

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

DISSERTAÇÃO

**PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS NA ÁREA DE OPERAÇÕES
PARA ATENDIMENTO AO CONCEITO DE *CUSTOMER EXPERIENCE*:
UM ESTUDO EM UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL
CELULAR**

JOSÉ MARCELO ALCÂNTARA MENDONÇA

2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS NA ÁREA DE OPERAÇÕES
PARA ATENDIMENTO AO CONCEITO DE *CUSTOMER EXPERIENCE*:
UM ESTUDO EM UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL
CELULAR**

JOSÉ MARCELO ALCÂNTARA MENDONÇA

Sob a orientação do Professor
Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Rio de Janeiro, RJ
Junho de 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M539p Mendonça, José Marcelo Alcântara, 1976-
PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS NA ÁREA DE OPERAÇÕES
PARA ATENDIMENTO AO CONCEITO DE CUSTOMER EXPERIENCE:
UM ESTUDO EM UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR
/ José Marcelo Alcântara Mendonça. - Nilópolis, 2018.
83 f.

Orientador: Jorge Alberto Velloso Saldanha.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia, 2018.

1. Customer Experience. 2. Visão Baseada em
Recurso. 3. Estratégia Operacional. 4. Qualidade de
Serviços. 5. Telecomunicações. I. Saldanha, Jorge
Alberto Velloso, 1966-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado
Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

JOSÉ MARCELO ALCÂNTARA MENDONÇA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Linha de Pesquisa: Organizações, Sociedade e Mercados.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/06/2018.

Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha - MPGE/UFRRJ
(Orientador)

Prof. Dr. Marcia Cristina Drumond e Castro - MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior - MAA/UFRRJ

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior - UFF

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter me permitido ingressar, iniciar, ultrapassar as barreiras apresentadas durante toda a fase e terminar esta árdua tarefa. Sem Ele eu nada seria ou conseguiria em minha vida acadêmica, profissional e familiar.

Agradeço à minha esposa, Patricia, pela paciência nos momentos mais críticos, pela motivação nos momentos em que o pensamento negativo vem à tona e pela companhia em cada viagem que fizemos para orientação e pesquisa. Uma guerreira que mesmo diante de problemas mostrou-se firme em apoiar-me para a conclusão do mestrado.

Também a meus filhos, Bernardo e Marcela, que entenderam minha ausência durante todo o mestrado e para os quais certamente este período serviu de grande exemplo para seus brilhantes futuros que ainda está em fase inicial de vida e acadêmica.

Agradeço a meus pais, Maria do Rosário e José (in memoriam), o início de tudo. E a minhas irmãs Maria Beatriz e Izabel Ignêz. Pois sem os constantes ensinamentos, orientações e oportunidades geradas não teria sido possível chegar a este estágio de vida e acadêmico.

Meus agradecimentos aos professores do MPGE que sempre estiveram dispostos a transmitir conhecimento em prol da busca pela ciência e que se mostraram incansáveis em melhorar o nível da pesquisa realizada orientando a cada momento.

Sempre grato a meu orientador o Professor Jorge Saldanha que esteve sempre disposto e disponível durante os dois anos de mestrado para orientar-me onde fosse necessário e possível.

Agradeço ao Mestre e Doutorando André Trajano, pelas horas de troca de ideia e suporte para publicações acadêmicas. Um grande amigo da época de mestrado.

Não posso esquecer de toda a turma do MPGE de 2016. Todos foram especiais em meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico. E apesar da distância e dificuldades do dia a dia, serão sempre bem lembrados como amigos que fiz em minha vida.

E finalmente agradeço a todos que participaram direta ou indiretamente para o fechamento desta pesquisa, uma grande etapa de minha vida.

RESUMO

MENDONÇA, José Marcelo Alcântara. **Proposta de ações estratégicas na área de operações para atendimento ao conceito de *customer experience*: um estudo em uma operadora de telefonia móvel celular.** 2018. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2018.

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, tem-se a necessidade de geração de experiência diferenciada como forma de crescimento e manutenção da base de clientes. Desta forma, esta pesquisa buscou analisar as ações operacionais que orientam a área de operações de uma empresa fornecedora de serviço de telefonia móvel, para atendimento ao conceito do *Customer Experience*, o qual foi adotado pela organização como estratégia de negócios. Para tanto, foi realizado estudo teórico sobre estratégia, estratégia operacional Visão Baseada em Recurso (VBR) e qualidade de serviços. A coleta de dados foi efetuada através de entrevista aberta com gestores da área operacional, bem como por meio do uso de dados públicos da empresa em questão, mantendo-se a confidencialidade necessária para a execução da pesquisa. Foi utilizada análise de discurso como metodologia, de forma a se obter o entendimento do entrevistado não somente pelo que era dito, mas também pelo sentido do que o mesmo havia relatado. O resultado permitiu identificar grande oportunidade em relação à utilização de recursos organizacionais, físicos e humanos. Com isso, espera-se contribuir para melhorar a visão da operação sobre os aspectos do negócio em uma grande corporação.

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

ABSTRACT

MENDONÇA, José Marcelo Alcântara. **Proposal of strategic actions in the operations area for customer experience: a study on a mobile phone operator. 2018.** Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2018.

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 strategy, operational strategy based resource vision (VBR) and quality of services 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.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Mapa da divisão do Brasil pela LGT.	20
Figura 02. Mapa da presença das operadoras de telefonia móvel no Brasil.....	19
Figura 03. Ranking do cumprimento de metas – 2017.....	23
Figura 04. As cinco forças de Porter.	24
Figura 05. Modelo de Estratégias Genéricas.	28
Figura 06. Visão resumida para adequação de planos pelos gestores	28
Figura 07. Níveis organizacionais.	28
Figura 08. Gráfico de contribuição da função produção	33
Figura 09. Modelo de qualidade de serviços.	39
Figura 10. Modelo de lacunas de serviço.	42
Figura 11. Dashboards de análises pós-falha.....	64
Figura 12. Visão de falhas massivas correlacionadas com volume de reclamações.	64
Figura 13. Usuário de dados por tecnologia.	66
Figura 14. Framework de apoio à condução do plano de ação	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Etapas da reestruturação do setor de telecomunicações.....	19
Quadro 02 - Perspectivas da Estratégia de Operações	34
Quadro 03 - Lista com exemplo de autores que trabalham os conceitos da firma de Penrose	35
Quadro 04 - Tipos de recursos da VBR.....	36
Quadro 05 - Abordagens de próxima geração	39
Quadro 06 - Dimensões da qualidade de serviços	38
Quadro 07 - Lista de lacunas de Qualidade de Serviços	40
Quadro 8 - Orientação para uso do Framework	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Lista de trabalhos sem ligação com o tema da pesquisa realizada.....	17
Tabela 02 - Grau de Satisfação de usuários do SMP.....	20
Tabela 03- Relação de Entrevistados.....	47
Tabela 04 - Guia de Entrevista	49
Tabela 05 - Matriz SWOT relacionada às entrevistas (Continua).....	58
Tabela 06 - Tempo de impacto para cada ponto da análise SWOT	60
Tabela 07 - Proposta de plano de ação operacional.....	67

