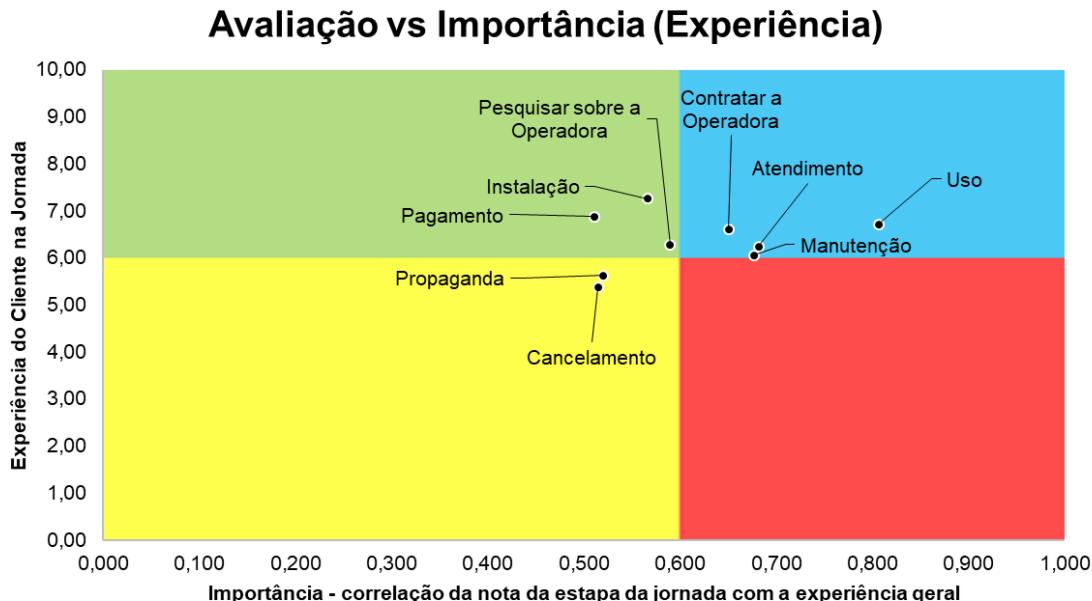
As maiores correlações encontradas foi entre a experiência na etapa de uso com a experiência geral (0,807), seguida da experiência na etapa de atendimento (0,682), o resultado da alta correlação com a etapa de uso pode ser explicada por ser a etapa de maior duração e contato do cliente com o serviço da empresa, é o momento em que a sua expectativa em relação ao serviço comprado se concretiza ou não, já o resultado de uma maior correlação com a etapa de atendimento, pode se justificar por ser a etapa em que o cliente tem um contato mais direto com a empresa. Já as menores correlações encontradas foram nas etapas de pagamento (0,511), e cancelamento (0,515), os resultados nessas etapas de pagamento podem ser explicado por serem etapas que ocorrem após os clientes já terem utilizado os serviços de telecomunicações.

Após a análise das correlações foi feita a matriz de importância que relaciona a experiência do cliente na jornada (média padronizada) e a importância de cada experiência (correlação da nota da etapa da jornada com a experiência geral). Dessa forma foi possível identificar qual o nível de importância que a experiência em cada etapa da jornada representa na experiência geral dos clientes de telecomunicações. Foram consideradas que as etapas da jornada do cliente que tivessem um nível de experiência acima de 6 e um grau de importância, mensurado a partir da correlação entre a experiência da fase da jornada com a experiência geral, acima de 0,600 são aquelas que possuem maior influência no resultado da experiência geral.

Quando se trata da amostra como um todo, o resultado encontrado foi que a experiência nas etapas de contratar a operadora, manutenção, atendimento e uso são aquelas que possuem maior grau de importância na experiência geral, ou seja, quanto melhor for a experiência do cliente de empresas de telecomunicações nestas etapas, melhor será a experiência geral do cliente com a empresa. Nesse sentido, são fases da jornada do cliente que, a priori, devem receber maior atenção tanto de pesquisadores quanto de gestores – Figura 2.

Após apresentar a matriz de importância da amostra geral, foi feita a regressão, que como já foi dito no subtópico “Técnicas para análises dos dados”, é uma forma de prever algum tipo de resultado a partir de uma ou mais variáveis previsoras, é ajustado um modelo preditivo aos dados, no qual são previstos valores para a variável dependente a partir da variável independente. Neste trabalho foi utilizada a regressão pelo método de stepwise, que segundo Field (2009) é o método no qual as decisões sobre a ordem em que os previsores são acrescentados ao modelo é baseada puramente em critérios matemáticos. A regressão foi aplicada para encontrar quais as variáveis que melhor explicam a variação do modelo, ou seja, quais experiências nas etapas da jornada do cliente explicam a variação da experiência geral.

Figura 2 – Matriz de importância amostra geral



O resultado da regressão feita é medido pelo coeficiente de correlação ao quadrado R quadrado (conhecido como coeficiente de determinação), esse coeficiente é uma medida da quantidade de variação em uma variável que é explicada pela outra (FIELD, 2009). O coeficiente de correlação é um valor que está entre maior ou igual a zero e menor ou igual a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 estiver o valor do coeficiente de determinação, maior a percentagem da variação de y explicada pela reta estimada, e por conseguinte, maior a qualidade do ajustamento.

Conforme apontado na Tabela 13, o resultado da regressão aponta que que a variação na experiência geral é 72% explicada pelas experiências nas etapas de uso, manutenção e contratar a operadora. Para as ciências sociais um coeficiente de determinação acima de 30% já é considerado um resultado muito bom, o que indica que um resultado de 72% é bastante explicativo do modelo.

Tabela 13 – Regressão da amostra geral

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.807 ^a	0,651	0,648	1,38695
2	.844 ^b	0,713	0,707	1,26497
3	.852 ^c	0,726	0,718	1,24182

Nota:

a. Preditores: (Constante), Experiência de Uso.

b. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção.

c. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção; Experiência Contratar a Operadora.

4.6.2 Comparação da experiência dos clientes considerando a região das empresas

Após mensurar a experiência geral do cliente e em cada uma das etapas da jornada e identificar quais dessas etapas possuem maior influência na experiência geral, foi realizada uma comparação entre a experiência do cliente da empresa de telecomunicações local – cuja sede está na principal cidade do Triângulo Mineiro – com a experiência os clientes das demais operadoras.

A primeira comparação feita foi em relação a estatística descritiva, apresentando a experiência geral e em cada etapa da jornada da empresa, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Experiência do cliente considerando-se a região das empresas de telecomunicações

	Empresa Regional			Empresas Nacionais		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Experiência Geral	158	6,8750	2,49215	363	6,0647	2,22483
Experiência – Propaganda	158	6,2911	2,45547	363	5,3333	2,41580
Experiência – Pesquisa	154	6,8701	2,25122	338	5,9911	2,22674
Experiência – Contratação	158	7,0759	2,47933	363	6,4022	2,42528
Experiência – Instalação	140	7,7071	2,29637	126	6,7619	2,13327
Experiência – Pagamento	146	7,3014	2,84149	319	6,6897	2,51553
Experiência – Uso	158	7,3038	2,15545	363	6,4545	2,21995
Experiência – Atendimento	153	7,0327	2,72034	332	5,8735	2,71211
Experiência – Manutenção	90	7,1222	2,43951	138	5,3551	2,83049
Experiência - Cancelamento	59	6,0847	3,31292	112	4,9911	3,37584

Nota: em todas as situações observou-se como valor mínimo 0,0 e valor máximo 10,0.

