



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho



revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 4, art. 3, p. 37-64, jul./ago. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.4.3>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Implementação do Conceito de *Customer Experience* em Área Operacional de uma Empresa de Telecomunicações como Estratégia de Melhoria dos Serviços Prestados aos Clientes

Implementation of the Customer Experience Concept in the Operational Areas of a Telecommunications Company Such as The Customer Service Improvement Strategy

José Marcelo Alcântara Mendonça

Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Email: jmamendonca@gmail.com

Jorge Alberto Velloso Saldanha

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro pelo Instituto Três Rios

E-mail: javs@terra.com.br

Endereço: José Marcelo Alcântara Mendonça

Rua Averrois Celular, 8A – Campo Grande/ Rio de Janeiro / RJ – CEP: 23092395. Brasil.

Endereço: Jorge Alberto Velloso Saldanha

Instituto Três Rios / Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Av. Prefeito Alberto Lavinias, 1847 - Centro - Três Rios/RJ - CEP: 25802-100. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 21/03/2019. Última versão recebida em 05/04/2019. Aprovado em 06/04/2019.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Diante do cenário evolutivo do setor de telecomunicações e do mercado altamente competitivo existente no Brasil, aliados à constante necessidade de repensar a qualidade do serviço fornecido pelas empresas de telecomunicações, têm-se observado a necessidade de gerar experiências diferenciadas aos clientes como forma de satisfação e de fidelização da base de clientes. Desta forma, esta pesquisa buscou analisar as ações estratégicas que orientam a área de operações de uma empresa fornecedora de serviço de telefonia móvel. O atendimento ao conceito do *Customer Experience* foi adotado pela organização como estratégia para melhorar a avaliação de seus serviços. Para se propor ações alinhadas com o conceito de *Customer Experience*, foi realizada uma pesquisa com executivos das áreas estratégicas e operacionais da empresa utilizando-se como suporte a Visão Baseada em Recurso (VBR) e a *Customer Experience*. A coleta de dados foi efetuada por intermédio de entrevistas aprofundadas. Utilizou-se também pesquisa bibliográfica e documental de dados públicos da empresa. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise do discurso. O resultado da pesquisa oferece importantes ações estratégicas, que, se implementadas, poderão melhorar a qualidade e a avaliação dos serviços da empresa pelos clientes da empresa pesquisada.

Palavras-chave: Telecomunicações. *Customer experience*. Qualidade de Serviços. Estratégia operacional.

ABSTRACT

Faced with the evolutionary scenario of the telecommunications sector and the highly competitive market in Brazil and the constant need to rethink the quality of the service provided, there is a need to generate differentiated customer experience as a way of growth and maintenance of the customer base. In this way, this research sought to analyze the operational actions that guide the operations area of a company that provides mobile telephony service to meet the Customer Experience concept, which was adopted by the organization as a business strategy. For that, a theoretical study on operational strategy based resource vision (VBR) and customer experience was carried out. The data collection was performed through an open interview with managers of the operational area, as well as public data of the company in question, maintaining the confidentiality necessary for the execution of the research. Discourse analysis was used as a methodology, in order to obtain the interviewee's understanding not only of what was said but also of the meaning of what he had reported. The result allowed to identify great opportunity in relation to the use of organizational, physical and human resources. With this, it is hoped to contribute to improve the vision of the operation on the aspects of the business in a large Corporation.

Keywords: Telecommunications. Customer Experience. Quality of Services. Operational Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O artigo oferece um plano de ações estratégicas como proposta para viabilizar a cultura do “foco no cliente” na área operacional de uma empresa de telecomunicações no Brasil.

A proposta teve como suporte ao conceito da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da *Customer Experience* (Experiência do Consumidor). Este conceito será melhor detalhado no referencial teórico, porém trata-se de uma “abordagem de mercado” que determina atividades de toda a organização voltada para uma jornada positiva do cliente, desde a escolha do serviço até sua aquisição ou desligamento (SCHMITT, 2004).

Para tanto, a organização tem adotado projetos que permitem o suporte desta estratégia, principalmente na área operacional. Para determinar como seria a estratégia da organização a partir de 2016, a direção da empresa criou quatro pilares estratégicos determinados: 1) Infraestrutura; 2) Plataformas e sistemas; 3) Produtos/ofertas; e 4) *Customer Experience*, sendo os três primeiros implantados inicialmente para oferecer suporte ao último citado.

A empresa onde foi realizada a pesquisa está presente no mercado de telecomunicações desde o final da década de 1990, atuando sobre as regras estabelecidas pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). É importante salientar que o serviço de telecomunicações no Brasil foi privatizado por intermédio de várias ações do Governo Federal para garantir a prestação de serviços básicos e atendimento da demanda reprimida nas últimas duas décadas (PIRES, 1999).

O objetivo desta pesquisa pautou-se em responder à seguinte pergunta: **Como a área operacional de uma empresa de telecomunicações pode se reestruturar para implementar estratégias voltadas para atender ao conceito de *Customer Experience*?**

Neste aspecto, é possível afirmar que os esforços das empresas de telefonia celular no Brasil nem sempre resultam em um nível de satisfação que agrade o cliente. Tal fato está relacionado com a expectativa desse cliente em relação ao funcionamento do serviço e não sobre o que ele deveria ser ou deixar de ser (ZEITHAML *et al.*, 2014).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Telefonia móvel no Brasil

A telefonia móvel no Brasil teve início em 1990 na cidade do Rio de Janeiro, por intermédio da operadora estatal presente na região, com uma capacidade de dez mil terminais.

Em 1997, foi criada a nova Lei Geral das Telecomunicações (LGT), já apontando um novo futuro para o setor no Brasil (QUINTELLA; COSTA, 2009). Entre 1997 e 1998, devido à privatização do Sistema Telebrás, ocorreu o leilão das frequências A e B para fornecimento do serviço de telefonia móvel.

Entre 2001 e 2002, realizou-se o leilão de mais três faixas de frequência, denominadas C, D e E, sendo somente as faixas D e E adquiridas por novas empresas. Este momento foi muito importante para a telecomunicação do Brasil, pois marcou o fim do monopólio estatal do setor, abrindo-o para o investimento internacional (QUINTELLA; COSTA, 2009).

Conforme Pires (1999), o processo de reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil ocorreu em seis etapas que são destacadas no quadro 01, a seguir.

Quadro 01 –Etapas da reestruturação do setor de telecomunicações

Etapa	Descrição
Etapa 1	Criação da Emenda Constitucional nº 8, de 15 de agosto de 1995, que permitiu a concessão e exploração de serviços públicos estatais e estabeleceu um conjunto de medidas para garantir a concorrência na prestação de serviços
Etapa 2	Promulgação emergencial da Lei 9.295, de 19 de junho de 1996, que determinou os critérios para concessão de serviços não explorados pelas empresas e que apresentavam elevada atratividade econômica, tais como o “serviço móvel celular”, os “serviços limitados” (<i>trunking</i>), os “serviços via satélite” e os “serviços de valor adicionado” (<i>paging</i> e outros que possibilitam a constituição de redes corporativas); essa lei foi particularmente importante porque estabeleceu as condições jurídicas para licitação das concessões para exploração da Banda B de telefonia celular.
Etapa 3	Aprovação da Lei Geral das Telecomunicações (LGT) (Lei 9.472, de 16 de julho de 1997), que determinou o novo modelo do setor. Criou e definiu as responsabilidades da ANATEL, o novo modelo de tarifas, nova classificação de serviços de telecom (considerando interesse e regime de exploração); determinou ainda a questão da exclusividade das concessões e, por fim, as diretrizes para venda das estatais.
Etapa 4	A aprovação do PGO, determinando parâmetros para o estabelecimento de concorrência no setor, definindo a área de atuação das operadoras de telefonia fixa, estipulando regras para abertura de mercado e explorações para autorizações futuras que permitiriam a exploração dos serviços.
Etapa 5	A criação de três <i>holdings</i> após a reestruturação da Telebrás (a Telesp, a Tele Norte-Leste e a Tele Centro-Sul); porém, mantendo a EMBRATEL e criando concessionárias de telefonia celular para a Banda A.
Etapa 6	Licitação da autorização para operação de empresas espelho nas mesmas áreas das operadoras fixas.