LISTA DE SIGLAS e TERMOS

Accountability	Comportamento previsto para profissional com perfil solucionador, que questiona até a solução do problema identificado
<i>Customer Experience</i>	Experiência do cliente
DDD	Discagem Direta a Distância
KPI	Key Performance Indicator ou Indicador Chave de Performance
KQI	Key Quality Indicators ou Indicador chave de Qualidade
PMM	Período de Maior
PMT	Período de Maior Tráfego
PLAYER	Operadora permissionário junto à ANATEL, fornecedora de serviço de telecomunicações
Owner	Proprietário ou dono
QoE	Quality of Experience ou Qualidade da Experiência
SMP	Serviço Móvel Pessoal
STFC	Sistema Telefônico Fixo Comutado
SMC	Serviço Móvel Celular
Stakeholder	Parte interessada em uma estratégia ou projeto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	15
1.2	Importância	15
1.3	Oportunidade	16
1.4	Viabilidade	16
1.5	Originalidade	16
1.6	Problema de pesquisa	17
1.7	Objetivos	16
1.7.1	Objetivo principal	18
1.7.2	Objetivos secundários	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE I	19
2.1	Breve histórico da Telefonia móvel no Brasil	19
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE II	24
3.1	As cinco forças de Porter	24
3.2	Estratégia	27
3.2.1	Liderança em custos	28
3.2.2	Diferenciação	28
3.2.3	Foco.....	29
3.2.4	Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	28
3.2.5	Estratégia Operacional.....	29
3.3	A Visão Baseada em Recursos	35
3.4	A Gestão da experiência do cliente (<i>Customer Experience Management</i>)	37
3.5	Qualidade de serviços	37
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	44
4.1	Delineamento e processo de investigação	44
4.2	Coleta de dados	45
4.3	Local da pesquisa	45
4.4	Análise e planejamento	46
4.5	Sujeitos da pesquisa	46
4.5.1	Participantes da pesquisa	46
4.5.2	Crítérios de seleção dos entrevistados	47
4.6	Entrevista	48
4.6.1	Tipo de Entrevista: Aprofundada ou Em profundidade.....	48
4.7	Validação dos dados da entrevista	50
5	RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO	48
5.1	Análise dos discursos	51
5.1.1	Identificar as ações da área operacional que permitem apoiar a estratégia adotada por empresa prestadora de serviço de telefonia móvel.....	48
5.1.2	Identificar as barreiras para operacionalização de ações que suportem o pilar estratégico “ <i>Customer Experience</i> ”.....	51
5.1.3	Identificar oportunidades nos processos e alinhamentos adotados pela área de operação de rede na operacionalização de novas ações para melhoria da qualidade de serviços.....	53
5.1.4	Identificar necessidades operacionais que podem permitir atuação visando atender estratégia voltada para o pilar “ <i>Customer Experience</i> ”.....	55
5.1.5	Identificar nas entrevistas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças como forma de apoio à operação para atender o pilar <i>Customer Experience</i>	58

5.2	Análise das observações	63
5.2.1	A evolução tecnológica da área operacional.....	63
5.2.2	Análise ações referentes ao negócio	65
5.3	Proposta de Plano de Ação.....	66
6	CONCLUSÃO	67
7	REFERÊNCIAS.....	73

INTRODUÇÃO

A abrangência nacional das telecomunicações permite identificar uma realidade organizacional que busca novos mercados através de novos serviços em uma concorrência constante para conquistar novos clientes (EVANGELISTA, BLUME e BRAVO, 2006).

Ao contrário desta visão, durante anos houve um monopólio estatal no setor de telecomunicações do Brasil que determinou o tipo de serviço que seria fornecido à população. No final da década de 1990, com a criação da nova Lei Geral das Telecomunicações e a privatização do Sistema TELEBRÁS, ocorreu a abertura do mercado, permitindo concorrência através de novas tecnologias e aumento de *market share* (BNDES – PEREIRA e PUGA, 2016).

Em referência à importância do setor de telecomunicações, Da Silva e Santos (2006) destacam o que mais proporcionou transformações na economia mundial. As inovações deste setor foram fortalecidas pelo processo de revolução tecnológica ocorrida após a Segunda Guerra Mundial, tendo maior crescimento justamente na década de 1990 (DA SILVA e SANTOS, 2006). Os autores afirmam ainda que a propulsão no processo de globalização representa a convergência de tecnologias, de microeletrônica e informática a telecomunicações.

De acordo com Almeida (1994), as mudanças do setor de telecomunicações sofrem influência direta das mudanças econômicas globais; porém, as questões inerentes ao próprio setor (tecnologia utilizada, organização da indústria e articulações reguladoras) determinam o direcionamento da área.

O autor esclarece que as mudanças fizeram com que o setor de telecomunicações se tornasse altamente rentável, permitindo sua expansão através de estratégias de concorrências, visando à diferenciação, ao foco no cliente, às alianças etc. Segundo o autor, as mudanças incentivaram ainda mudanças e adições de barreiras de novos entrantes no setor, seguindo assim uma dinâmica do mercado como um todo, considerando os anos de 1990.

Segundo a Anatel, em março de 2018 o Brasil possuía 235.786.195 linhas móveis em operação, o que representava uma redução de 7.004.099 linhas (-2,88%) em relação ao último ano. Porém, apresentou crescimento em relação a fevereiro de 2018, com um pequeno aumento de 130.690 linhas (+0,06%).

Desta forma, apontar o foco no cliente em uma empresa de telecomunicações, no que tange à área operacional, é uma questão em constante discussão, com estratégias que devem contar com a integração das diversas áreas da empresa, passando por negócios e finanças, gestão de pessoas, e chegando à área operacional, foco desta pesquisa (SOBRAL e PECI, 2008).

Neste sentido, o gerenciamento da experiência do cliente é uma oportunidade para o relacionamento saudável deste com a empresa (TISCHELER et al., 2013). Para as empresas fornecedoras de serviço de telefonia móvel, conhecer a experiência de seus clientes ainda é um objetivo a ser alcançado. Porém, faz sentido uma atenção para o volume de reclamações de clientes junto à Anatel. Conforme relatórios do órgão regulador, este volume cresce anualmente, apesar de esforços das organizações para o contrário.

Associar este volume de reclamações ao nível de exigência dos clientes com expectativas altas em relação ao serviço contratado explica, em parte, a troca de operadora por parte do cliente. Tal troca, chamada de portabilidade, foi autorizada pela Anatel em 2008 e pode ser realizada sem a substituição do número (SANTOS, 2015), ou seja, o número de telefone do cliente é mantido sem ônus.

Santos (2015) ressalta ainda a questão da concorrência alavancada e esperada pela Anatel. Descreve, porém, que neste sentido a concorrência não é uma questão tão crítica para as operadoras, visto que através de análises de relatórios anuais percebe-se uma taxa de portabilidade pouco maior que 1%, considerando o número de acessos (telefones celulares) habilitados nas operadoras.

Este movimento levou as operadoras de telefonia celular para uma aproximação a seu cliente, visando principalmente o estreitamento da relação no atendimento (Neves et al., 2016).

Ainda neste sentido, a teoria sobre serviços, a qual diz que a operação está em função do produto/serviço, sendo o cliente mero coadjuvante, tem ainda a corroboração de Slack, Chambers e Johnston (2008, p.132) no que tange aos serviços de massa: “Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o produto”, permitindo a reflexão a respeito do motivo do modelo existente. Porém, é significativa para as empresas de telecomunicações se direcionarem a um novo rumo estratégico para a manutenção de *marketshare* e conseqüente crescimento da marca. Disso, é possível trazer a questão do valor. Segundo Kotler e Keller (2006, “uma empresa só pode vencer em economias extremamente competitivas ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior (KOTLER E KELLER, 2006, p.34).

Mesmo em um processo isomórfico, que permite a igualdade de ações e estruturas organizacionais, as empresas buscam cada vez mais se diferenciarem de suas concorrentes pela oferta de serviços aparentemente particulares, em conformidade com Kotler e Keller (2006), quando dizem que concorrente inteligente deve projetar oferta para mercados-alvo bem definidos. E para isso, é fundamental associar ao serviço a tal aproximação ao cliente para que a satisfação deste seja o principal aspecto orientador da organização.

É válido salientar que o serviço de telecomunicações no Brasil foi privatizado através de uma série de ações do governo brasileiro para garantir a prestação de serviços básicos e atendimento de demanda reprimida (Pires, 1999).

Em função do exposto, pretende-se, com esta pesquisa, em conjunto com os objetivos traçados e apresentados à frente, que as estratégias operacionais estejam voltadas para um melhor fornecimento do serviço, tendo uma equipe engajada para este fim, de forma que esta compreenda seu posicionamento em relação às estratégias adotadas, permitindo a realização contínua de ações de melhoria de acordo com novas oportunidades identificadas.

Neste aspecto, é possível afirmar que os esforços das empresas de telefonia celular nem sempre resultam em uma visão satisfatória do cliente. Tal fato está relacionado com a expectativa do mesmo em relação ao funcionamento do serviço e não sobre o que ele deveria ser ou deixar de ser (Zeithaml et al., 2014).