Ao se comparar a experiência geral da empresa de telecomunicações local com a experiência das outras operadoras de atuação nacional, pode-se perceber que a média é maior na organização regional, sendo possível inferir que a percepção da experiência dos clientes dessa operadora é melhor do que a percepção da experiência dos clientes das demais operadoras.

Quando se trata da comparação da experiência nas diversas etapas da jornada do cliente, o mesmo resultado se refletiu, sendo a experiência dos clientes da empresa de telecomunicações local melhor do que a mensurada nas demais empresas em todas as etapas da jornada.

Após a estatística descritiva foram feitas as correlações da experiência geral com cada uma das etapas da jornada em ambos os tipos de empresas, os resultados estão apontados na Tabela 15.

Tabela 15 – Correlações da experiência do cliente com a experiência nas fases da jornada do cliente considerando-se a região das empresas de telecomunicações

	Experiência Geral Empresa Local			Experiência Geral Empresas Nacionais		
	Correlação de Pearson	Sig. (2 extrem.)	N	Correlação de Pearson	Sig. (2 extrem.)	N
Experiência Geral	1		158	1		363
Experiência - Propaganda	0,636	0,000	158	.442	0,000	363
Experiência - Pesquisa	0,659	0,000	154	.537	0,000	338
Experiência - Contratação	0,736	0,000	158	.600	0,000	363
Experiência - Instalação	0,546	0,000	140	.553	0,000	126
Experiência - Pagamento	0,577	0,000	146	.458	0,000	319
Experiência – Uso	0,854	0,000	158	.780	0,000	363
Experiência - Atendimento	0,661	0,000	153	.677	0,000	332
Experiência - Manutenção	0,667	0,000	90	.665	0,000	138
Experiência - Cancelamento	0,393	0,000	59	.585	0,000	112

Ao se observar as correlações das experiências da empresa regional, observa-se que todas as experiências das etapas da jornada estão positivamente correlacionadas com a experiência geral, ou seja, quando acontece uma melhora (aumento) em qualquer uma das experiências das etapas da jornada, há uma melhora na experiência geral. Quando se trata do nível de significância, em todas as etapas ela foi menor do que 0,001, que demonstra que as correlações são estatisticamente significativas.

A etapa da jornada que possui um nível de experiência com maior correlação com a experiência geral é a experiência de uso (0,854), seguida da experiência ao contratar a operadora (0,736). Em se tratando das menores notas, a experiência com o cancelamento (0,393), e instalação (0,546).

Nesse mesmo sentido, em relação às correlações feitas com as experiências dos clientes das empresas das outras regiões do país, todas as experiências nas etapas da jornada também estão positivamente correlacionadas com a experiência geral e também demonstraram ser estatisticamente significativas.

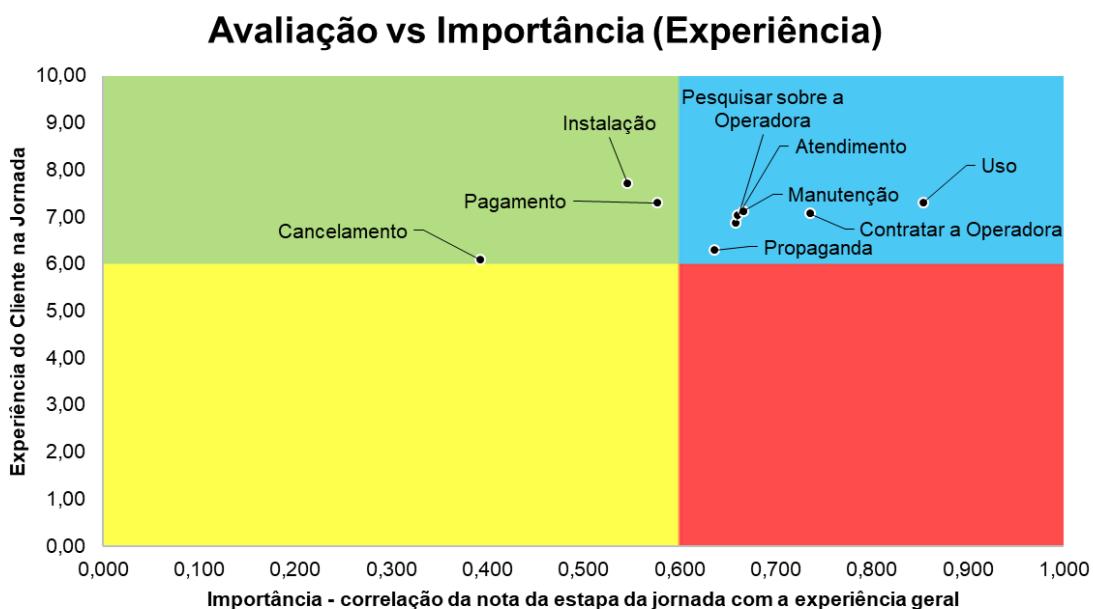
A etapa da jornada que possui um nível de experiência com maior correlação com a experiência geral nas empresas nacionais é a experiência de uso (0,780), seguida da experiência com o atendimento (0,677). E as menores, a experiência com propaganda (0,442), e a experiência com o pagamento (0,458).

Ao se comparar as correlações da empresa regional com as demais empresas, em todas as etapas da jornada, exceto no cancelamento, a experiência possui maior correlação com a

experiência geral na empresa local. O que pode significar que a experiência geral está mais sensível a mudanças, caso sejam alteradas as experiências nas etapas da jornada do cliente na empresa local, do que nas empresas nacionais.

Na sequência, apresenta-se a matriz de importância da empresa regional, que conforme apresentado na Figura 3, as experiências nas etapas de propaganda, pesquisa sobre a operadora, atendimento, manutenção, contratar a operadora e uso, são as que possuem maior nível de importância na experiência geral da empresa.

Figura 3 – Matriz de importância da empresa regional



Já na matriz de importância das demais empresas nacionais (Figura 4), as experiências nas etapas de contratar a operadora e uso são as que possuem maior grau de importância na experiência geral.

É possível observar que enquanto na empresa regional cinco etapas da jornada do cliente têm influência importante na experiência geral, para as demais operadoras apenas duas etapas possuem essa influência. Nota-se ainda que em comum tem-se as fases da jornada de uso e de contratação.

Ao analisar as regressões conforme a região da empresa de telecomunicações, em relação à empresa local, conforme mostrado na Tabela 16, 77,2% da variação na experiência geral é explicada pelas experiências nas etapas de uso, manutenção e contratar a operadora.