Fonte: Pires (1999).

Conforme Quintella e Costa (2009), a possibilidade de integração vertical (PORTER, 2008) dos serviços para as operadoras adquirentes das faixas de frequência identificou uma “quase integração” entre os sistemas fixo e móvel fornecidos pelas operadoras de telecomunicações VIVO, TIM e Claro. Porém, no caso da OI, a integração foi total, sendo estas operadoras concessionárias de telefonia fixa para serviços de Longa Distância Nacional (LDN - recursos tecnológicos para o estabelecimento de chamadas de voz entre as diversas regiões do país), ou Longa Distância Internacional (LDI - recursos tecnológicos para o estabelecimento de chamadas de voz para outros países, a partir do Brasil).

O crescimento, impulsionado pela concorrência, obrigou as operadoras a assimilarem as novas regras de SMP no que diz respeito à qualidade do serviço (visto que a ANATEL regulamenta indicadores operacionais para proporcionar melhor experiência por parte dos usuários). Segundo dados da ANATEL (2015), em relatório de pesquisa sobre satisfação e qualidade percebida no serviço móvel pessoal (realizada em 2015, com um total de 41.566 entrevistas telefônicas) com clientes de todo o Brasil, a média de Satisfação Geral foi de 6,72 pontos (de uma escala de 0 a 10).

Esta pontuação está relacionada ao grau de satisfação dos clientes de telefonia celular que foram consideradas no teste de satisfação realizado pela ANATEL. Na tabela 02, são apresentadas as pontuações obtidas pelas principais operadoras pesquisadas na opinião de seus clientes.

Tabela 01 – Grau de Satisfação de usuários do SMP

Operadora fornecedora de SMP	Pontuação Anatel - Grau de Satisfação dos usuários do SMP
Porto Seguro	7,92
Vivo	7,02
Algar	6,75
Claro	6,73
Nextel	6,57
TIM	6,44
Oi	6,26

Fonte: ANATEL (2015). Adaptado pelo autor.

No que tange à necessidade de elevado nível de qualidade do serviço ofertado, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e Grönroos (1984) afirmam que não há definições

concretas que determinem efetivamente o que um provedor de serviços deve fazer para conseguir a satisfação e conseqüentemente a fidelização de seus clientes. Para os autores, a qualidade do serviço para o cliente está associada à relação feita pelo mesmo entre o que foi contratado com a percepção após o uso de tal serviço.

De acordo com a ANATEL, os indicadores das operadoras atenderam à meta de satisfação estipulada pela agência controladora no ano de 2015. Até o momento (março de 2019), a agência reguladora não havia publicado os resultados dos anos de 2016 e 2017. É importante destacar que os indicadores de qualidade disponibilizados pela ANATEL (em seu site) são calculados por intermédio dos dados das próprias operadoras, que obrigatoriamente fornecem as informações à ANATEL.

O objetivo do órgão regulador é buscar níveis de excelência junto às operadoras de telefonia celular na forma de controle de ações de cada uma delas, de modo que cada indicador (SMP) esteja dentro da realidade de utilização do serviço pelos clientes dos serviços das operadoras de telefonia celular. De acordo com Schmitt (2004), as empresas devem buscar a experiência do cliente para desenvolver e implementar serviços que possuam características, atrativos e comunicação voltados para satisfazer os seus clientes.

2.2 A Teoria dos Recursos

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a teoria dos recursos surgiu como fonte alternativa da posição dominante da indústria. Para estes autores, a ideia principal da teoria de recursos é que os recursos e competências controlados pela organização são fonte primária de vantagem competitiva.

Já Barney (1991) define recursos como tudo que capacita uma empresa a definir uma estratégia. Na mesma linha de pensamento, Wernerfelt (1984) define recurso como tudo que pode estabelecer a força ou a fraqueza de uma empresa. Em determinado momento, podem ser considerados recursos tangíveis e intangíveis que se encontram vinculados de forma não permanente à organização, sejam estas forças ou fraquezas identificadas na empresa.

Wernerfelt (1984) destaca que não é interessante para as organizações buscarem vantagem por intermédio de recursos similares, visto a impossibilidade de manutenção de tal vantagem no mercado em que está inserida.

Na tentativa de expressar o sentido de que recursos expressam a tangibilidade dos recursos (ou sua intangibilidade), têm-se ativos tangíveis como aqueles relacionados à parte física da empresa (imóveis, máquinas, estoques), assim como ativos intangíveis, propriedades

perceptíveis da organização, porém que não se pode tocar ou visualizar. Estes relacionam-se à cultura, à capacidade de inovação, de captar novas ideias e incentivar talentos no quadro funcional da instituição (MUSA, 2006).

Nesse sentido, é importante destacar a necessidade de entendimento sobre a capacidade de recursos da organização, ou seja, o que a empresa possui de recursos e o que consegue atingir com os recursos que possui.

Neste aspecto, o intangível (ou o que é possível fazer) inclui a relação da empresa com fornecedores e clientes, além da capacidade e competência para executar as funções da estratégia de operação, bem como a equipe que atua na entrega de novos produtos ou serviços (SLACK, CHAMBER, JOHNSTON, 2008).

Barney e Hesterly (p. 64, 2007) conceituam capacidades como “o subconjunto de recursos da empresa” as quais permitem à organização, ao utilizá-las em função dos recursos, alcançar as metas determinadas através das estratégias traçadas pela empresa. O autor ressalta que a capacidade por si só não cria ou implementa estratégias, apesar de permitir o uso de recursos para este fim.

2.3 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

A literatura sobre Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource Based View (RBV)* tem se mostrado de grande valia para as organizações, no sentido de orientar os planejamentos internos para o suporte das estratégias da organização.

Segundo Barney e Hesterly (2007, p.64), a VBR é um “modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados pela empresa e que oferecem a mesma vantagem competitiva”. Estes recursos são ativos tangíveis e intangíveis pertencentes à organização.

Kretzer e Menezes (2009) destacam que a Visão Baseada em Recursos experimenta uma nova maneira de entender estratégias, de forma que ações internas das organizações são consideradas na tomada de decisão sobre as estratégias adotadas pela corporação, e não somente as análises e ações externas da empresa.

Melo Ribeiro *et al* (2012) destacam a importância do trabalho de Penrose (iniciado em 1959), sobre a abordagem da VBR (associada aos conceitos de tomada de decisão) nesse sentido o autor destaca como a Visão Baseada em Recursos pode contribuir para melhorar o planejamento das empresas.