Diante dessa premissa, Correa (2008) afirma que a satisfação do cliente está ligada diretamente à qualidade dos serviços, levando à “lealdade do consumidor à determinada marca” (CORREA, 2008, p.3). A autora destaca ainda que o cliente realmente realiza comparações entre o esperado de um determinado produto ou serviço com o que foi adquirido.

Corroborando com estas questões as ações das operadoras em se manterem inovando, mesmo com a economia em retração, conforme citado no Anuário de Telecomunicações (2017). Neste sentido, a literatura retrata que o consumidor brasileiro está em busca de serviços de comunicação de dados, serviço este que proporciona o equivalente a 50% da receita obtida pelas empresas operadoras de telefonia celular.

Desta forma, as companhias fazem uso de movimentos inovadores constantes para garantir serviços de qualidade, permitindo soluções para problemas de grandes centros urbanos ou áreas rurais (ANUARIO DE TELECOMUNICAÇÕES, 2017).

Neste aspecto, pretende-se gerar apoio à empresa pesquisada na forma de identificação de uma melhor forma de atuação no que tange a criar e entregar valor, visando construir relacionamento satisfatório e de longo prazo para as partes interessadas (KOTLER E KELLER, 2006).

No contexto de percepção do cliente, um dos aspectos que impactam substancialmente em sua avaliação diz respeito à volatilidade da demanda, preocupação recorrente entre os responsáveis pela prestação do serviço em função das necessidades imediatas dos clientes,

principalmente quando há picos de demanda, conforme destacam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Diante das considerações precedentes, o presente estudo se propõe a abordar o problema descrito, visando propor ações de gestão operacional com o objetivo de atender ao conceito de *Customer Experience*.

1.1 Justificativa

A justificativa para a pesquisa se traduz por meio da descrição de sua importância, oportunidade, viabilidade e originalidade. Para tanto, seguiu-se sugestões de Castro (1977) e Roesch (2013) para embasamento e orientação na pesquisa em si, conforme citados nos itens 1.2, 1.3 e 1.4 deste documento.

A expectativa central da pesquisa é buscar entendimento sobre as ações da área de operações de uma empresa fornecedora de telefonia móvel em território nacional, em relação à estratégia da referida área para atender ao conceito de *Customer Experience* utilizado pela empresa em questão como estratégia de negócios, visando contemplar não somente a estratégia de negócios, mas também obter mudança de cultura organizacional.

Além de fatores relacionados à cultura, processos e recursos, a ausência de melhores formas de identificação de degradação e deficiências em serviços é o que tende a justificar a realização desta pesquisa.

Assim, o estudo está pautado nas ações de parte da área operacional, responsável pela disponibilidade de rede, desempenho de rede e tratamento de reclamações de clientes de telefonia móvel. O ponto central é atender expectativas executivas em relação ao *Customer Experience*, no qual ao seu final esteja determinado o que foi necessário para esta área atender tais expectativas.

É válido ressaltar que a área operacional da empresa, muito focada em visões técnicas, precisa de um esforço considerável para ter como foco o cliente, apesar deste ser o principal motivo de uma empresa existir.

O conceito de *Customer Experience*, que será detalhado na seção reservada à abordagem do referencial teórico, abrange questões que permeiam todas as áreas da empresa. Porém, por questões de tempo e exequibilidade, esta pesquisa foi focada na área operacional, que precisou buscar adequação de processos; reestruturação de ações de equipes; modelagem de novos indicadores que fornecessem uma visão mais abrangente do funcionamento do serviço (mesmo em função de um equipamento), entretanto não relacionado diretamente a um equipamento; bem como a contratação de novas ferramentas de análise de indicadores e de conceito de inteligência artificial, além de ações internas que possibilitassem estabelecer novo rumo cultural para a empresa.

Deste modo, a direção procurou buscar a disseminação de conceitos de mercado voltados para melhorar o comprometimento individual e por equipe, sempre norteados pelos quatro pilares estabelecidos como estratégia.

1.2 Importância

Sendo o setor de telecomunicações de substancial posicionamento na economia do país (Quintella e Costa, 2009), a pesquisa apresenta sua importância devido à relevância do tema para a sociedade, conforme defende Castro (1977). Através de cenários identificados, é possível utilizar ações que determinam inovações ou melhorias em relação aos processos da área de operações, visando principalmente à manutenção da qualidade do serviço prestado.

A organização atua conforme Schmitt (2004), sob o aspecto do mesmo propor que as empresas devam atuar de forma a garantir o atendimento de serviços para clientes externos e internos, estando toda a estrutura da empresa envolvida no modelo a ser adotado.

Desta forma, o realinhamento processual e a reorientação de equipes de operação farão parte do escopo desta pesquisa, reforçando a questão da importância para a organização em relação a esta pesquisa.

1.3 Oportunidade

A pesquisa proporcionará inicialmente a revisão e melhoria de processos operacionais da empresa. Neste sentido, melhorar não necessariamente representa a ação de corrigir (OLIVEIRA et al., 2012), além de permitir a coleta de informações estratégicas sobre a experiência do cliente.

Não obstante, será possível ainda identificar, apontar ou corrigir caminhos adotados para investimentos de forma que sejam assertivos em relação ao desenvolvimento de estruturas operacionais e da própria rede de telefonia móvel.

Outra oportunidade será a de proporcionar melhor percepção de desempenho de serviços para clientes do serviço de telefonia móvel, visto que, em concomitância às análises que serão realizadas, encontra-se o funcionamento da estrutura tecnológica de telefonia móvel celular que atende uma ou várias comunidades, com resultado que tende a ser generalizado e não pontual. Neste aspecto, identifica-se a possibilidade de mudança organizacional (ROESCH, 2013), uma vez que permite a implementação de novos processos na área de operação.

1.4 Viabilidade

A pesquisa tornou-se viável pelo fato do autor ser funcionário da empresa pesquisada e ter acesso tanto a dados internos para análise quanto a pessoas que puderam colaborar por meio de entrevistas, sendo assim focos de pesquisa.

O autor desta pesquisa dispendeu de recursos próprios para todas as questões que envolveram a pesquisa, desde equipamentos eletrônicos (Gravador, smartphone, notebook, acesso à internet), bem como financeiros para custear impressões e deslocamentos necessários para realização de entrevistas ou coleta e entrega de materiais.

Dessa forma, o estudo foi considerado possível em relação à sua execução e, conforme sugerido por Castro (1977), traduz confiança para o seu andamento e conclusão.

1.5 Originalidade

Da literatura pesquisada, do referencial sobre telecomunicações, bem como de estratégia operacional e gestão de experiência do cliente, não foi identificada pesquisa que apresentasse o direcionamento considerado nesta pesquisa.

Foram realizadas pesquisas utilizando-se as expressões *Customer Experience*; CEM; Gestão da experiência do cliente; e estratégia operacional, vinculados ao termo telecomunicações. Também foram pesquisados estes termos em inglês em sites eletrônicos de busca, sem identificação de pesquisas similares ao contexto abordado no estudo.

Desta forma, entende-se que esta pesquisa enquadra-se no conceito de originalidade (CASTRO, 1977), por buscar relacionar os conceitos de *Customer Experience*, estratégia e estratégia operacional da organização.