Figura 4 – Matriz de importância das empresas nacionais

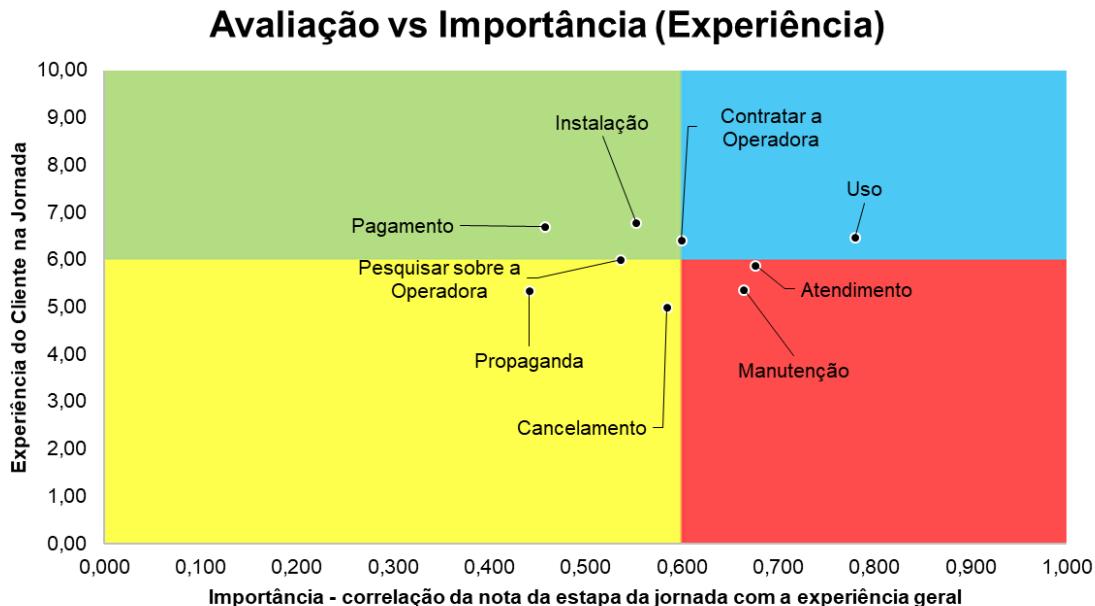


Tabela 16 – Regressão clientes da empresa de telecomunicação local

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.854 ^b	0,729	0,726	1,30558
2	.873 ^c	0,763	0,757	1,22847
3	.883 ^d	0,780	0,772	1,18937

Nota:

a. Região do provedor = Provedor local.

b. Preditores: (Constante), Experiência de Uso.

c. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção.

d. Preditores: (Constante), Experiência de Uso, Experiência com Manutenção; Experiência Contratar a Operadora.

Em relação à regressão das empresas nacionais, a Tabela 17 mostra que 68% da variação na experiência é explicada pelas experiências nas etapas de uso e manutenção.

Tabela 17 – Regressão clientes de empresas de telecomunicações nacionais

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.780 ^b	0,608	0,603	1,40162
2	.829 ^c	0,688	0,680	1,25900

Nota:a. Região do provedor = Provedor de outras regiões

b. Preditores: (Constante), Experiência de Uso.

c. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção.

4.6.3 Comparação da experiência dos clientes considerando a região dos clientes

Após comparar a da experiência do cliente de uma empresa de telecomunicações da região do Triângulo Mineiro com organizações do mesmo setor com atuação nacional, foi realizada a comparação entre a percepção dos clientes do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás a respeito das suas experiências enquanto clientes de empresas de telecomunicações, com os clientes de empresas semelhantes de outras regiões do Brasil.

Primeiramente apresenta-se a análise descritiva da experiência considerando os dois tipos de clientes na Tabela 18.

Tabela 18 – Experiência do cliente considerando-se a região dos clientes

	Clientes Regionais			Clientes Nacionais		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Experiência Geral	252	6,6468	2,38663	269	5,9954	2,24797
Experiência - Propaganda	252	6,0833	2,48762	269	5,1933	2,36891
Experiência - Pesquisa	243	6,6914	2,19866	249	5,8514	2,26429
Experiência - Contratação	252	6,9246	2,39319	269	6,3086	2,48682
Experiência - Instalação	156	7,5641	2,30057	110	6,8273	2,15398
Experiência - Pagamento	236	7,0381	2,77424	229	6,7205	2,47807
Experiência - Uso	252	7,0437	2,19427	269	6,4015	2,22824
Experiência - Atendimento	238	6,6513	2,79998	247	5,8421	2,67694
Experiência - Manutenção	120	6,6083	2,79945	108	5,4352	2,71125
Experiência - Cancelamento	85	5,7176	3,34739	86	5,0233	3,40580

Ao se comparar a experiência geral dos clientes regionais com a experiência dos clientes nacionais, percebe-se que a média é maior no primeiro grupo, sendo possível inferir que a percepção da experiência dos clientes regionais tende a ser superior do que a percepção da experiência dos clientes das demais localidades do país.

Quando se trata da comparação da experiência nas diversas etapas da jornada do cliente, o mesmo resultado foi observado, sendo a experiência dos clientes da região foco deste trabalho maior do que as dos clientes das demais regiões do país em todas as etapas da jornada.

Após a estatística descritiva foram feitas as correlações da experiência geral com cada uma das etapas da jornada para ambos os tipos de clientes, os resultados estão apontados na Tabela 19.

Tabela 19 – Correlações da experiência do cliente com a experiência nas fases da jornada considerando-se a região dos clientes

	Experiência Geral Cliente Regional			Experiência Geral Cliente Nacional		
	Correlação de Pearson	Sig. (2 extrem.)	N	Correlação de Pearson	Sig. (2 extrem.)	N
Experiência Geral	1		252	1		269
Experiência – Propaganda	.514	0,000	252	.502	0,000	269
Experiência – Pesquisa	.582	0,000	243	.580	0,000	249
Experiência – Contratação	.659	0,000	252	.634	0,000	269
Experiência – Instalação	.534	0,000	156	.590	0,000	110
Experiência – Pagamento	.558	0,000	236	.446	0,000	229
Experiência – Uso	.824	0,000	252	.784	0,000	269
Experiência – Atendimento	.659	0,000	238	.693	0,000	247
Experiência – Manutenção	.702	0,000	120	.640	0,000	108
Experiência – Cancelamento	.425	0,000	85	.607	0,000	86

Nota: em todas as situações observou-se como valor mínimo 0,0 e valor máximo 10,0.

Com relação às correlações feitas com as experiências dos clientes regionais, novamente todas as experiências nas etapas da jornada estão positivamente correlacionadas com a experiência geral, sendo toda as correlações estatisticamente significativas. O mesmo ocorreu quando observou-se os clientes de outras regiões do país.

A etapa da jornada que possui um nível de experiência com maior correlação com a experiência geral, no caso dos clientes regionais, é a experiência de uso (0,824), seguida da experiência de manutenção (0,702). E as menores experiências, nas etapas de cancelamento (0,425) e propaganda (0,514).

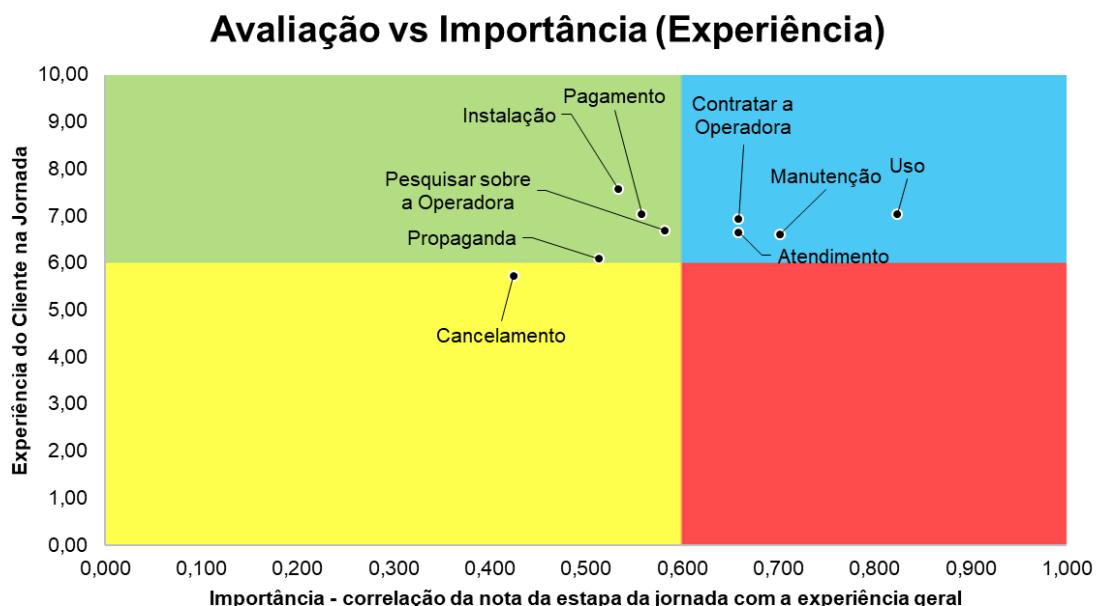
Por sua vez, ao observar-se os clientes de outras regiões, a etapa da jornada que possui um nível de experiência com maior correlação com a experiência geral é a experiência de uso (0,784), seguida da experiência com o atendimento (0,693). E as menores experiências, nas etapas de pagamento (0,446), e propaganda (0,502).