Para Ito e Gimenez (2011), a Visão Baseada em Recursos é um modelo que trata da evolução e crescimento da organização considerando mudanças incrementais, por meio de alocação de seus recursos de forma autônoma.

Conforme citado por Melo Ribeiro *et al* (2012) e presente na literatura da VBR, os recursos devem ser: a) valiosos, valorizando as oportunidades e minimizando impactos do ambiente externo; b) raros, de forma que não permitam a cópia ou imitação pela concorrência; c) insubstituíveis, de forma que não existam recursos idênticos.

Neste sentido, as organizações devem buscar recursos autênticos e capazes de fornecer a vantagem competitiva almejada, sendo estes recursos responsáveis por tal vantagem (COELHO *et al.*, 2009 *apud* MELO RIBEIRO *et al.*, 2012).

Em relação aos tipos de recursos, Barney (1991) traça ainda a seguinte diferenciação para recursos físicos, financeiros, individuais e organizacionais, como mostra o quadro 04.

Quadro 02 – Tipos de recursos da VBR

Tipos de Recursos – VBR	Observação
Recursos físicos	Dizem respeito à tecnologia utilizada pela organização, sejam <i>hardwares</i> , <i>softwares</i> , <i>sejam</i> ou sistemas de automação. Localizações físicas também são consideradas recursos físicos;
Recursos financeiros	São todos os recursos de capital da organização, independentemente de sua origem. Como fonte de origem de recurso financeiro, tem-se capital de investidor, de acionistas ou bancos, além de lucros gerados pelas empresas;
Recursos individuais ou humanos	Estão relacionados ao poder de execução da empresa. Não considera somente as ações gerenciais ou de empreendedores, mas também ações de colaboradores de menor hierarquia que exercem funções relacionadas à execução das atividades que permeiam o sucesso da estratégia. Neste sentido, recursos individuais contemplam “treinamento, experiências, julgamento, inteligência, relacionamento e visão individual” (BARNEY, 2007, p.65);
Recursos organizacionais	São “atributos de grupo de pessoas” (BARNEY, 2007, p 65). Incluem-se nesta categoria sistemas de <i>reports</i> formais das empresas, sistemas de planejamento, controle, sua cultura, reputação da organização, além de suas relações internas ou culturais.

Fonte: Barney (1991), adaptado pelo autor.

Barney (1991) destaca que as empresas, mesmo atuando no mesmo setor, normalmente possuem recursos e capacidades distintas entre si. Neste sentido, a capacidade da operação deve ser considerada nas decisões gerenciais para que a empresa consiga atender as demandas de mercado onde tenha a intenção de atuar (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2008).

Diante dessa premissa, dois aspectos importantes da VBR determinam a diferenciação entre as empresas: a heterogeneidade dos recursos entre as organizações e a mobilidade destes recursos (BARNEY, HESTERLY, 2007). A heterogeneidade diz respeito à maior ou menor

competência de uma organização em relação às demais em seu ramo de atuação. Já a imobilidade de recursos se refere a quão custoso pode ser para uma organização obter ou desenvolver recursos e capacidade de outra organização para buscar vantagem competitiva.

Da análise conjunta desses aspectos, conclui-se o motivo de algumas empresas serem bem-sucedidas que outras (BARNEY, HESTERLY, 2007), de forma que, ao ter criado dificuldade para imitação de seus recursos ou capacidades, uma empresa pode alcançar vantagem competitiva sustentável.

Kretzer e Menezes (2009, p. 20) sugerem que a VBR seria o “fundamento para a estratégia da firma”. A questão então é que a VBR considera competência, capacidade e habilidades como a “base do conhecimento produtivo e organizacional”, sendo que sua contribuição seria a análise de recursos internos da empresa para a manutenção ou alcance de vantagem competitiva sustentável (KRETZER; MENEZES, p.21, 2009).

Importante também a visão do gestor sobre aspectos pessoais dos colaboradores da empresa, especificamente em sua equipe, de forma que este deve buscar a participação autêntica dos demais colaboradores para obter desempenho acima do satisfatório (REYNOLDS; LEWIS, 2018). O mapeamento correto dos recursos, suas posições, capacidades e competências são de fundamental importância para a organização, sejam esses recursos humano, tecnológico ou financeiro (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

Uma vez mapeados os recursos, a identificação destes em tangíveis ou intangíveis permite ao gestor o correto direcionamento de forças para atender da melhor forma os clientes da organização, mantendo alinhamento com os processos existentes (SLACK; CHAMBERS, JOHNSTON, 2008).

2.4 A Gestão da experiência do cliente (*Customer Experience Management*)

Considerando-se o Modelo de Qualidade de Serviços apresentado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), é possível entender que a experiência do cliente está inserida entre a perspectiva ao adquirir um produto e o que foi adquirido por ele. Nesse sentido, as respostas sensoriais, comportamentais, relacionais, cognitivas e afetivas dos clientes em relação a um serviço ou produto também podem ser consideradas como experiências do cliente, conforme ocorre a evolução desses sentidos no julgamento do cliente ante aos períodos que antecedem a compra, bem como nos momentos de aquisição e pós-compra (HOMBURG; JOZIC; KUEHNL, 2017).

Além de aspectos de qualidade do produto/serviço, a experiência do cliente está associada a questões de propaganda, embalagem, produtos e serviços, facilidade de uso e confiabilidade (MEYER; SCHWAGER, 2007). Além disso, de acordo com Paula e Iliutã (2008), a possibilidade de incremento positivo na experiência do cliente é otimizada por intermédio da melhoria da qualidade da oferta e dos serviços de valor agregado, levando-se à redução de preços ao cliente, investimento em P&D, bem como aumento da capacidade produtiva (que no caso de serviços está associada à capacidade de entrega com qualidade).

Ainda nesse viés, Paula e Iliutã (2008) destacam dois pontos para proporcionar uma melhor experiência do cliente: ter um ótimo produto, que preencha a necessidade básica ou o desejo dos clientes, mantendo uma conexão com o lado emocional; e antecipação da empresa em relação às necessidades e desejos dos seus clientes, antes mesmo que estes identifiquem tais necessidades. As autoras ressaltam que é imprescindível a toda organização ter a cultura voltada para o foco no cliente, de forma que todos estejam voltados para atender às necessidades desses clientes.

Neste aspecto, a cultura permitirá à organização permear por uma qualidade elevada no serviço prestado, de forma que a qualidade da experiência seja um dos pontos mais importantes quando se fala em satisfação dos clientes (HONGXIANG, 2011 *apud* JOSHI, 2014).

De acordo com Barlow e Maul (2000), perante a filosofia da economia, a expectativa dos clientes se relaciona a uma experiência positiva, emocional e memorável para cada local de contato ou transação com alguma empresa. Nesse sentido, O'Sullivan e Spangler (1998) destacam que as experiências dos clientes, tidas como benefícios diferenciados, são fruto de ações de empresas que buscam gerar este tipo de experiência para seus clientes.

A qualidade da experiência é um dos fatores mais importantes que resultarão na satisfação dos clientes (HONGXIANG, 2011 *apud* JOSHI, 2014). Porém, gerenciar a experiência do cliente é uma forma de criação de valor diferenciado por intermédio da implantação de projetos, relacionados à melhora da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Conforme Carbone e Haeckel (1994), são considerados fatores como: a quem é oferecido o produto/serviço? Quem utiliza o produto/serviço? Onde o produto/serviço está sendo utilizado? Os autores destacam que a experiência preferida pelos clientes está associada a sensações agradáveis, sendo buscadas através do desempenho do produto/serviço, bem como por aspectos contextuais em que se situam em relação ao produto/serviço utilizado.