Na tabela 01 estão listados os trabalhos cujo retorno se deu às pesquisas realizadas. Porém, estas não apresentaram ligação com o tema da pesquisa, apesar de mostrarem relevância em suas respectivas abordagens de investigação:

Tabela 01 - Lista de trabalhos sem ligação com o tema da pesquisa realizada

Autor	Comentário sobre o trabalho do autor	Ano de publicação
Miriam Specie	A partir dos conceitos de gestão de qualidade, buscou definir proposta de gestão para serviços <i>clearing house</i> . Talvez este seja que mais se aproxima do trabalho pesquisado no sentido de estratégia operacional, porém, não vincula suas ações ao conceito de <i>customer experience</i>	2000
Coradini	O autor utilizou registros de chamadas de uma empresa para gerar um modelo de prospecção de mercado de telecomunicações	2002
Siqueira e Lima	Os autores confrontaram aspectos teóricos de gerenciamento de relacionamento com fornecedores com a prática em empresa de telecomunicações	2005
Pretola	O autor apresentou uma pesquisa de co-criação de valor entre cliente e empresa;	2008
Teixeira et al.	Os autores utilizaram modelo de teoria dos jogos aplicado por Imai e Watanabe, para determinar momento de investimento em empresa de tecnologia	2009
Miranda	O autor buscou avaliar “avaliar e classificar todos os departamentos de vendas de uma empresa multinacional de telecomunicações quanto à utilização de sistemas de informação (ERP e CRM)”	2015

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.6 Problema de pesquisa

A organização em estudo tem como proposta estratégica estabelecer a cultura do foco no cliente, garantindo assim que este esteja pautado dentro dos conceitos de *Customer Experience* – Este conceito será melhor detalhado no referencial teórico, porém, trata-se de 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 primordiais para que o último seja bem contemplado.

No que tange às ações da organização, foi possível identificar questões voltadas para a mudança de cultura do quadro de funcionários, no sentido de formar um coletivo capaz de entregar um serviço de qualidade para o cliente (Fleury, 1993), porém com entendimento claro sobre o foco no cliente e suas respectivas responsabilidades perante o atendimento à estratégia da empresa.

Neste sentido, várias ações foram tomadas pelas áreas em função da estratégia empresarial (FLEURY, 1993), inclusive pela área foco da pesquisa dentro da organização. Atividades diferenciadas para a disseminação do conceito de *Customer Experience* foram realizadas, e as equipes ou parte delas tiveram a oportunidade de participação em treinamentos e seminários voltados para este fim.

No entanto, como a área operacional está voltada sempre para questões técnicas, menos pautadas no foco ao cliente, a pesquisa foi então norteadas pelas oportunidades que poderiam

existir para que a área de operações tivesse seu foco voltado para o pilar estratégico “*Customer Experience*”.

Percebe-se que a ausência desta visão é uma oportunidade de criação de eficiência operacional, garantindo atividades executadas de forma diferenciada, criando o esforço necessário para que a equipe operacional esteja voltada para ações de melhoria de qualidade de forma menos reativa. Assim é possível trabalhar questões preditivas e ações pró-ativas, garantindo a aplicação do conceito de *Customer Experience* dentro das definições existentes, atendendo ainda à estratégia da organização.

Conforme citado anteriormente, o objetivo é buscar geração de valor para o cliente de telefonia móvel e, nesta linha de pensamento e pesquisa, pretende-se responder à seguinte pergunta: **Como uma área operacional se reestruturou para suportar estratégia voltada para atender o conceito de *Customer Experience* em uma empresa de telecomunicações?**

Guiada pelo questionamento supracitado, a pesquisa buscou identificar respostas ou orientações que pudessem ser utilizadas de forma generalizada por concessionárias provedoras de serviço de telefonia móvel, objetivando visualizar degradações e deficiências em serviços prestados e possibilitando, assim, que ações ágeis de recuperação imediata de falhas ou problemas sob responsabilidade de equipe operacional fossem resolvidas.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo Principal

Propor ações de gestão operacional com o objetivo de atender o conceito de *Customer Experience*.

1.7.2 Objetivos Secundários

- a) Descrever as ações da área operacional que permitem apoiar a estratégia adotada por empresa prestadora de serviço de telefonia móvel;
- b) Identificar as barreiras para operacionalização de ações que suportem o pilar estratégico do conceito de *Customer Experience*;
- c) Retratar as oportunidades nos processos e alinhamentos adotados pela área de operação de rede na operacionalização de novas ações para melhoria da qualidade de serviços;
- d) Delimitar as necessidades operacionais que possibilitem atuação visando atender estratégia voltada para o pilar *Customer Experience*;
- e) Identificar nas entrevistas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças como forma de apoio à operação para atender o pilar *Customer Experience*.

Foi feito uso da divisão do conteúdo desenvolvido neste estudo em duas partes (1 e 2), de modo a facilitar a leitura e delimitar a diferenciação entre os temas.

No capítulo 2 – primeira parte do referencial teórico, será apresentado breve resumo sobre a história das telecomunicações; e no capítulo 3, será abordado o referencial teórico voltado para as temáticas de estratégia, estratégia operacional, Visão Baseada em Recursos e qualidade de serviço.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE I

O referencial teórico foi dividido em duas partes de forma a garantir melhor entendimento sobre as questões abordadas nesta pesquisa.

Neste sentido, a primeira parte contempla um panorama sobre telecomunicações, apresentando um breve histórico sobre a telefonia celular, passando pela qualidade de serviços de telecomunicações e abordando a questão da estratégia no setor.

A segunda parte se concentra na abordagem estratégica, perpassando nas temáticas estratégia, estratégia operacional, Visão Baseada em Recurso, Qualidade em serviços e *Customer Experience*.

2.1 Breve histórico da 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 10 mil terminais.

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

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 holdings 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).

Com o leilão realizado, as empresas oriundas do mercado de telefonia fixa estavam regulamentadas pelo Serviço Móvel Celular (SMC). Porém, a criação da Agência Nacional das Telecomunicações (Anatel), em 2001, instituiu o Serviço Móvel Pessoal (SMP), que trouxe novas diretrizes para a prestação de serviços, fazendo assim com que estas empresas migrassem

do SMC para o SMP. Tal transição permitiu a expansão do mercado através de inovação em serviços e aparelhos, bem como em redução de tarifas, redefinindo a concorrência. Além destes aspectos, a padronização para um modelo universal e a possibilidade de competitividade foram decisivos na reforma das telecomunicações do Brasil (MATTOS E COUTINHO, 2005).

Os autores destacam que alguns passos foram primordiais para o sucesso da nova regulamentação do serviço de telecomunicações: 1) Eliminação do monopólio estatal, através da Emenda Constitucional nº 8; 2) A concessão de operadoras privadas em 1996; e 3) a aprovação da LGT, em 1997.

Entre 2001 e 2002, ocorre 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 importante para a telecomunicação do Brasil por marcar o fim do monopólio estatal, abrindo o setor para o investimento internacional (QUINTELLA E COSTA, 2009).

No contexto da competitividade subsidiada pela nova regulamentação, tem-se então a criação de três regiões no Brasil que são indicadas pela figura 01. A região I abrange a maior parte do norte do Brasil (exceto Acre), todo o nordeste e parte da região sudeste (a exceção é São Paulo). Já a Região II contempla Centro Oeste, incluído o Distrito Federal, Sul e Acre. Por sua vez, a região III abrange todo o estado de São Paulo devido ao tamanho da estrutura.



Figura 01. Mapa da divisão do Brasil pela LGT. Disponível em: <www.anatel.com.br>. Acesso em: 25 maio 2016.

Esta divisão, equivalente às regiões da telefonia fixa, ocorreu a partir da implementação do SMP, e serviu para determinar como seria a divisão de uso das frequências leiloadas para as novas bandas.

De acordo com Quintella e Costa (2009), bem como nos demais documentos da literatura identificados, o SMP permitiu que operadoras atuantes nas bandas A e B participassem dos leilões das novas faixas disponibilizadas, o que garantiu à empresa pesquisada licenças de uso das mesmas, aumentando sua atuação a todo o território nacional.

A figura 02 apresenta as regiões do Brasil, considerando a presença das operadoras e bandas de frequência adotadas por cada uma delas nas várias regiões.