Ao se comparar as correlações entre as experiências dos clientes da região local e os clientes das demais regiões, nas etapas de instalação, atendimento e cancelamento, a experiência possui maior correlação com a experiência geral nas empresas com clientes nacionais, e nas etapas de propaganda, pesquisa, contratação, pagamento, uso, e manutenção, a experiência possui maior correlação com a experiência geral com os clientes da empresa local.

Assim como na comparação da experiência na empresa regional com as empresas nacionais, o próximo passo foi analisar a matriz de importância dos clientes da região estudada, versus os clientes das outras regiões do país.

Conforme mostra a Figura 5, as experiências nas etapas de contratar a operadora, atendimento, manutenção e uso são as que possuem maior nível de importância na experiência geral dos clientes regionais.

Figura 5 – Matriz de importância Clientes regionais



Na Figura 6 está a matriz de importância dos clientes das demais localidades do país, neste caso as experiências nas etapas de contratar a operadora e uso são as que possuem maior grau de importância na experiência geral.

É possível observar que para os clientes da região estudada quatro etapas da jornada do cliente têm experiência com importância para a experiência geral, para as demais regiões do país apenas duas etapas possuem experiência com essa importância, coincidindo as experiências nas etapas da contratar a operadora e uso.

Após essa etapa foram feitas as regressões conforme a região do cliente de telecomunicações, em relação aos clientes locais, conforme mostrado na Tabela 20, a variação na experiência geral é explicada em 73,6% pelas experiências nas etapas de uso, manutenção, e pesquisar sobre a operadora.

Figura 6 – Matriz de importância Clientes demais regiões

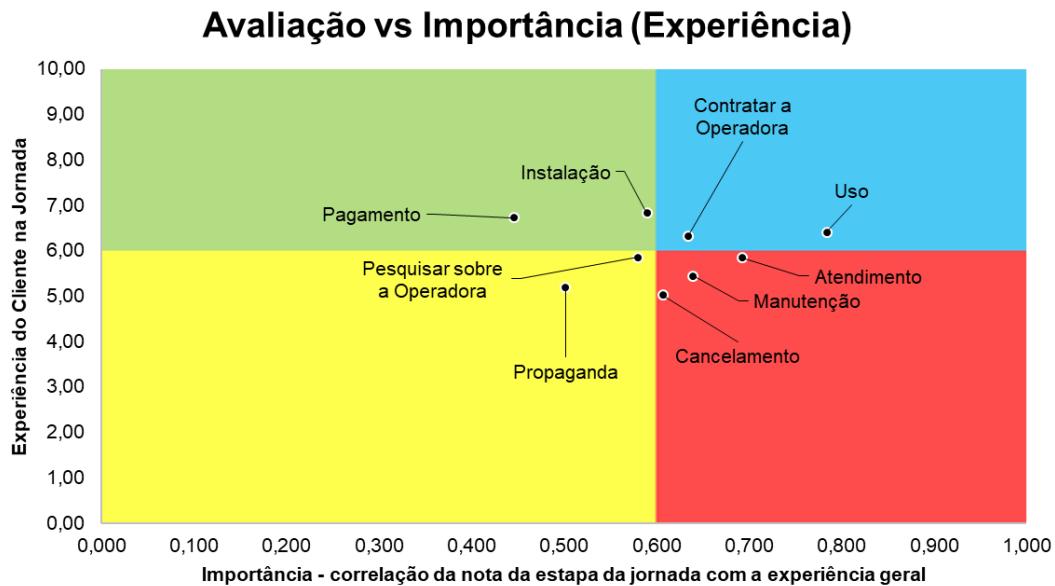


Tabela 20 – Regressão clientes locais

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.824 ^b	0,678	0,675	1,36093
2	.853 ^c	0,728	0,722	1,25763
3	.863 ^d	0,745	0,736	1,22528

Nota:

a. Região do respondente = Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás

b. Preditores: (Constante), Experiência de Uso.

c. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção.

d. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção, Experiência Pesquisar Operadora.

Na regressão dos clientes nacionais, foi encontrada que a variação na experiência geral é explicada em 83,2% pelas experiências nas etapas de uso, manutenção, e pesquisar sobre a operadora, como é mostrado na Tabela 21.

Tabela 21 – Regressão clientes nacionais

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.784 ^b	0,615	0,610	1,40448
2	.832 ^c	0,692	0,683	1,26484

Nota:

a. Região do respondente = Clientes nacionais.

b. Preditores: (Constante), Experiência de Uso.

c. Preditores: (Constante), Experiência de Uso; Experiência com Manutenção.

Encontrados estes resultados, aqui encerra-se a última fase da Análise e Descrição dos Dados. A seguir, serão feitas as considerações finais acerca desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as respostas aos objetivos do estudo, as descobertas adicionais da pesquisa e as suas implicações teóricas e gerenciais, além das limitações do estudo e das sugestões para pesquisas futuras.

Considerando o âmbito das empresas de telecomunicações e os estudos sobre a experiência do consumidor, este estudo foi realizado com o objetivo de responder a seguinte questão: Como é percebida a experiência de consumo dos clientes das empresas de telecomunicações? Com o intuito de responder este problema de pesquisa, foi definido, como objetivo geral, mensurar a percepção da experiência dos clientes das empresas de telecomunicações considerando a jornada do cliente.

Complementar a isso, para auxiliar o atendimento do objetivo geral, foram delimitados alguns objetivos específicos. O primeiro objetivo específico desta pesquisa é ‘definir os indicadores para mensurar a experiência do cliente de empresas de telecomunicações’, que foi atingido por meio da realização de uma bibliometria, onde foram identificados três estudos nos quais os indicadores propostos para mensurar a experiência do cliente foram baseados, sendo eles Wikstrom (2014), Mattila (2003), e Solveig R. Wikstrom (2005). Ademais, seguiu-se os seis passos para a construção de escalas de medida sugeridos por Vieira (2011) para definir a escala. Nesse sentido, foram definidos os construtos, elaborados os itens que acessam os construtos, realizada a validação de conteúdo, aplicado um pré-teste, efetuada pesquisa em estudo oficial e realizados os estudos de validade de construto.

A escala de experiência do cliente de telecomunicações proposta foi do tipo Likert de 11 pontos contendo quatro indicadores sobre a experiência: péssima a encantadora; infeliz a feliz; não memorável a memorável; e relacionada à satisfação com a experiência. A escala foi validada e apresentou um alfa de Cronbach de 0,951.

O segundo objetivo específico – ‘identificar quais são as etapas da jornada do cliente de empresas de telecomunicações’ – foi alcançado com a análise da literatura sobre as etapas da jornada do cliente de telecomunicações adaptadas das definições de experiência do consumidor de Malvyá e Varma (2016), Kelly e Rao (2013), Nandan e Hines (2012) e Domb et al. (2016), e também da experiência da autora que trabalha há sete anos em empresa de telecomunicações e dos experts do mercado. As nove etapas da jornada do cliente identificadas foram: propaganda, pesquisa, contratação, instalação, pagamento, uso, atendimento, manutenção e cancelamento.