Palmer (2010) destaca que o gerenciamento da experiência do cliente tende a ser uma forma de integrar ações que permitirão superar aspectos teóricos e práticos relacionados ao *Customer Relationship Management* (CRM), cujos resultados, em relação à geração de valor para o cliente e lucro para as empresas, não são considerados satisfatórios (PALMER, 2010).

De acordo com Schmitt (2004), a gestão da experiência do cliente é “o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa” (SCHMITT, 2004, p. 26). Além disso, o autor destaca que a Gestão da Experiência do Cliente (GEC) ou *Customer Experience Management* (CEM) não é um conceito de marketing, mas sim que direciona a gestão para o foco no cliente, orientado a processos, que supera as ações do *Customer Relationship Management* (CRM) no que tange à construção de relações saudáveis de relacionamento com os clientes. Para este autor, o cliente deve ter sua experiência garantida em diversos pontos de contato, porém a referida definição não apresenta relação com aspectos racionais, tampouco com aspectos emocionais do CEM (TY; VARDHARAJ, 2015).

De acordo com Homburg, Jozić e Kuehnl (2017), em pesquisa realizada com 52 executivos de várias áreas, o CEM é uma questão de cultura corporativa voltada para projeções de experiências dos clientes, bem como para capacidades de manutenção (renováveis continuamente) desta experiência, representando ponto crucial para a organização que tem por objetivo obter a lealdade dos seus clientes a longo prazo.

Segundo esses autores, conforme teoria de serviços, os recursos operacionais (relacionados a capacidades, conhecimentos e habilidades dos funcionários) são recursos intangíveis que geram ou atuam sobre outros recursos. Nesse sentido, os autores reforçam que a capacidade dinâmica de renovar a experiência dos clientes é parte integrante do CEM, de forma que sustente vantagens competitivas

Os autores destacaram ainda a necessidade de direção da organização sobre um conjunto de diretrizes para o mercado e não somente um conjunto de ações culturais para alterações comportamentais de funcionários da empresa. O efeito se tornaria mais efetivo tanto em marketing quanto no contato com o cliente (CHALLAGALLA *et al.*, 2014 *apud* HOMBURG *et al.*, 2017).

Um direcionamento para a organização necessita também de esforço operacional, associando a experiência do cliente às funções operacionais (CHHEDA; DUNCAN; ROGGENHOFER, 2017). Segundo os autores, a falta de mudanças na operação torna a experiência insustentável, onde tais mudanças deverão ser realizadas tanto nos processos quanto na maneira de trabalho dos colaboradores. Os autores destacam ainda que o

gerenciamento operacional das organizações é realizado com medição da satisfação do cliente, bem como acompanhamento do desempenho do serviço. Porém, a melhor forma de tratar a experiência do cliente é acompanhá-lo durante sua jornada de interações, que vai desde o contato com o fornecedor do serviço até a finalização do processo.

Nesse contexto, Schmitt (2004) destaca a necessidade de a organização estar totalmente engajada na experiência do cliente não somente em ações externas, mas também em ações internas que motivem colaboradores e gestores para este objetivo. O intuito é desempenhar papel maior que simplesmente determinar ações de cima para baixo, mas também proporcionar que seus liderados sejam inovadores ao ponto de as ideias apresentadas serem associadas à estratégia da organização, ou seja, uma jornada não está vinculada somente a pontos de contato. Ao contrário, é necessário avaliar o que o cliente espera, bem como o serviço, produto, preço e marca, pois somente com a confiança do cliente é possível estabelecer fidelização (CHHEDA; DUNCAN; ROGGENHOFER, 2017).

Melhorias na operação que farão diferença ou trarão maior efeito positivo devem ser identificadas pelos gestores, de forma que permitam uma entrega de qualidade e consistência do serviço contratado. Em contrapartida, conforme Chheda, Duncan e Roggenhofer (2017), pensar o que o cliente deseja pode desencadear ações para deixar de lado pensamentos críticos, principalmente no que tange aos processos internos, KPIs e estruturas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, sendo utilizadas como técnica de coleta de dados, entrevistas aprofundadas com questionários abertos. Foram entrevistados nove gestores da área operacional da empresa pesquisada. Os entrevistados foram selecionados por conveniência (CRESWELL, 2014).

Além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico por intermédio da consulta de livros, artigos científicos e publicações cinzentas com o intuito de obter embasamento teórico para as análises (VERGARA, 2015).

Cada entrevista foi iniciada com a pergunta “*O que vem à sua cabeça quando se fala em estratégia?*” E a partir dessa pergunta permitiu-se que cada entrevistado desenvolvesse suas ideias, considerando aspectos estratégicos relacionados à operacionalização de ações para o desenvolvimento do conceito de *customer experience* na área de operações da empresa pesquisada. A tabela 03 mostra a relação dos entrevistados, os seus respectivos cargos, o

tempo que trabalham na empresa, o tempo que atuam como gestores, o tempo da entrevista (em minutos) e o vínculo com a “experiência do cliente”.

Tabela 02 – Relação de Entrevistados

Identificação	Cargo	Tempo de trabalho na empresa	Tempo como <i>Manager</i>	Tempo da entrevista (min)	Vínculo com a “experiência do cliente”
Entrevistado 01	Manager	14 anos	8 Anos	00:55	Performance
Entrevistado 02	Senior Manager	06 Anos	12 Anos	01:19	Inovação
Entrevistado 03	Manager	09 Anos	05 Anos	00:48	Reclamações
Entrevistado 04	Senior Manager	03 Anos	12 Anos	00:56	Reclamações
Entrevistado 05	Senior Manager	09 Anos	18 Anos	00:50	Performance
Entrevistado 06	Manager	03 Anos	10 Anos	00:48	Mudanças
Entrevistado 07	Manager	02 Anos	05 Anos	00:51	Equipamentos
Entrevistado 08	Manager	06 Anos	10 Anos	00:49	Equipamentos
Entrevistado 09	Manager	05 Anos	05 anos	00:35	Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de análise das entrevistas, foi utilizada Análise de Discurso (AD) que, segundo Vergara (2015), é uma técnica de análise de dados que visa identificar o sentido e como a mensagem é transmitida.

Nesse aspecto, para Silva (2005), existem dois conceitos básicos: “o de ideologia (tal como proposto por Althusser em seu trabalho sobre os Aparelhos Ideológicos de Estado), e o de discurso (tal como proposto por Foucault em Arqueologia do Saber, de onde extraíra a expressão ‘formação discursiva’)” (SILVA, 2005, p. 17).

Caregnato e Mutti (2006) citam o que a AD pretende identificar nas formas verbais e não verbais os sentidos para interpretação, independentemente das formas de produção. As autoras destacam as questões interdiscurso e intradiscurso, a primeira está relacionada ao saber de quem diz e a segunda está relacionada à forma com que é dito. Elas ressaltam ainda que a AD vai buscar os aspectos voltados para a interpretação do que foi dito, salientando a possibilidade de equívoco, visto que os sentidos que forem colocados numa fala podem não deixar claro um viés relacionado.