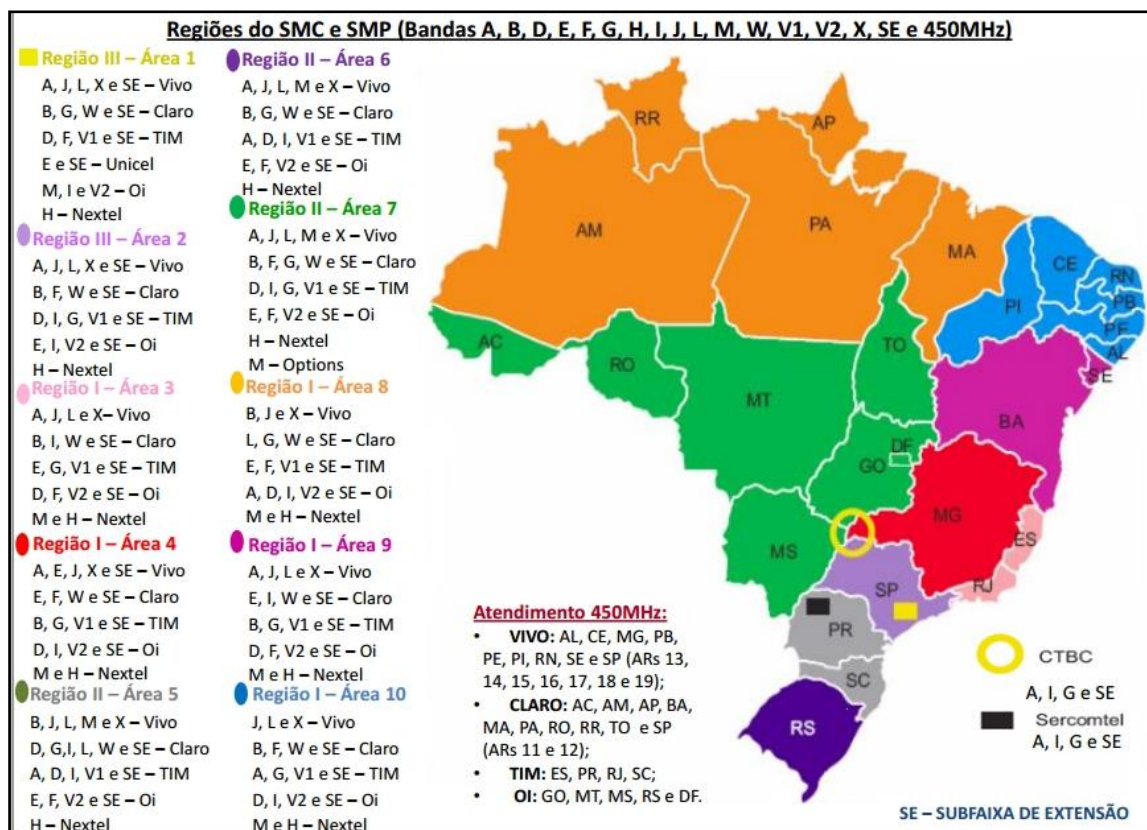


Figura 02. Mapa da presença das operadoras de telefonia móvel no Brasil. Disponível em: <www.anatel.com.br>. Acesso em: 25 maio 2018.

Um importante aspecto do SMP foi identificado pelos autores Quintella e Costa (2009): a possibilidade de integração vertical (PORTER, 2008) dos serviços para as operadoras adquirentes das faixas de frequência, sendo estas operadoras concessionárias de telefonia fixa para serviços de Longa Distância Nacional (LDN), voltado para disponibilizar recursos tecnológicos para o estabelecimento de chamadas de voz entre as diversas regiões do país, ou Longa Distância Internacional (LDI), voltado para disponibilizar recursos tecnológicos para o estabelecimento de chamadas de voz para outros países, a partir do Brasil.

Neste sentido, os autores consideram uma quase integração entre os sistemas fixo e móvel fornecidos pelas operadoras de telecomunicações VIVO, TIM e Claro, porém, de integração total para a OI.

O movimento do governo brasileiro para a privatização do serviço de telefonia móvel alçou o serviço para a principal forma de contato entre os usuários de telecomunicações, visto que ao final de 2004 já havia mais de 65 milhões de usuários de serviço móvel em todo o Brasil. Em 2018, existem mais de 280 milhões de aparelhos divididos entre as operadoras fornecedoras deste tipo de serviço e presentes em todo o território nacional, conforme apresentado na figura 03.

Porém, a necessidade de investimento remete à concorrência, onde as operadoras competem pela introdução de novas tecnologias e aumento de *Marketshare* (PEREIRA E PUGA, 2016).

A abertura de capital estrangeiro (DA SILVA E SANTOS, 2006), apesar de ter proporcionado dinâmica no mercado, dando possibilidade de acesso a toda ou grande parte da

população brasileira, representou a entrega do setor à iniciativa privada, desconsiderando o investimento nacional realizado até então. Apesar disso, conforme Mattos e Coutinho (2005), este modelo de regulamentação foi identificado com *benchmark* em todo o cenário mundial.

Desta forma, o crescimento do mercado de telefonia brasileiro passou dos 10 mil terminais iniciais, de capacidade, para 244 milhões de usuários configurados nas operadoras, com possibilidade de crescimento quase que ilimitada.

Este crescimento, impulsionado pela concorrência, obriga 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 realizadas com clientes de todo o Brasil, a média de Satisfação Geral foi de 6,72 pontos (de uma escala de 0 a 10). Na tabela 02, são apresentadas as pontuações obtidas das principais operadoras pesquisadas.

Tabela 02 - 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. Adaptado pelo autor.

É válido salientar que esta pontuação está relacionada ao grau de satisfação dos clientes de telefonia celular que foram consideradas no teste de satisfação realizado pela Anatel.

No que tane 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.

No Brasil, o formato de concessão do provimento de serviços de Telecomunicações é regulado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), que conforme informações contidas no site eletrônico do órgão regulador, determina o padrão mínimo de qualidade a ser ofertado pelas operadoras.

De acordo com Pires (1999), a Anatel foi criada com independência de ações de forma que sua atuação permitisse acompanhar a conduta das empresas de telecomunicações, visando principalmente coibir o abuso de poder de mercado. Ou seja, a agência estava amparada pela Lei Geral de Telecomunicações de forma a complementar as decisões do Conselho de Defesa Econômica (CADE).

No cenário atual (2018), visando a qualidade do serviço prestado pelas operadoras presentes no mercado, de acordo com informações coletadas no site da Anatel, estas operadoras devem proporcionar no mínimo 67% de sucesso para chamadas completadas de voz em cada

Período de Maior Movimento (PMM), que é dividido da seguinte forma: a) período diurno de 10h às 13h (PMM1); e b) período noturno de 18h às 21h (PMM2).

A agência também determina que 98% das tentativas de conexão de dados tenham sucesso no Período de Maior Tráfego (PMT), o qual é estabelecido no intervalo entre 10h e 22h

Através destes indicadores, as operadoras podem mensurar o nível da qualidade do serviço ofertado. No cenário nacional, de acordo com a Anatel, as empresas apresentadas na figura 03 atuam neste mercado e estão dispostas ao atender as metas estabelecidas pelo órgão regulamentador.

Este percentual considera o volume de indicadores que se encontravam dentro das metas estipuladas em relação aos indicadores avaliados pelo órgão regulador, para todas as operadoras. Os registros de indicadores avaliados pela Anatel também são considerados por cada operadora separadamente. Desta forma, a Anatel divulga os dados conforme apresentado na figura 03.

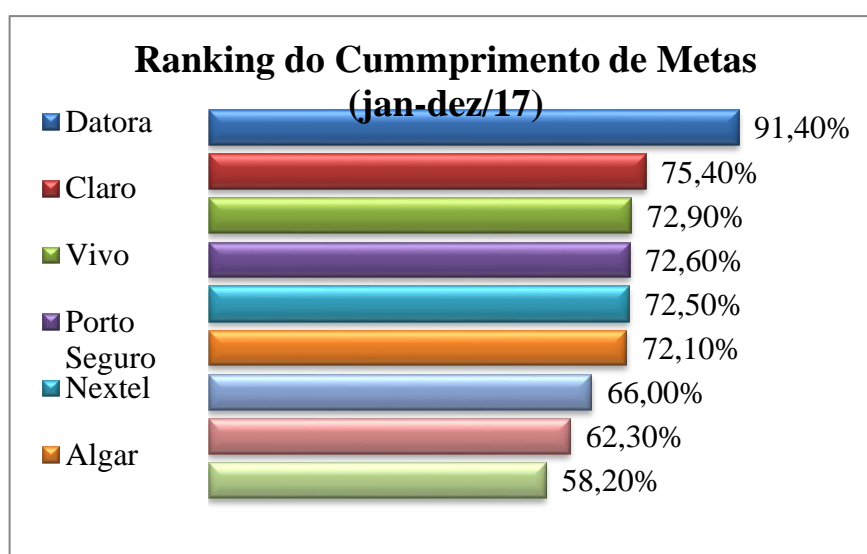


Figura 03. Ranking do cumprimento de metas – 2017. Fonte: Adaptado pelo autor. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 25 maio 2018.