O terceiro e quarto objetivos específicos – respectivamente ‘mensurar a experiência do cliente nas diversas etapas da jornada do cliente’ e ‘mensurar a experiência do cliente de telecomunicações’ – foram atingidos com o cálculo da média simples da experiência geral e das experiências em cada uma das etapas da jornada do cliente. O resultado encontrado ao mensurar a experiência dos clientes de telecomunicações foi de 6,3105, e nas etapas da jornada do cliente foram 5,6238 na experiência com a propaganda; 6,2663 na experiência ao pesquisar sobre a operadora; 6,6065 na experiência ao contratar a operadora; 6,8817 na experiência com pagamento, sendo esta a etapa com melhor percepção; 6,7121 na experiência de uso; 6,2392 na experiência com atendimento; 6,0526 na experiência com a manutenção; 5,3684 na experiência com cancelamento. Estes resultados sugerem que a experiência do cliente de telecomunicações pode melhorar muito, uma vez que a média está bem distante do valor máximo (10,0).

O resultado relacionado ao quinto objetivo específico – ‘correlacionar a experiência geral com as experiências em cada uma das fases da jornada’ – sugere que todas as etapas da jornada estão positivamente correlacionadas com a experiência geral, o que implica que um aumento (ou melhora) em qualquer uma dessas etapas, aumenta (ou melhora) a experiência geral do cliente. Também foi feita a regressão do modelo da experiência geral com cada uma das etapas da jornada, e o resultado foi que a variação na experiência geral é 72% explicada pelas experiências nas etapas de uso manutenção e contratar a operadora.

Para se comparar a percepção da experiência do cliente de uma empresa de telecomunicações da região do Triângulo Mineiro com organizações do mesmo setor com atuação nacional, sexto objetivo específico desta dissertação, observou-se que a experiência do cliente é maior na empresa regional que nas demais organizações. Quando se trata da comparação da experiência nas diversas etapas da jornada do cliente, o mesmo resultado se refletiu, sendo a experiência da empresa de telecomunicações local melhor do que as demais empresas em todas as etapas da jornada.

O resultado das correlações feitas da experiência geral com as experiências nas etapas da jornada tanto para a empresa regional quanto para as empresas das demais localidades do país, mostrou que todas as etapas da jornada estão positivamente correlacionadas com a experiência geral, o que implica que um aumento (ou melhora) em qualquer uma dessas etapas, aumenta (ou melhora) a experiência geral do cliente.

Ao se calcular a regressão da empresa local, chegou- se ao resultado de que 77,2% da variação na experiência geral é explicada pelas experiências nas etapas de uso, manutenção e contratar a operadora. E na regressão das empresas nacionais que 68% da variação na experiência é explicada pelas experiências nas etapas de uso e manutenção.

Por último, para se analisar a percepção dos clientes do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás a respeito das suas experiências enquanto clientes de empresas de telecomunicações, comparando-os com os clientes de empresas semelhantes de outras regiões do Brasil, que refere-se ao sétimo e último objetivo específico desta dissertação, foi feito o mesmo procedimento do objetivo anterior, sendo primeiramente comparadas a experiência geral e as experiências nas etapas da jornada do cliente. Os resultados mostram que a experiência do cliente é maior com os clientes da região analisada que os de outras regiões do país. Quando se trata da comparação da experiência nas diversas etapas da jornada do cliente, o mesmo resultado se refletiu, sendo a experiência dos clientes da região foco deste trabalho melhor do que as dos clientes das demais regiões do país em todas as etapas da jornada.

O resultado das correlações feitas da experiência geral com as experiências nas etapas da jornada tanto para a empresa regional quanto para as empresas das demais localidades do país, mostrou que todas as etapas da jornada estão positivamente correlacionadas com a experiência geral.

No cálculo da regressão dos clientes locais o resultado encontrado foi que a variação na experiência geral é explicada em 73,6% pelas experiências nas etapas de uso, manutenção e pesquisar sobre a operadora. E na regressão dos clientes nacionais, foi encontrada que a variação na experiência geral é explicada em 83,2% pelas experiências nas etapas de uso, manutenção e pesquisar sobre a operadora.

Respondidos os objetivos deste trabalho, na sequência serão apresentados, respectivamente, as contribuições da pesquisa, os limites da pesquisa, e as sugestões para as pesquisas futuras.

5.1 Contribuições da Pesquisa

Como contribuições, academicamente, esta pesquisa cooperou para ampliar o conhecimento dos estudos com relação à experiência do consumidor, mais especificamente, a experiência do consumidor de empresas de telecomunicações.

Como demonstrado na justificativa deste trabalho, existem poucas publicações sobre o tema experiência do cliente, sendo que dentre as que tratam a conceituação do tema foram percebidas uma série de definições, muitas vezes antagônicas ou com sentidos controversos. Sendo assim, a primeira contribuição acadêmica deste trabalho foi em relação à definição do conceito de experiência, sendo ela adaptada de Verhoef et al. (2009): A experiência de consumo do cliente de telecomunicações acontece nas diversas interações com a empresa que provoquem

alguma reação no cliente. Essa experiência é estritamente pessoal e influencia o cliente em diferentes níveis (racional, sensorial, comportamental e emocional).

A segunda contribuição acadêmica foi em relação à construção de uma escala validada estatisticamente para realizar a mensuração desta experiência. Destaca-se que existem alguns trabalhos que buscaram encontrar uma metodologia para mensurar a experiência do cliente, com foco no varejo (OLIVEIRA; TOLEDO; LOPES, 2013; RAMOS; DA COSTA; MAZZA, 2012; CURZIO; VELUDO DE OLIVEIRA; SHINODA, 2016); no entanto, até o momento, ainda não havia sido apresentada uma escala validada que pudesse medir essa experiência e que também considerasse as diversas etapas da jornada do cliente. Assim, esta nova escala passa a integrar a gama de instrumentos de mensuração compreendidos pela Academia. Apesar da escala ter sido testada em uma empresa do setor de telecomunicações, entende-se que ela pode ser adaptada para a mensuração da experiência em outros setores.

Gerencialmente, este trabalho contribui ao apresentar o resultado da percepção da experiência dos clientes de telecomunicações, uma vez que os gestores desse tipo de empresa conseguem ter uma visão de que ainda possuem espaço para trabalhar suas ações para melhorar as experiências de seus clientes, além de poderem compreender em quais etapas da jornada de clientes precisam ter maior prioridade para que eles tenham uma melhor experiência geral, podendo gerar desta forma para as empresas de telecomunicações maior lealdade e satisfação de seus clientes.

A escala proposta também representa uma contribuição gerencial, uma vez que pode ser utilizada pelas empresas para mensurar a experiência de seus clientes em outros momentos, conseguindo dessa forma analisar de forma longitudinal esse importante indicador para as organizações. Outra contribuição gerencial é sobre as comparações possíveis de serem feitas entre as empresas, no caso específico deste trabalho, para a operadora regional foi possível verificar que a percepção da experiência de seus clientes é melhor do que a de seus concorrentes.