O desdobramento das entrevistas ocorreu através de um guia utilizado pelo pesquisador contendo itens que apoiaram na identificação das respostas referentes a cada objetivo. Na tabela 04 está representado o guia contendo o direcionamento adotado pelo pesquisador para obter as respostas relacionadas aos objetivos

Tabela 03 – Guia das entrevistas

Objetivo pesquisado	Itens de abordagem
Identificar as ações da área operacional que permitem apoiar a estratégia adotada por empresa prestadora de serviço de telefonia móvel	Aspectos voltados para a que a estratégia operacional suporte a estratégia de negócios
Identificar as barreiras para operacionalização de ações que suportem o pilar estratégico “ <i>Customer Experience</i> ”	Barreiras de recursos humanos, tecnológicos, de processos ou financeiros
Identificar oportunidades nos processos e alinhamentos adotados pela área de operação de rede na operacionalização de novas ações para melhoria da qualidade de serviços	Aspectos para atendimento da estratégia da empresa através de processos existentes e expectativas quanto a melhorias junto a áreas não operacionais
Identificar necessidades operacionais que podem permitir atuação visando atender estratégia voltada para o pilar <i>Customer Experience</i>	Identificação de necessidades da área operacional para permitir focar o <i>Customer Experience</i> e dar engajamento às equipes para que tenham foco no cliente

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas todas pessoalmente e foram gravadas com a permissão dos entrevistados. A partir dos áudios obtidos, foi realizada a transcrição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico será apresentada a análise dos resultados das entrevistas. Os entrevistados colaboraram por intermédio destas entrevistas para obter respostas para se responder aos objetivos secundários propostos nesta pesquisa. O conteúdo das entrevistas iniciou-se com questões sobre o entendimento de estratégia e estratégia operacional, e a partir daí os entrevistados buscaram responder aos objetivos secundários da pesquisa.

4.1 Análise dos discursos

Para a análise dos resultados foi utilizada a técnica de Análise de Discurso. Considerando o referencial a seguir, é apresentado o contexto do discurso associado às

literaturas que conceituam cada ponto, bem como respectivas análises realizadas pelo autor. Trechos centrais dos discursos foram transcritos, permitindo facilitar o entendimento das análises da referida pesquisa.

4.1.1 Identificar quais as ações que permitem a implementação da *customer experience*

Em relação às ações adotadas, tanto a visão dos gestores operacionais, quanto do nível tático estão voltadas para que o cliente tenha uma percepção melhor do serviço de telefonia móvel contratado.

Os Entrevistados E1, E2, E3, e E5 apresentam visões operacionais de suas equipes que corroboram com um olhar positivista em relação ao resultado esperado, conforme mostra a transcrição de suas falas. Suas ações tendem a gerar resultados operacionais que suportem o pilar estratégico da empresa pesquisada, voltado para a geração/manutenção de uma experiência positiva em relação ao serviço prestado aos clientes da operadora.

O Entrevistado E1 destacou que, apesar da monitoração de alarmes ocorrer dentro da normalidade, não é o que determina suas ações para proporcionar uma experiência do cliente dentro de uma realidade que ele tenha uma boa percepção do serviço contratado, visto que não ocorre nenhum contato com ele nesta etapa da atuação da equipe sob sua responsabilidade:

“Hoje monitoramos alarmes. Só reconhecer não significa nada para o cliente”.

Porém, ressalta que a implementação de indicadores de performance do serviço proporcionaram a identificação de desempenho, permitindo a atuação mais ágil em termos de solução de falhas, inclusive minimizando impactos ou percepções negativas por parte do cliente como relata o Entrevistado E1:

“Fizemos o rollout de KPIs em 2017 e operacionalizamos o que fizesse sentido”.

Sobre este aspecto, o entrevistado ressalta que a implementação destes KPIs, que na verdade representam *Quality of Experience* (QoE's), ou seja, implementação de indicativos de degradação da experiência em algum serviço.

Foi realizado em conjunto com a equipe de qualidade que determinava os limiares de medição e testes para a validação e posterior operacionalização. Tal fato pode ser associado à Chheda, Duncan e Roggenhofer (2017) quando estes dizem que sem mudanças a experiência do cliente torna-se insuportável, ou seja, as alterações citadas pelo entrevistado atentam para funções operacionais que são relevantes para manter a percepção do cliente com níveis otimizados.

Desta forma, os indicadores foram colocados em operação e passaram a ser utilizados para identificação da experiência do cliente, onde, a partir de uma degradação, ocorre atuação da equipe para mitigação de falhas identificadas. Corroborando novamente com fatores que remetem à necessidade de se estruturar a área operacional para suporte à estratégia da organização, por meio dos comentários deste entrevistado, é válido ressaltar a implementação, também em 2017, de acordos de acionamento com fornecedores de redes sociais (tais como Whatsapp e Facebook).

A partir de KPIs de tráfego para estes serviços, a empresa pôde estabelecer a identificação de degradação nos serviços em qualquer região do país, buscando garantir uma experiência diferenciada para seus clientes através de ações operacionais.

Para 2018, o Entrevistado E1, a implementação de ações operacionais voltadas para automações de processos e a entrada de sistema que identifique interações dos clientes através das redes sociais é importante para se acompanhar a qualidade dos serviços de comunicação oferecidos pela empresa.

Considerando o referencial teórico, é perceptível a ação para suportar a estratégia de negócios da empresa; porém, ações comportamentais e de capacitação da equipe são fundamentais. Conforme citado pelo Entrevistado E1:

“Semanalmente precisamos atuar junto à equipe para melhorar esta visão deles e realmente temos uma oportunidade neste sentido”.

Assim, a capacitação é necessária junto à equipe tanto no aspecto de conhecimento sobre novas formas de análise e sistemas, bem como no que diz respeito ao pensamento com foco no cliente. Na mesma linha, o Entrevistado E2 busca representar suas ações em uma citação sobre um facilitador existente para o trabalho da equipe que realiza atividades sobre as reclamações de assinantes para sanar falhas operacionais:

“Temos dashboards que mostram o mapa de calor de reclamações do cliente, relacionando com a percepção negativa, mas que depende da classificação do atendimento”.

Durante a entrevista, o entrevistado ressalta que o uso de ferramentas sem capacitação da equipe não trará o benefício esperado e, apesar destas existirem, dependem ainda de ações de outras áreas, com alguma resistência, para manter o foco no cliente, destaca o Entrevistado E2:

“Resolver problemas para o cliente, sinalizar e sensibilizar demais áreas para o que acontece com o cliente”.

O Entrevistado E2 apresenta como ações o trabalho realizado para capacitação da equipe e implementação de ferramentas caseiras, o que corrobora com a afirmação do Entrevistado E3:

“As ferramentas que estamos colocando. Toda a parte usar automação para ampliar a visão. Você automatizar tarefas para você liberar mão de obra para ver novos escopos, que você não via e que afeta a experiência do cliente. De forma que melhore a experiência deste cliente ao longo do tempo. Com as novas ferramentas também se tem a visão ampliada. Mas não adianta ter um monte de ferramenta e não ter alguém para tratar”

Nesse aspecto, a necessidade de possuir recursos de alta capacidade é compartilhada tanto pela Visão Baseada em Recursos quanto pelo conceito do *Customer Experience*, operacionalizando funções que mantenham um serviço em funcionamento gerando experiência diferenciada para o segundo ponto, destacando-se as ações de evolução tecnológica que garantam mais eficiência em atividades de manutenção e administração de redes, sistemas e equipamentos.