De acordo com a Anatel, os indicadores das operadoras atenderam a meta estipulada em 68,6% dos casos no ano de 2015. Até o momento da publicação desta pesquisa (2018), a agência não havia publicado os dados de 2016 e 2017.

Importante salientar que os indicadores de qualidade disponibilizados pela Anatel em sua página são calculados através de dados das próprias operadoras, que obrigatoriamente fornecem as informações à agência.

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 forma 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 realmente para o cliente.

Ao concluir esta abordagem inicial sobre telecomunicações, tem-se o direcionamento para a segunda parte do referencial teórico, no capítulo 3, onde são abordados temas relacionados à estratégia da organização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE II

Este capítulo contempla três temas que são de suma importância para a literatura sobre estratégia. São eles: as cinco forças de Porter; as três estratégias genéricas descritas pelo mesmo autor; e a Visão Baseada em Recursos (VBR).

A relação desta pesquisa com as três vertentes é plausível em função de ações internas e externas da empresa pesquisada, visto que a mesma mantém direcionamentos para seus funcionários de forma a obter sucesso nas estratégias traçadas.

Importante ressaltar que a teoria de Porter e a Visão Baseada em Recursos estão concentrados em diferentes correntes de pensamento na literatura acadêmica. Corroborando com Ito e Gimenez (2011), as correntes de pensamento vão do modelo analítico de Porter com seu modelo de cinco forças e suas estratégias genéricas suportando o Modelo de Cadeia de Valor até a Visão Baseada em Recursos (VBR) estudada por Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997), identificada na literatura sobre o tema.

O modelo de Porter defende que a vantagem competitiva das empresas é obtida através de ações externas, seu posicionamento no mercado, e suas ações em relação às forças competitivas. Já a Visão Baseada em Recursos (VBR) orienta que a vantagem competitiva também é obtida com o cultivo, desenvolvimento e acúmulo de recursos e capacidades de atributos específicos na empresa (ITO E GIMENEZ, 2011). Estes autores, inclusive, relatam em artigo a interseção entre Porter e VBR (ITO E GIMENEZ, 2011), de forma que esta relação é obtida através de ações de marketing atuando como conectoras entre as duas vertentes.

Válido ressaltar a existência de visões contrárias à visão de Porter (além da VBR), por intermédio de autores como Aktouf (2002), Hamel e Prahalad (1995), e Mintzberg (2000).

3.1 As cinco forças de Porter

Considerando o material de estudo existente e na observação das decisões tomadas, tem-se que as empresas buscam estratégias para conseguirem vantagem competitiva em seus ambientes de atuação. O foco da organização para o entendimento das cinco forças de Porter permitiria analisar o ambiente externo da organização para definição de estratégia da mesma.

Uma adaptação do modelo apresentado pelo autor é ilustrada na figura 04.

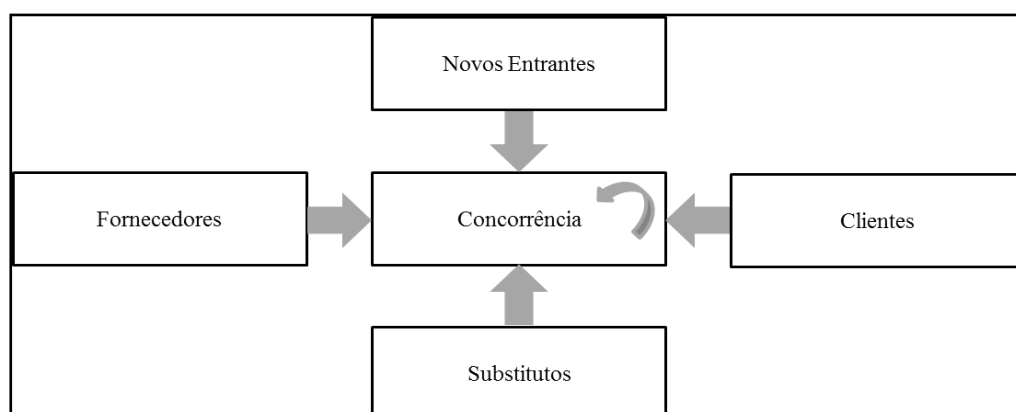


Figura 04. As cinco forças de Porter. Fonte: Adaptado de Porter (2008).

Da figura, segundo PORTER (2008), tem-se que,

- 1) Concorrência: Representa a rivalidade entre empresas de mesmo ambiente mercadológico; A rivalidade ocorre em função da possibilidade de criação de vantagem competitiva entre as empresas inseridas em referido ambiente;

- 2) Clientes: Enfatiza o poder de negociação do cliente perante a empresa, criando assim a possibilidade de geração de valor, o que de fato tende a atrair clientes. O poder de barganha do cliente é um importante motivador para a competitividade no mercado.
- 3) Novos Entrantes: A entrada de novos competidores no mercado proporciona maior competitividade, porém, traz risco para empresas já inseridas quando a nova empresa é um potencial competidor. As barreiras para novos entrantes podem dificultar o estabelecimento da nova empresa e assim mantem a empresa já inserida com vantagem competitiva. Da mesma forma que a concorrência ocorre, este também é um fator importante para geração de valor para os clientes.
- 4) Fornecedores: Diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores perante a organização, fazendo com que o custo do insumo ou tecnologia seja um agravante que a organização alcance vantagem competitiva; portanto, analisar melhores formas de negociação junto ao fornecedor é o caminho para manter a rentabilidade do negócio, que tende a ser afetada caso os fornecedores pressionem os custos do material que fornecem.
- 5) Produtos Substitutos: Está relacionado aos produtos fornecidos pelos concorrentes; são produtos com funções semelhantes e preços mais atrativos para o cliente, tornando-se ofensores para a rentabilidade da empresa e dependem de atenção na análise para definição da estratégia, visto que sua permanência no mercado pode reduzir o lucro e a riqueza das empresas concorrentes do fornecedor do mesmo.

Porter (1996) cita que as empresas deveriam agir rapidamente em relação à concorrência e às mudanças de mercado, definição contemplada há 20 anos. Somando-se à referência que o autor faz aos outros 20 anos anteriores aos estudos publicados, há pelo menos 40 anos a ação das empresas já deveria considerar seu ambiente competitivo. Naquela época, o autor já afirmava que vantagens competitivas eram temporárias. Neste aspecto, Porter (1996) destaca que a busca pela eficácia operacional distanciava as empresas de posições competitivas viáveis (Porter, 1996, p.1).

De acordo com Porter (1996), o foco da organização em estratégia operacional normalmente não gera vantagem competitiva sustentável devido à viabilidade de imitação da concorrência no curto prazo. Este aspecto torna a questão da eficiência operacional como o resultado de ações secundárias na organização, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Sendo o modelo das cinco forças um modelo que possibilita a análise das forças e do posicionamento da empresa apoiando a decisão sobre a determinação de estratégia que propicie o estabelecimento de uma estratégia competitiva (ANDRADE, DIAS e QUINTELLA, 1999), é possível associar seu uso com a definição do que Porter (1996) denomina estratégias genéricas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam o posicionamento de Porter como restritivo em relação à forma como uma estratégia deve ser construída. Segundo os autores, Porter relativizou a forma de criação de estratégia, deixando de fora questões como a própria criação da organização e o desenvolvimento de pessoal.