5.2 Limites da Pesquisa

Ainda que o objetivo desse estudo tenha se concretizado, é possível citar algumas limitações às quais permearam o processo de desenvolvimento da pesquisa. A primeira das limitações está relacionada à pouca quantidade de publicações acadêmicas sobre o tema pesquisado, principalmente quando trata-se da utilização de uma escala. Este ponto é uma limitação devido ao fato de que ao mensurar a experiência geral do consumidor e encontrar um resultado de 6,3105 não conseguir-se afirmar se esse é um resultado bom ou ruim, pois não há

parâmetros de comparação, nem para o mercado de telecomunicações, nem para outros mercados.

Outra limitação do trabalho está relacionada à coleta de dados. À princípio, optou-se por aplicar a pesquisa em âmbito nacional, sendo assim foi publicada a survey eletrônica em redes sociais da internet, principalmente o Facebook, Whatsapp e e-mail, nestas redes a pesquisa foi divulgada em grupos com membros de todo o país, para tentar atingir diferentes regiões, visto que este é um meio o qual possibilita este objetivo. No entanto, ainda que se tenha conseguido respostas de pessoas de 126 cidades e 23 estados distintos, a maioria (57%) eram do estado de Minas Gerais, sendo 37% da cidade de Uberlândia. A pesquisa possui um foco regional, porém esse ponto pode ser um limitador quando são feitas as comparações com outras regiões do país.

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Como sugestões para pesquisas futuras, podem ser citados vários aspectos. Um deles trata-se da aplicação do modelo em outros setores diferentes do setor de telecomunicações, para uma comparação das experiências entre esses setores.

Outra sugestão de pesquisa é abordar a discussão de qual é o momento ideal para se capturar e registrar essa experiência, se seria no momento que ela ocorre, alguns meses depois que já se tem o uso, ou na hora que o cliente deixa a empresa, aspecto esse não abordado neste estudo.

Também entende-se que é importante a realização de estudos, possivelmente com abordagem qualitativa, buscando-se compreender o que é uma boa experiência, o que é uma experiência ruim, ou de forma quantitativa, como ele interfere nas escolhas de consumo, entre outros aspectos.

A última sugestão de pesquisa trata-se de aplicar o mesmo questionário em outro momento, para se compreender como a experiência do cliente destas organizações pesquisadas é alterada ao longo do tempo e para se identificar quais são as ações implementadas nas organizações durante os distintos períodos que podem interferir na experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

- AJZENTAL, A. *Uma história do pensamento em marketing*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). Conselho Diretor. *Resolução nº 410, de 13 de julho de 2005*. Aprova o Regulamento Geral de Interconexão. Brasília: Conselho Diretor, 2005. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=68&data=13/07/2005>. Acesso em: 4 fev. 2019.
- ANATEL. Página inicial. *Portal Anatel*. 2018. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- BALESIDENT FILHO, D. *Estratégias competitivas pós-privatização para as empresas concessionárias de serviço telefônico fixo comutado (STFC) no Brasil: um estudo de caso*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, v. 43, n. 3, p. 85-89, 2002.
- BLESSA, R. *Merchandising no ponto de venda*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CARU, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, London, v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- CHANDLER, J. D.; ROBERT F. Lusch. Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, v. 18, n. 1, p. 6-22, 2015. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- CHANDOK, M.; GUPTA, N. L. Examining factors of customer experience and their mediating role in retail banking sector: an empirical study. *Ona Global Management Review*, Dheradum, v. x, p. 30-39, ago. 2013.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa*: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURZIO, P. H. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; SHINODA, L. M. Valores pessoais e o varejo cultural: o papel da loja tradicional para a experiência do cliente no mundo digital. Costa do Sauípe: Anpad, 2016.
- DAGGER, T. S.; O'BRIEN, T. K. Does experience matter?: differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users.

European Journal of Marketing, v. 44, n. 9/10, p. 1528-1552, 2010.
<https://doi.org/10.1108/03090561011062952>

DOMB, M. *et al.* An empirical study to measure customer experience for telecom operators in Indian telecom industry. *Journal on Business Review (GBR)*, Pune, v. 4, n. 3, p. 21-27, jun. 2016. <https://doi.org/10.7603/s40706-015-0020-7>

EBSCO. *Página inicial*. 2019. Disponível em: <https://www.ebsco.com/>. Acesso em: 2 jun. 2017.

EDELMAN, C.; SINGER, M. Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, v. 15, n.1, p.88–94, 96, 98, 100, 2015.

FIELD, A. *Descobrindo a estatística usando o SPSS*. 2 ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FROW, P.; PAYNE, A. Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management*, v. 15, n. 2, p. 9-101, 2007. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>

GARG, R.; RAHMAN, Z.; KUMAR, I. Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Uttarakhand, v. 17, n. 2 p. 78-90, jul. 2010. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.7>

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR JR., J. F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLBROOK, M. B., HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, Chicago, v. x, p. 132-140, 1982. <https://doi.org/10.1086/208906>

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KEININGHAM, T. L.; *et al.* . Perceptions are relative: an examination of the relationship between relative satisfaction metrics and share of wallet. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 1, p. 2, 2015. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2013-0345>

LEMON, N.; VERHOEF, C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, p. 69-96, nov. 2016. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

MALVIYA, R.; VARMA, V. A value based approach to improve customer experience. *Wipro*. 2018. Disponível em: <https://www.wipro.com/blogs/rahul-malviya/a-value-based-approach-to-improve-customer-experience0/>. Acesso em: 2 dez. 2018.

MATTILA, M. Factors affecting the adoption of mobile banking services. *Journal of Internet Banking and Commerce*, v. 8, n. 1, p. 149-160, 2003.

MENACHEM, D. *et al.* An empirical study to measure customer experience for telecom operators in Indian telecom industry. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, v. 4, n. 2, p. 45-52, 2015. <https://doi.org/10.7603/s40706-015-0020-7>

- MURTHI, B. Recreating a consumer centric organization. *Indian Management*, v. 44, n. 11, p. 76-80, nov. 2005.
- NANDAN, A.; HINES, T. Telecom customer experience management: an analytical approach for simplification. *Tata Consultancy Services*, Reino Unido, v. 1, n. 1, p. 1-15, jun. 2012.
- NARAYAN, T. Managing the consumer experience. *Indian Management*, v. 44, n. 1, p. 20-25, jan. 2005.
- NEVES, M. S. O setor de telecomunicações. In: SÃO PAULO, Elizabeth Maria de; KALACHE ILHO, Jorge (org.). *BNDES 50 anos: histórias setoriais*. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002. v. 1, p. 297-319.
- O NET Promoter Score (NPS) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: o caso Viana & Moura Construções. Catanduva: Interfaces de Saberes, 2015.
- OLIVEIRA, B. A. Posicionamento de marcas de serviços no contexto da inovação disruptiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- OLIVEIRA, B. A.; TOLEDO, A. C.; LOPES, E. L. Evolução da experiência no varejo de serviços: um exemplo do setor de telecomunicações brasileiro. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 1, p. 223-250, 2013. <https://doi.org/10.7603/s40706-015-0020-7>
- PEPPER, D.; ROGERS, M. *Return on customer: creating maximum value from your scarcest resource*. Doubleday: Random House, 2005.
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 1, p. 100-110 jul.-ago., 1998.
- PINTO, M. R. As experiências de consumo de eletrônicos de consumidores de baixa renda no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 1, p. 166-195, 2013. <https://doi.org/10.5585/remark.v12i1.2316>
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.
- RAHMAN, Z. Customer experience management: a case study of an Indian bank. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, v. 13, n. 3, p. 203-221 2006. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240298>
- RAMOS, R. R.; COSTA, F. J. da; MAZZA, I. Experiência do cliente no ponto de venda varejista: desenvolvimento de uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, v. 17, n. 2, p. 20-36, 2012. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2012v17n2p20-36>

- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (coord.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.
- RAWSON, A.; DUNCAN, E.; JONES, C. The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 9, p. 90-98, 2013.
- RIBEIRO, R.; GARCIA, M. M.; CASAS, A. L. L. Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 297-312, 2010.
- RICHARDSON, ADAM. Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, v. 91, n. 9, p. 90-98, 2010.
- RIIVITS-ARKONSUO, I.; LEPPIMAN, A. Online word-of-mouth on brands and experience marketing. *Journal of Management and Change*, Estônia, v. 32/33, n. 1/2 p. 1-5, maio 2014.
- ROCHA, A. da; SILVA, J. F. da. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. *Rev. adm. empres*, v. 46, n. 4, p. 1-9, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400008>
- SBRAGIA, R. et al. Panorama setorial em telecomunicações. In: SBRAGIA, R; GALINA, S.V.R. (Ed.). *Gestão da inovação no setor de telecomunicações*. Cidade:São Paulo, PGT/USP, 2004.
- SCHMITT, B. H. *Experiential marketing: how to get consumers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York, NY: Free Press, 1999.
- SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7089.pdf> . Acesso em: 13 dez. 2018. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100016>
- SHARMA; CHAUBEY, D. S. An empirical study of customer experience and its relationship with customer satisfaction towards the services of banking sector. *Journal of Marketing & Communication*, v. 9, n. 3, p. 18-27, 2014.
- SHAW, C.; IVENS, J. *Building great customer experiences*. New York: Macmillan, 2005.
- SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e phrase completion. PMKT. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_MensuraçãoeEscalasdeVerificaçãoumaAnáliseComparativadasEscalasdeLikertePhrase0Completion.pdf. Acesso em: 19 nov. 2017.
- STUART, I. F.; STEPHEN, S. T. Toward an integrative approach to designing service experiences: lessons learned from the theatre. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 6, p. 609-27, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.002>

TELEBRASIL. *O setor de telecomunicações no Brasil: uma visão estruturada.* [S.1.]: Telebrasil; Teleco, 2017. Disponível em: http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/1636-o-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-2016-atualizado-em-fev17?Itemid=. Acesso em: 19 nov. 2017.

TELECO. Estatísticas do Brasil – Geral. *Teleco.* 8 set. 2018. Website. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/estatis.asp>. Acesso em: 2 nov. 2018.

TELECO. *Market Share* das operadoras de celular no Brasil. *Teleco.* 2018. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/mshare.asp>. Acesso em: 11 abr. 2018.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: editora: Abepro, out. 2006.

THOMPSON, C. J; LOCANDER, W; POLLIO, R. Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential phenomenology. *Journal of Consumer Research*, v. 16, n. 2, p. 133-146, 1989. <https://doi.org/10.1086/209203>

TOSTI, D. T. Customer experience and value: a performance view. *Performance Improvement*, Londres, v.48, n.1, p. 37-44, jan. 2009. <https://doi.org/10.1002/pfi.20047>

TYNAN, C.; MCKECHNIE, S. Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, v. 25, n. 5-6, p. 501-517, 2009. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>

VERHOEF, P. C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

VIEIRA, V. A. *Escalas em marketing: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial.* São Paulo: Atlas, 2011.

WIKSTRÖM, S. Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, Estocolmo, v. 12, p. 359, 2006. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964422>

YIN, Y. et al. Development of a customer experience based brand strategy for the Lenovo Group to explore the UK market. *Int Management Journal*, Londres, v.15, n.1, p. 60-68, set. 2003. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2008.tb00008.x>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE TELECOMUNICAÇÕES

Qual é o principal provedor de serviços de telecomunicação do(a) senhor(a)?

- Algar Telecom.
 Claro.
 Net.
 Oi.
 TIM.
 Vivo.
 Outro. Qual? _____

1. Em uma escala de 0 a 10, quanto o(a) senhor(a) indicaria a sua operadora para um amigo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Qual é o estado civil do(a) senhor(a)?

- Casado/união estável.
 Separado/divorciado.
 Solteiro.
 Viúvo.
 Outro: _____.

3. O(A) senhor(a) tem filhos? Se sim, quantos e qual a idade deles?

- Não tem filhos.
 1 filho. Idade: _____
 2 filhos. Idades: _____
 3 filhos. Idades: _____
 4 filhos. Idades: _____
 5 filhos ou mais. Idades: _____

4. Quais as pessoas que residem com o(a) senhor(a)?

- Ninguém
 Namorado(a)/Noivo(a)
 Cônjuge.
 Filhos.
 Outro parente. Quem? _____.
 Outra pessoa. Quem? _____.

5. Quais são os produtos/serviços da sua principal operadora que o(a) senhor(a) tem? Quem os utiliza e com qual frequência?

5.1 Telefonia fixa.

Pessoa que usa na residência	Intensidade de uso			
	Não usa	Raramente	Pouco	Muito
Entrevistado(a)	()	()	()	()
Namorado(a)/noivo(a)	()	()	()	()
Cônjuge.	()	()	()	()
Filhos.	()	()	()	()
Outro parente:	()	()	()	()
Outra pessoa:	()	()	()	()

5.2 Telefonia móvel.

Pessoa que usa na residência	Intensidade de uso			
	Não usa	Raramente	Pouco	Muito
Entrevistado(a)	()	()	()	()
Namorado(a)/noivo(a)	()	()	()	()
Cônjugue.	()	()	()	()
Filhos.	()	()	()	()
Outro parente:	()	()	()	()
Outra pessoa:	()	()	()	()

5.3 Internet.

Pessoa que usa na residência	Intensidade de uso			
	Não usa	Raramente	Pouco	Muito
Entrevistado(a)	()	()	()	()
Namorado(a)/noivo(a)	()	()	()	()
Cônjugue.	()	()	()	()
Filhos.	()	()	()	()
Outro parente:	()	()	()	()
Outra pessoa:	()	()	()	()

5.4 TV.

Pessoa que usa na residência	Intensidade de uso			
	Não usa	Raramente	Pouco	Muito
Entrevistado(a)	()	()	()	()
Namorado(a)/noivo(a)	()	()	()	()
Cônjugue.	()	()	()	()
Filhos.	()	()	()	()
Outro parente:	()	()	()	()
Outra pessoa:	()	()	()	()

5.5 Outro produto da Operadora.

Pessoa que usa na residência	Intensidade de uso			
	Não usa	Raramente	Pouco	Muito
Entrevistado(a)	()	()	()	()
Namorado(a)/noivo(a)	()	()	()	()
Cônjugue.	()	()	()	()
Filhos.	()	()	()	()
Outro parente:	()	()	()	()
Outra pessoa:	()	()	()	()

6. A sua experiência com a sua operadora de telecomunicações é:

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Infeliz

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Feliz

Não memorável

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Memorável

7. Descreva o nível de concordância do(a) senhor(a), em uma escala de 0 a 10, com a seguinte frase: “De forma geral, eu estou satisfeito com a minha experiência com a minha operadora de telecomunicações”.

Discordo totalmente

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Concordo totalmente

8. Quando foi a última vez que o(a) senhor(a) viu uma propaganda da sua operadora de telecomunicações?

- Ontem ou hoje.
- Nos últimos 7 dias (1 semana).
- Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- Mais de 6 meses.
- Não lembra.

8.1 Como é a sua experiência com as propagandas da sua operadora de telecomunicações?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

9. Quando foi a última vez que o(a) senhor(a) pesquisou sobre os serviços da sua operadora de telecomunicações?

- Nos últimos 7 dias (1 semana).
- Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- Mais de 6 meses.
- Não lembra.