Porém, o entrevistado esclarece que não adianta a implementação e utilização de um recurso tecnológico de ponta se não existirem recursos humanos capacitados para tratar um problema identificado, pois mesmo que a automação exista, em muitos casos ainda há a necessidade de ação humana para análise e implementação de soluções.

Não tão focados no cliente e com estratégia operacional mais voltada para controle e gestão, o Entrevistado E5 citou ações que permitiram identificar pontos de melhoria na equipe, além de dar mais autonomia na tomada de decisões por parte dos colaboradores na solução de problemas que impactem os clientes:

“Ampliamos o controle em relação ao nosso desempenho. Então estabelecemos relatórios e análises mais profundas em relação ao desempenho da área indo até o colaborador, além do trabalho realizado para deixar claro papéis e responsabilidades sobre o que cada um seria cobrado por fazer”

Pela sua fala, o Entrevistado 05 enxerga um grande desafio em relação ao trabalho conjunto com outras áreas, afirmando que a redefinição de processos, em conjunto com mudanças comportamentais, pode traduzir em ganho para a empresa.

Nesse sentido, as ações de melhoria de recursos operacionais tendem a corroborar com os entrevistados no que tange à necessidade de alinhamentos internos para dar andamento otimizado de funções das equipes envolvidas nos processos.

Em contraponto, a visão do Entrevistado E4 mostra um viés de busca contínua de evolução. Atuando como gestor de equipe de tratamento de reclamações de clientes, sua visão é que o suporte ao negócio pela área operacional não pode ser considerado como efetivo, devido à dinâmica do mercado e da tecnologia que leva o consumidor a buscar melhores serviços na concorrência. Sua citação denota a questão de necessidade de melhoria contínua para sempre proporcionar uma experiência positiva ao cliente como relata o Entrevistado E4:

“Não estamos dando suporte e nunca vamos dar suporte. Se você falar que já está suportando, já matou seu “Customer Experience” e já matou sua estratégia”.

Como exemplo de atitude, o Entrevistado E2 relatou um cenário de contato com cliente em momento necessário para gerar comportamento diferente de sua equipe, que por sua vez entendia que não deveria realizar contato com o cliente. A visão dos entrevistados vai de encontro com o identificado nas demais entrevistas, não contando com ações operacionais de otimização de processos ou implantação de comprometimento de equipes operacionais no suporte a estratégia da empresa conforme necessidade da estratégia operacional.

O entrevistado E6 citou em sua entrevista ações da equipe de gestão de mudanças de rede como forma de suportar a estratégia da organização, visto o potencial de incidência de falhas (indisponibilidades e degradações) que devem ser minimizadas, garantindo um potencial qualitativo que proporcione ao cliente uma experiência de funcionamento contínuo:

“Não tem como não ter essa gestão sobre a “change”, porque este é um universo muito grande. Então, se você não tivesse isso, você ia realmente ter mais falhas para o cliente. Não pode ser cada um faz a atividade que quer na hora que quer”.

Para o entrevistado E7, algumas questões foram importantes, tais como a melhoria da infraestrutura e questões relacionadas aos recursos humanos:

“Ações operacionais pensando em infraestrutura, porém, desconectado do pensamento do foco no cliente, pois se precisava ganhar eficiência de custo. Um melhor customer experience de forma indireta é alocar recursos humanos, trabalhar a escala das pessoas, adequar o tempo para capacitar a equipe visando trazer eficiência para a empresa. Para tratar melhor as falhas, de forma que se consiga um melhor “customer experience”. Atuação pela própria equipe, sem encaminhamento para tratamento por área de segundo nível de análise. E pensando no “customer experience”, a equipe consegue tratar em menor, tornando a recuperação mais rápida.

Conclui-se que o funcionário, apesar de tomar atitudes para solução de falhas, possuía o pensamento descolado do foco no cliente, necessitando de melhor orientação para uma visão voltada para a estratégia de atendimento ao “*Customer Experience*”. No entanto, o próprio entrevistado informa em sua entrevista que de acordo com ações da organização e gestão, a visão mudou relativamente, permitindo que o colaborador tivesse um posicionamento mais adequado em relação à estratégia adotada pela empresa.

Da mesma forma, o Entrevistado E8 cita que automações de atividade menos relevantes proporcionaram maior interação da equipe para a solução de casos mais críticos em menor tempo, corroborando com o aspecto de melhoria da capacitação.

Nesse caso do recurso humano, considerado pela VBR, gerando ganho em eficiência nos cenários de falha tratados, apesar de longo caminho ainda a percorrer. O Entrevistado E8 relata:

”temos otimizado processo. Eliminando atividades burocráticas. Buscando eficiência nas tarefas simples. Minimizando locais de atualização da informação; reduzindo contatos a partir de terceiros; automatização de ações remotas em falhas menos críticas; aumento de soluções remotas; assim contribuimos para a estratégia “.

Já o entrevistado E9 apenas refletiu sua visão sobre os aspectos da área no que tange à condução de projetos para uma melhor orientação sobre o foco no cliente, reduzindo as lacunas internas desde a criação do serviço até o fornecimento deste ao cliente. Conforme a teoria de qualidade de serviços, além de buscar minimizar retrabalho em função de equívocos causados junto a fornecedores, permite percepção otimizada sobre um serviço prestado.

Nesse sentido, destaca-se que o colaborador da área do entrevistado E9 possui perfil menos operacional e mantém contato com áreas diversas, facilitando sua visão sistêmica, inclusive no que diz respeito aos pilares estratégicos estabelecidos pela empresa.

Das entrevistas realizadas, é possível salientar que o posicionamento transmitido pelos entrevistados é que o trabalho realizado para atender à estratégia de negócio vem sendo realizado, de forma que a estratégia operacional aponta para revisão de processo, ação contínua de gestores e líderes para mudança de comportamento dos colaboradores, identificação e busca por oportunidades de automações em prol de eficiência.

No sentido de suportar o pilar estratégico “*Customer Experience*”, as ações operacionais estão voltadas para tal manutenção e em conformidade com o conceito defendido por Wheelwright (1984) de que a operação deve suportar a estratégia da organização, em conformidade aos aspectos da qualidade de serviços, minimizando impactos através da redução entre as lacunas principalmente na gestão de projetos e padronização de serviços.

Porém, como o foco é operacional, a visão do cliente tende a ser míope pelas equipes operacionais, como será verificado a seguir nos tópicos de barreiras e oportunidades, identificados durante as entrevistas. Um ponto que pode servir de atenção é a necessidade de melhor esclarecimento ou definições sobre as formas de se ter o suporte da estratégia de negócio pelas ações táticas ou estratégicas da operação, como cita Swamidass (1986).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi de retratar as ações de estruturação da equipe de operações visando responder à pergunta de pesquisa: “*Como uma área operacional se reestruturou para suportar estratégia voltada para atender o conceito de “Customer Experience” em uma empresa de telecomunicações? ”*”.

Observa-se que houve a necessidade de estudos da literatura sobre estratégia, visto que, para garantir o correto encaminhamento de ações das áreas de uma empresa, é necessário o entendimento e alinhamento sobre a estratégia de negócios, ou seja, para onde a empresa está sendo direcionada a fim de aumentar ou simplesmente manter sua posição no mercado.