Estas eram as estratégias defendidas por Porter (MINTZBERG E QUINN, 2001) que permitem às empresas a geração de vantagem competitiva sustentável perante a concorrência. Porém, Mintzberg e Quinn (2001) identificaram cinco famílias de estratégias por entender que o direcionamento de Porter é incompleto para que a empresa gere vantagem competitiva, sendo elas: 1) Localização do negócio; 2) Distinção da essência do negócio; 3) Desenvolvimento da essência do negócio; 4) Estendendo a essência do negócio; e 5) Reconfiguração da essência do negócio.

Autores como Porter (2000), Mintzberg e Quinn (2001) defendem que não existe uma estratégia única para que as empresas gerem vantagem competitiva. Porter (2000) esclarece que metas adequadas para o retorno do investimento a longo prazo é o ideal para a empresa, porém o autor cita o fato das empresas buscarem resultados de curto prazo, o que geralmente não permite vislumbrar cenário longevos.

O autor defende que entender o mercado é fundamental para a empresa que deseja estabelecer uma estratégia competitiva que viabilize redução de custo, aumento de preço (voltado para rentabilidade) e oferta de produto ou serviço de qualidade. O autor destaca ainda que apenas entender os pontos fortes e fracos da empresa não é suficiente para a maximização de rentabilidade. Criar valor para o cliente e mostrar-lhe que isso é um diferencial da organização, demonstrando ainda a qualidade do que é ofertado, permite um posicionamento mais efetivo no mercado (PORTER, 2000).

Neste sentido, Porter (1996) reitera seu ponto de vista sobre a geração de valor que não está associado basicamente à eficiência operacional. De acordo com o autor, manter-se focada em eficácia operacional permite um diferencial temporário para a organização e, ao final, quando as empresas chegarem ao mesmo ponto de eficiência operacional, a diferença será determinada no preço.

Com o foco no mercado de telecomunicações, especificamente no fornecimento de telefonia móvel (escopo desta pesquisa), percebe-se que as quatro maiores empresas fornecem praticamente os mesmos serviços, utilizando as mesmas tecnologias. Ou seja, percebe-se o nível de similaridade dentre as mesmas (ZACCARELLI, 1995). Embora os planos ofertados se diferenciem um pouco, os fornecedores de tecnologia são basicamente os mesmos, tornando a possibilidade de criação de vantagem competitiva um fator desafiador para as organizações.

Conforme Porter (2008), a necessidade de negociação com fornecedores se faz pelo fato da possibilidade de exercer redução de custo, permitindo ainda o aumento da capacidade da empresa para ofertar melhores produtos aos clientes.

Apesar disso, tais fatores também são adotados pelos outros concorrentes do setor, aumentando a possibilidade de produtos substitutos e fazendo, assim, com que a diferenciação seja determinada pela possibilidade de melhor atender o cliente e oferecer melhores produtos a um custo acessível.

Os aspectos do produto substituto, determinando competitividade dentre os participantes do mercado em questão, bem como a necessidade de negociação com os fornecedores de equipamentos, são fatores preponderantes para o sucesso do empreendimento.

Por isso, a estratégia da organização deve prezar pelo desenvolvimento e ajustes contínuos da organização através de um plano de ação consistente (SOBRAL E PECI, 2008).

Neste sentido, a organização em questão, foco da pesquisa, tem buscado manter-se inovadora no mercado, seja com a busca de parcerias, seja na criação de serviços de maior valorização do cliente, seja na inovação de seu parque tecnológico. Com isso, a expectativa da empresa é sim o reconhecimento no mercado perante os clientes, gerando sintonia positiva (SCHMITT, 2004).

Neste aspecto, Porter (2000) defende que o ato de realizar atividades é que determina as ações da empresa, e realizá-las de forma diferenciada proporciona vantagem para as organizações que assim o fazem perante as demais existentes em um mesmo ambiente de negócios.

Esta diferença de ações pode estar representada através de concessões que a organização poderia fazer (PORTER, 2000) para alcançar vantagens sustentáveis.

Neste aspecto, Porter (2000) reforça que o problema é que as empresas acreditam que não deve haver concessões, onde muitas buscam pelo maior retorno, maior variedade e maior qualidade, porém, ações neste sentido devem ser realizadas em conjunto.

Em consonância com a visão exposta neste capítulo, se faz necessário ressaltar que uma estratégia sem força de execução pela organização tende a fadar-se pela sua descaracterização, tendo o planejamento como o aspecto crucial a ser adotado pela organização de forma que a mesma alcance o objetivo traçado para determinada estratégia (SOBRAL E PECI, 2008).

3.2 Estratégia genéricas

Em sua primeira abordagem sobre estratégia, Porter (2008) propõe três estratégias genéricas: Liderança no custo total; Diferenciação e Foco.

Segundo o autor, essas três estratégias permitem à organização suplantar ações das cinco forças de mercado citadas na seção anterior. O autor considera inclusive que o uso de uma das três estratégias serve como forma de proteção da empresa perante a concorrência no mercado no qual a mesma esteja inserida. Porter (1991) destaca ainda que a vantagem em custo ou diferenciação representa o resultado em melhor adaptação, na concorrência, às cinco forças.

O autor destaca que “a melhor estratégia será aquela que refletir as circunstâncias particulares da organização” (Porter, 1991), ou seja, no momento da decisão sobre o caminho a ser seguido pela empresa, a estratégia a ser adotada deve ser a que melhor proporciona à empresa formas de atingir vantagem competitiva ou alavancar posicionamento de mercado.

Em contraponto, o autor deixa claro que independentemente da posição da empresa e de seu mercado de atuação, a adoção de mais de uma estratégia genérica tende a comprometer a qualidade do serviço ou produto fornecido. O autor defende que raramente a empresa será capaz de seguir com as três estratégias concomitantemente.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p.60), as empresas utilizam as três estratégias buscando vantagem competitiva, porém, não devem perder o foco no cliente, pois somente com este propósito a organização conseguirá sua lealdade.

Ainda conforme o autor, a busca por liderança em custo e diferenciação tem um contexto amplo, ou seja, as empresas têm como objetivo obter vantagem competitiva em uma visão global. Já a estratégia de enfoque visa objetivos menos amplos, onde a organização tem um espectro de atuação segmentado.

Por sua vez, Aktouf (2002) destacou as estratégias genéricas de Porter como “políticas massivas de redução de mão de obra” (AKTOUF, 2002, p.44).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam a visão de Porter como criador da escola de posicionamento devido aos livros lançados pelo mesmo; todavia, destacam as incertezas sobre questões abordadas pelo autor em função da simplicidade com a qual o mesmo trabalha a formação de estratégias através de conceitos econômicos “não quantificáveis”, desconsiderando questões políticas e sociais para a criação de estratégias.

Apesar disso, os autores citam a importância do conjunto de conceitos unificados por Porter que definiu o modelo de análise competitiva, estratégias genéricas e a noção de cadeia de valor.

Importante ressaltar a posição de Porter (1991) quando o autor cita que buscar todas as estratégias é uma receita para a mediocridade estratégica, visto que na busca pela vantagem competitiva, a empresa manterá resultados abaixo da média, com possibilidade inclusive de não obter nenhuma vantagem competitiva. Porém, Porter (1982, p.53) deixou implícita a possibilidade de liderança em custos, a diferenciação e o foco em um determinado setor. Seu exemplo foi sobre a posição de Harnischfeger, fábrica de máquinas dos EUA, que em 1979 redesenhou sua linha de produtos para reduzir seus custos, trazendo diferenciação para o mercado, sendo este mercado focado em tratores.

A figura 05 apresenta as estratégias genéricas em duas dimensões, conforme proposto por Vasconcelos e Cirino (2000), em que a primeira dimensão apresenta a classificação considerando conceitos de vantagem competitiva e a segunda dimensão considera aspectos da concorrência de mercado.