9.1 Quais são as principais fontes que o(a) senhor(a) utiliza para pesquisar sobre os serviços da sua operadora de telecomunicações?

- Atendimento pessoal nas lojas.
- Atendimento por telefone (SAC).
- Site da operadora.
- Redes sociais da operadora.
- Pergunta para outras pessoas que são clientes da mesma operadora.
- Outro: _____

9.2. Como foi a sua experiência ao pesquisar sobre os serviços sua operadora de telecomunicações?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

10. Quando foi a última vez que o(a) senhor(a) contratou um novo serviço da sua operadora de telecomunicações?

- Nos últimos 7 dias (1 semana).
- Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- Mais de 6 meses.
- Não lembra.

10.1 Qual foi esse último serviço que o(a) senhor(a) contratou da serviços sua operadora de telecomunicações?

- Telefonia fixa.
- Telefonia móvel.
- Internet.
- TV.
- Ampliação de algum serviço que o cliente já possuía.
- Não lembra.
- Outro: _____

10.2. Como foi a sua experiência ao contratar os serviços da sua operadora de telecomunicações?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

11. Quando foi a última vez que a sua operadora fez um serviço de instalação para o(a) senhor(a)?

- Nos últimos 7 dias (1 semana).
- Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- Mais de 6 meses.
- Não lembra da Algar Telecom ter feito um serviço de instalação (passar para a questão 13).

11.1 Qual foi o último serviço de instalação da sua operadora para o senhor?

- Telefonia fixa.
- Telefonia móvel.
- Internet.
- TV.
- Ampliação de algum serviço que eu já tinha.
- Outro: _____

11.2. Como foi a sua experiência na instalação desse produto da sua operadora?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

12. Quem é o responsável por fazer o pagamento das contas da sua operadora?

- () O próprio cliente que está respondendo a pesquisa, que paga mensalmente cada conta.
- () O próprio cliente que está respondendo a pesquisa, que utiliza débito automático para pagar a conta.
- () Outra pessoa: Quem? _____ (passar para a questão 14)
- () O cliente não sabe. (passar para a questão 14)

12.1 Como é a sua experiência com as contas e o faturamento dos serviços da sua operadora?

Faturamento trata-se do ato da empresa registrar os pagamentos realizados e, quando necessário, fazer as cobranças referente a atrasos ou pagamentos feitos de forma errada.

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

13. Como é a sua experiência de uso dos serviços da sua operadora?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

14. Quando foi a última vez que o(a) senhor(a) utilizou o atendimento da sua operadora?

- () Nos últimos 7 dias (1 semana).
- () Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- () Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- () Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- () Mais de 6 meses.
- () Não lembra (passar para a questão 15.2).

14.1 Qual é o canal de atendimento da sua operadora que o(a) senhor(a) mais utiliza?

- () Atendimento pessoal nas lojas da Algar Telecom.
- () Atendimento por telefone (SAC) da Algar Telecom.
- () Site da Algar Telecom.
- () Redes sociais da Algar Telecom.
- () Outro. Qual? _____

14.2 Como é a sua experiência com o atendimento da sua operadora?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

15. Quando foi a última vez que o(a) senhor(a) utilizou o serviço de manutenção da sua operadora?

- Ontem ou hoje.
- Nos últimos 7 dias (1 semana).
- Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- Não lembra. (passar para a questão 17).

15.1 Qual é o serviço de manutenção da sua operadora que o(a) senhor(a) mais utiliza?

--

15.2 Como foi a sua experiência quando o(a) senhor(a) precisou de manutenção da sua operadora?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

16. Quando foi a última vez que o(a) senhor(a) cancelou algum produto/serviço da sua operadora?

- Ontem ou hoje.
- Nos últimos 7 dias (1 semana).
- Entre 8 e 15 dias (2 semanas).
- Entre 16 e 30 dias (1 mês).
- Entre 1 e 6 meses (1 semestre).
- Não lembra.

16.1 Qual foi o produto/serviço da sua operadora que o(a) senhor(a) cancelou nessa última vez?

--

16.2. Como foi a sua experiência quando o(a) senhor(a) cancelou algum serviço da sua operadora?

Péssima

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Encantadora

Por favor, explique o que motivou essa nota.

17. Em uma escala de 0 a 10, quanto o(a) senhor(a) indicaria a sua operadora para um amigo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17.1 Em poucas palavras, por favor explique o que motivou a sua nota sobre a indicação.

APÊNDICE B – Frequência de Uso dos Meios de Comunicação por Membro da Família

Tabela 22 – Frequência de uso da telefonia fixa por membro da família

Uso Telefonia Fixa		Você		Seu Cônjuge		Seus filhos		Seu pai e/ou sua mãe		Outras pessoas	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Válido	Usa Muito	40	7,7	24	4,6	8	1,5	60	11,5	24	4,6
	Usa Pouco	84	16,1	58	11,1	18	3,5	64	12,3	42	8,1
	Usa Raramente	105	20,2	55	10,6	23	4,4	39	7,5	44	8,4
	Não usa	244	46,8	232	44,5	276	53,0	247	47,4	237	45,5
Ausente	Total	473	90,8	369	70,8	325	62,4	410	78,7	347	66,6
	Sistema	48	9,2	152	29,2	196	37,6	111	21,3	174	33,4
	Total	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521	100,0

Tabela 23 – Frequência de uso da telefonia móvel por membro da família

Uso Telefonia Móvel		Você		Seu Cônjuge		Seus filhos		Seu pai e/ou sua mãe		Outras pessoas	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Válido	Usa Muito	351	67,4	185	35,5	57	10,9	166	31,9	108	20,7
	Usa Pouco	79	15,2	61	11,7	36	6,9	75	14,4	41	7,9
	Usa Raramente	22	4,2	11	2,1	10	1,9	19	3,6	14	2,7
	Não usa	60	11,5	124	23,8	218	41,8	158	30,3	171	32,8
Ausente	Total	512	98,3	381	73,1	321	61,6	418	80,2	334	64,1
	Sistema	9	1,7	140	26,9	200	38,4	103	19,8	187	35,9
	Total	521	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521

Tabela 24 – Frequência de uso da internet por membro da família

Uso Internet		Você		Seu Cônjuge		Seus filhos		Seu pai e/ou sua mãe		Outras pessoas	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Válido	Usa Muito	411	78,9	238	45,7	112	21,5	157	30,1	138	26,5
	Usa Pouco	47	9,0	32	6,1	22	4,2	61	11,7	25	4,8
	Usa Raramente	12	2,3	11	2,1	5	1,0	22	4,2	23	4,4
	Não usa	34	6,5	94	18,0	178	34,2	174	33,4	149	28,6
Ausente	Total	504	96,7	375	72,0	317	60,8	414	79,5	335	64,3
	Sistema	17	3,3	146	28,0	204	39,2	107	20,5	186	35,7
	Total	521	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521

Tabela 25 – Frequência de uso da internet por membro da família

Uso Internet		Você		Seu Cônjuge		Seus filhos		Seu pai e/ou sua mãe		Outras pessoas	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Válido	Usa Muito	82	15,7	57	10,9	37	7,1	63	12,1	30	5,8
	Usa Pouco	44	8,4	31	6,0	18	3,5	20	3,8	24	4,6
	Usa Raramente	17	3,3	7	1,3	9	1,7	11	2,1	16	3,1
	Não usa	329	63,1	270	51,8	250	48,0	298	57,2	251	48,2
Ausente	Total	472	90,6	365	70,1	314	60,3	392	75,2	321	61,6
	Sistema	49	9,4	156	29,9	207	39,7	129	24,8	200	38,4
	Total	521	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521	100,0	521