Como o foco da pesquisa era a estratégia operacional, buscou-se entendimento sobre estratégia operacional e sobre VBR, justamente para entender a forma de alinhamento de ideias entre negócios e operação. Mesmo que a literatura de estratégia traga reflexões sobre descasamento de ações, o VBR permite alicerçar o pensamento em relação aos recursos

internos da organização, os quais deveriam estar gerando vantagem competitiva sustentável. Porém, neste sentido, foi possível perceber que as ações da organização ainda não refletem esta realidade, possivelmente pela dinâmica do mercado de telecomunicações, muito competitivo e de fácil geração de serviços e produtos similares pelas operadoras disponíveis no mercado.

Deste modo, a operadora em questão tem buscado manter esforços que traduzem sua diretriz tanto mercadológica quanto interna. A empresa tem tido como foco buscar formas diferenciadas de apresentar novos serviços e produtos através de marketing em mídias sociais e de massa, bem como um direcionamento em seu site eletrônico (não será disponibilizado aqui devido à necessidade de confidencialidade sobre a empresa) voltado ao foco no cliente com maior amplitude.

Já internamente, a mudança de cultura para o foco no cliente tem sido gradativa, visto que questões culturais e comportamentais vêm sendo trabalhadas através de ações da empresa, orientando gestores para este viés e disponibilizando treinamentos direcionados a este fim. No entanto, é notável a necessidade de se percorrer ainda um longo caminho para que o objetivo seja alcançado em sua plenitude.

Nesse contexto, os aspectos relatados no referencial, no que tange à experiência do cliente, permite identificar os objetivos da organização e intrinsecamente a isso as áreas buscam seu desenvolvimento. A área operacional não deve conseguir de forma facilitada atender questões especificamente voltadas para o “*Customer Experience*”, uma vez que, em se tratando de uma vertente do marketing, tal área precisa ser mais bem trabalhada no âmbito operacional. Isso porque, como dito em pontos do referencial teórico, a estratégia operacional deve buscar atender a estratégia da organização; porém, neste aspecto, o suporte a esta estratégia fica voltado à manutenção da estrutura da empresa dentro de patamares otimizados para que o cliente tenha uma percepção positiva do serviço contratado.

Tanto pela observação do pesquisador, quanto pelo resultado das entrevistas realizadas, identificou-se na empresa uma atuação da área operacional voltada para não somente garantir a disponibilidade do serviço, mas sim para que este seja mantido com qualidade, garantindo ao referido cliente relações positivas entre o contratado e o esperado pelo serviço. Ainda assim, percebe-se que questões operacionais como disponibilização de serviços em locais distantes de grandes centros sofrem com estruturas precárias ou menos favoráveis para o fornecimento do serviço. Todavia, uma vez existindo oferta, a manutenção deve ser considerada. O agravante deste cenário representa uma imagem ruim perante os clientes de respectiva localidade, gerando um grande número de reclamações, tanto junto à

operadora quanto junto à Anatel. No cenário em questão, é perceptível a necessidade da operadora em buscar melhoria contínua de seus sistemas, visto que em relatório anual do órgão regulador, a operadora apresentou índices abaixo do mínimo esperado. De modo sintetizado, por mais que existam ações positivas tanto de operações quanto de todas as áreas da organização, observa-se ainda grande oportunidade para melhorar o fornecimento do serviço nas áreas onde a operadora já esteja presente.

Destaca-se que esperar definições e informações da Anatel para tomada de decisão ou alimentar atitude para uma melhoria operacional não deveriam ser primordiais para organização, que durante o período de pesquisa se mostrou atenta a fatores tecnológicos para justamente aproximar-se dos clientes e entender suas necessidades.

A partir das entrevistas evidenciou-se que pontos como melhoria contínua de processos, automações e desenvolvimento de pessoal são questões citadas criticamente por todos os entrevistados. Esta visão corrobora com o que se observa na organização, onde em aspectos processuais, a mesma necessita de revisões constantes em função de necessidade de cada equipe identificadas em momentos distintos, mesmo com longo período de alinhamentos. Em relação às automações, percebe-se internamente um nível de evolução considerável se comparado ao período que antecede a esta pesquisa, pois a partir de 2016 tem-se um contingente de ações neste sentido que corroboram com a associação à estratégia da organização, porém aquém das necessidades existentes na organização.

Por fim, a questão do desenvolvimento pessoal sempre toma grande destaque nos discursos internos das empresas de telecomunicações; entretanto, não somente a empresa deveria buscar o desenvolvimento do profissional. Este, por sua vez, poderia também mostrar-se aberto a buscar tal desenvolvimento, o que permitirá sua evolução dentro da empresa.

Além disso, durante as entrevistas e período de observação a empresa, mostrou-se em orientada a melhores resultados do que apenas atendimento de indicadores da Anatel, ou seja, a busca da empresa está relacionada a proporcionar a melhor experiência para o cliente, apesar de um volume grande de oportunidades presentes no cenário de telecomunicações e certamente tecnológico.

Tópico importante a ser abordado é a questão cultural da organização, o qual representa um ponto gerador de oportunidades na área operacional, principalmente pelo fato da necessidade de se buscar o entendimento e aderência das equipes voltados ao foco no cliente. Por meio das análises das entrevistas, foi possível constatar que o colaborador precisa estar mais consciente da sua importância dentro da empresa e buscar ações que reflitam seu interesse em permear uma melhor experiência para o cliente.

Neste sentido, mesmo estando a operação engajada em manter uma estrutura com ótimo desempenho e a gestão estar atenta a controles previamente estabelecidos de forma que haja o suporte à estratégia da organização, é válido salientar a busca pela eficiência que ocorre tanto no aspecto financeiro quanto no aspecto operacional, porém ambos remetem à evolução tecnológica que deve estar alinhada com formas mais claras e corretas de atendimento ao cliente.

O aspecto das ações operacionais corrobora com o que a literatura descreve sobre a inflexibilidade do planejamento, limitando a ação das equipes de operação e gestores. No entanto, a capacidade de adaptação deve ser considerada de forma que novas frentes de atuação sejam estabelecidas e resultados possam ser atendidos de forma mais efetiva. É válido ressaltar que ações comportamentais otimizadas podem trazer melhores resultados, bastando que gestores estejam propensos a deixar transparentes as estratégias que serão tomadas e os motivos de execução delas.

Além disso, mesmo considerando que a operação atua e deve sempre atuar em prol do serviço fornecido, o trabalho em nível pessoal tende a recuperar a estima do funcionário e remeter a resultados operacionais mais expressivos, o que não representa um *trade-off* entre ter uma equipe grande ou realizar uma redução de custo operacional. Isso porque o fator custo estará em evidência, principalmente quando é possível a implementação de recursos não humanos para execução de tarefas até mesmo complexas, garantindo eficiência e escalabilidade. Ou seja, sempre haverá a necessidade de avaliação do gestor em relação ao plano a ser adotado para atendimento da estratégia da empresa. E no âmbito operacional, mesmo que o valor humano traga resultados positivos, gerando inclusive melhoria na experiência do cliente, a questão custo sempre estará em evidência.

Neste sentido é possível destacar que o recurso humano aliado ao recurso tecnológico, ambos com suas capacidades em plena utilização, permitirão à organização manter a qualidade do serviço prestado, ficando inclusive campos abertos para novas pesquisas tanto no cenário de qualidade de serviço quanto no “*Customer Experience*”, no que tange ao incremento do conceito através de análises preditivas ou ainda sobre como prover a melhor experiência para cada cliente.

Finalizando, a evolução tecnológica permitiu e continuará permitindo a evolução humana, porém somente é possível superar a expectativa do cliente através de mudança cultural de cada colaborador em uma empresa. A atuação de cada um de forma otimizada voltada para a qualidade do serviço para o cliente é o que vai garantir a sobrevivência das organizações, independentemente de seu porte e mercado.

Por isso, não cabe destacar aqui ações de gestores para este fim, mas sim ressaltar a necessidade de mudança de cultura do funcionário de níveis táticos e operacionais para um trabalho que proporcione a eficiência necessária para uma experiência diferenciada tanto do cliente quanto do próprio profissional.

REFERÊNCIAS

ANATEL – Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida – Serviço Móvel Pessoal – Pós Pago (2015). Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=340583>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

_____. **Manual de Aplicação da Pesquisa para Aferição do Grau de Satisfação e da Qualidade Percebida Junto aos Usuários de Serviços de Telecomunicações.** Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documentoVersionado.asp?numeroPublicacao=337285&documentoPath=337285.pdf&Pub=&URL=/Portal/verificaDocumentos/documento.asp>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

_____. Reclamações por Grupo Econômico. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/reclamacoes-na-anatel2/grupos-economicos>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

_____. Mapa de Competição do Serviço Móvel Pessoal Brasil. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/destaque-1/254-mapa-de-competicao-do-smp-brasil-competicao-telefoniamovel>>. Acesso em: 01 abr. /2017.

BARLOW, J; MAUL, D. **Emotional value:** Creating strong bonds with your customers. Berrett-Koehler Publishers, 2000. Disponível em: <https://www.bkconnection.com/static/Emotional_Value_EXCERPT.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482586/15.3_JOM_Barney_1991.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BARNEY, J. O futuro da estratégia [entrevistado por Flávio Carvalho de Vasconcelos e Luiz Artur Ledur Brito]. **GV-executivo**, v. 3, n. 2, p. 45-48, 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34814>. Acesso em: 20 de jun. 2017

BARNEY, J. B.; HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** Tradução Monica Rosemberg; Revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo – Person Prentice Hall, 2007.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. - A longitudinal analysis of the impact of services changes on customer attitudes. **Journal of Marketing**. Nº 55, (1991), p. 1-9. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/1252199?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 mar. 2017.

CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Engineering Customer Experiences. **Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 8, 1994. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Lewis_Carbone/publication/266277275_Managing_the_Total_Customer_Experience_Managing_the_Total_Customer_Experience/links/55929abc08ae16f493ee285f.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>. Consulta realizada em: 04 de maio de 2018.

CHHEDA, S; DUNCAN, E; ROGGENHOFER, S. Putting Customer Experience at the heart of next-generation operating models. **Digital McKinsey**, March, 2017. Disponível em: <<http://www.academia.utp.ac.pa/sites/default/files/docente/51/9.putting-customer-experience-at-the-heart-of-ngom.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva – 3ª ed. – Porto Alegre – Penso, 2014.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000004784>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

HOMBURG, C; JOZIC, D; KUEHNL, C. Customer Experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 377-401, 2017. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

ITO, N. C; GIMENEZ, F. A. P. Uma conversa entre Porter e VBR: Framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Revista Organizações em Contexto**, v. 7, n. 14, p. 29-56, 2011. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/download/2729/pdf_32>. Acesso em: 01 out. 2017.

JOSHI, S. Customer Experience management: An exploratory study on the parameters affecting Customer Experience for cellular mobile services of a telecom company. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 133, p. 392-399, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814031164>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

KRETZER, J; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, 2009. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/download/790/498>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

MELO RIBEIRO, H. C; COSTA, B. K., MURITIBA, S. N., NETO, G. C. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da**

Administração, v. 14, n. 34, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/2175-8077.2012v14n34p39/23427>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

MUSA, E. V. **Ativos tangíveis e intangíveis**. FLUXO INTEGRATED SOLUTIONS, 2006. Disponível em: <<http://www.fluxosolutions.com.br/newsletter-9/ativos-tangiveis-e-intangiveis>>. Acesso em: 01 out. 2017.

PALMER, A. Customer Experience management: a critical review of an emerging idea", **Journal of Services Marketing**, Vol. 24 Iss 3 pp. 196 – 208, 2010. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876041011040604?journalCode=jsm>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985. Disponível em: <<http://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/A-Conceptual-Model-of-Service-Quality-and-Its-Implications-for-Future-Research.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

PAULA, R. M; ILIUȚĂ, N. C. Customer Experience management–The most important dimension of the service firm strategy. **Analele Universității din Oradea**, p. 1171, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Serbanica/publication/46533446_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_ROMANIA/links/0c9605317002c9ee34000000.pdf#page=1173>. Acesso em: 01 nov. 2017.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. Disponível em: <<http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/01728.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

PRETOLA, R. R. Dissertação de Mestrado. **Inovação e criatividade no setor de telecomunicações brasileiro: co-criando valor mediante processo de centralidade no cliente**. 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2369>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

PIRES, J. C. L. A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 11, p. 1-34, 1999. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1109.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Grupo Editorial Patria: México, 2008.

QUINTELLA, R. H.; COSTA, M. A. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. **Revista de Administração Pública**, RJ. Ed. 43_1:123-150 - 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6682/5265>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

O'SULLIVAN, E. L.; SPANGLER, K. J. **Experience marketing: strategies for the new Millennium**. Venture Publishing Inc, 1998. Disponível em: <<https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19991807481>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

REYNOLDS, A; LEWIS, D. **Closing the Strategy-Execution Gap Means Focusing on What Employees Think, Not What They Do**. Harvard Business Review, 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/10/closing-the-strategy-execution-gap-means-focusing-on-what-employees-think-not-what-they-do?autocomplete=true>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SHIN, D. H. **Effect of the Customer Experience on satisfaction with smartphones: Assessing smart satisfaction index with partial least squares**. Telecommunications Policy (2014). Disponível em: <<http://https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596114001530>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SILVA, M. A. S. M. E. Sobre a análise do discurso. **Revista de Psicologia da UNESP**, v. 4, n. 1, p. 16-40, 2005.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N; LEWIS, M. **Operations strategy**. 3ª Edição - Pearson, 2011.

SWAMIDASS, P. M. Manufacturing strategy: its assessment and practice. **Journal of Operations Management**, v. 6, n. 3-4, p. 471-484, 1986.

TY, E. P. R; VARDHARAJ, A. Customer Experience Management in Online Retailing-A Literature Review. **International Journal in Commerce, IT & Social Sciences**, Vol.2 Issue-2, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ebenezer_Rajan/publication/274510494_Customer_Experience_Management_in_Online_Retailing_-_A_Literature_Review/links/5521702c0cf2f9c13052826c.pdf

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

VERGARA, S. C. **Método de Coleta de dados**. 2ª edição – Livro Digital - São Paulo: Ed. Atlas – 2012.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª edição - São Paulo: Ed. Atlas - 2015.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic management journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486011>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente** - 6ª ed. - Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences Service Quality. **Journal of Marketing**. April, 1996.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MENDONÇA, J. M. A; SALDANHA, J. A. V. Implementação do Conceito de Customer Experience em Área Operacional de uma Empresa de Telecomunicações como Estratégia de Melhoria dos Serviços Prestados aos Cliente. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n. 4, art. 3, p. 37-64, jul./ago. 2019.

Contribuição dos Autores	J. M. A. Mendonça	J. A. V. Saldanha
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X