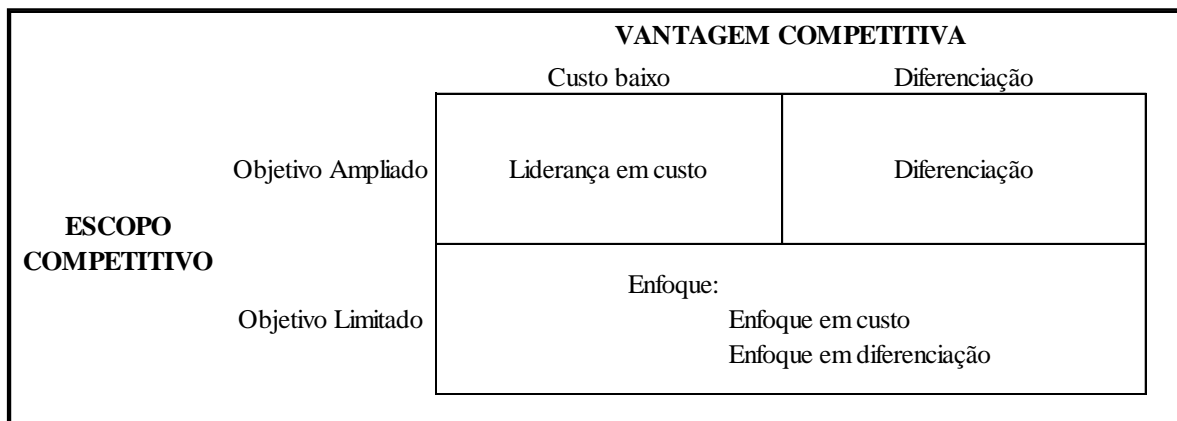


Figura 05. Modelo de Estratégias Genéricas. Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000), adaptado pelo autor.

3.2.1 Liderança em custos

Para Porter (1991), a liderança em custos é a estratégia mais clara dentre as três delimitadas por ele. Isso porque a empresa se propõe a baixar seus custos de operação (fixos e variáveis) para obter vantagem competitiva no mercado em que atua (PORTER, 1991). Para o autor, uma vez conseguindo a liderança em custos, a possibilidade de obtenção de margem de lucro acima da média é uma consequência se casada com a possibilidade de vendas com pressões acima da média.

Porter (2008) ressalta que a empresa que esteja competindo para ser líder em custos deve ter seus produtos considerados no mercado, pois de outra forma, mesmo que líder em custo, se isso não for verdade a empresa tenderá uma redução de preços, anulando sua vantagem competitiva em relação à concorrência (PORTER, 1991). O autor destaca ainda a necessidade da organização de manter uma paridade de diferenciação em relação à concorrência, justamente para manter-se no mercado, tendo seu produto considerado entre as possíveis escolhas dos clientes, se não a melhor escolha para o mesmo. Neste aspecto, Porter (2008) ressalta a necessidade de buscar clientes de maior valor, pois estes não estarão “presos” a questão do valor do serviço ou produto, sendo inclusive fieis à marca.

Porter (2008) destaca que as forças competitivas da concorrência serão minadas pela liderança em custos das organizações com esta vantagem. Neste aspecto, quando aplica-se custo baixo, a organização se beneficia da seguinte forma (PORTER, 2008, p. 52):

- a) Maior rendimento médio no mercado;
- b) Maior defesa contra novos competidores;
- c) Defesa em relação a potenciais compradores;
- d) Defesa contra grandes fornecedores;
- e) Proteção contra produtos substitutos.

3.2.2 Diferenciação

A diferenciação conceituada por Porter é a que faz o consumidor enxergar a organização como única. É a criação de valor para o cliente, onde este reconhece estas atitudes e se identifica com a marca. Segundo Porter (1991), as empresas que buscam vantagem competitiva pela

diferenciação devem atuar acima da média do mercado no qual esteja inserida. Desta forma, é possível a precificar seu produto ou serviço acima do custo de produção -caso contrário, sua margem será anulada. Deste modo, o custo é peça fundamental também para o diferenciador (PORTER, 1991), visto que este precisa estar com os custos, de que não são diretamente associados à produção, reduzidos.

A diferenciação deve ser vista pela organização como fonte de recursos acima da média no mercado e, por isso, identificar atributos que tornem um produto ou serviço únicos é fundamental se uma empresa deseja colocar preços acima da média em seu produto/ serviço (PORTER, 1991).

Ainda para o autor, pode haver mais de um produto ou serviço em destaque por formas diferentes de diferenciação, fazendo com que a possibilidade da organização de obter novos clientes seja alavancada. Nesse aspecto, Porter (2008) sugere ações como redesenho da imagem da marca, atualização tecnológica, alteração de características dos produtos ou serviços, formas de atendimento ao cliente, formas de distribuição, entre outras.

O autor destaca, assim como na liderança por custos, que a liderança por diferenciação protege a organização contra a concorrência, cria barreira contra novos entrantes, fideliza clientes e proporciona segmentação por preço, visto que nem todos os clientes podem adquirir produtos com preços mais elevados (PORTER, 1991). Porter destaca também que o cliente de alto valor não será sensível ao preço do produto ou serviço caso este esteja acima do preço médio, colocando a empresa em vantagem competitiva em relação a produtos substitutos.

3.2.3 Foco

Segundo Porter (2008), esta terceira estratégia genérica é diferente das outras duas, pois como o próprio nome indica, foca em um cenário ou competência no setor de atuação da organização.

No cenário de liderança por foco, a organização busca centralizar sua atuação em custo ou por diferenciação (PORTER, 1991), onde o primeiro representa a ação da organização em fazer diferente em alguns aspectos dos custos, e o foco na diferenciação orienta sobre a exploração de necessidades de clientes de certos segmentos inexplorados ou mal explorados pela concorrência (PORTER, 2008).

Para adotar o enfoque como premissa para obtenção de vantagem competitiva, a empresa deve estar organizada de forma que consiga atender demandas e expectativas de forma ágil e com qualidade. Neste aspecto, Porter (1991) ressalta o foco em diferenciação no qual uma empresa de fabricação de papeis de alta qualidade obteve sucesso com fabricação de papeis em baixo volume, optando por atender demandas mais ágeis.

Diante dessa premissa, exemplificando no cenário desta pesquisa, a empresa pesquisada está entre as maiores empresas de fornecimento de serviços em telefonia móvel do Brasil. Sua última abordagem foi a divulgação de serviço segmentado para que as pessoas se identificassem como exclusivas. Desta forma, a adoção de preço acima da média mostrou a força da marca, alavancando retorno para a organização.

3.2.4 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Esta seção traz um breve panorama sobre o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, visando suportar as respostas às questões levantadas no primeiro capítulo desta dissertação.

Basicamente, o planejamento orienta para onde, como e quando uma organização deve seguir para alcançar posição de destaque em seu ambiente de atuação. O planejamento, pode-se assim dizer, é fruto de três funções da administração: Organização, Direção e Controle. Este

depende diretamente de objetivos e metas estabelecidos. Somente assim, somando-se a uma estratégia, é que a empresa conseguirá organizar recursos, dirigir pessoas e controlar resultados (SOBRAL E PECI, 2008).

Independentemente do nível hierárquico, todo gestor, no papel de administrador, deve planejar suas ações (SOBRAL E PECI, 2008). Os planejadores estratégicos planejam os objetivos e metas genéricas. Os de nível tático planejam as ações referentes à sua área interna, e os de nível funcional estabelecem as ações de suas respectivas equipes.

Como forma de direcionamento, o planejamento é o centro das orientações. A ausência de objetivos e planos inviabiliza a determinação de direção, bem como orientação de equipes. Sobral e Peci (2008) citam a questão motivacional da equipe como um dos pontos afetados quando há ausência de uma estratégia transparente em uma organização.

Apesar de vantagens na existência de planos, também existem pontos negativos: Ambientes com alto volume de mudanças, ou ainda caóticos, pouco aderem a planos, pois necessitam de flexibilidade; planos podem inibir a inovação e a ousadia dos funcionários devido à grande burocracia e formalização que tendem a criar.

O processo de planejar pelo gestor o afasta do operacional e proporciona os seguintes benefícios e vantagens (SOBRAL E PECI, 2008, p.133):

- | | |
|----|--|
| a) | Criação de senso de direção; |
| b) | Esforços focados; |
| c) | Eficiência potencializada; |
| d) | Redução de impacto do ambiente; |
| e) | Definição de parâmetros de controle; |
| f) | Fonte de motivação e comprometimento; |
| g) | Potencialização da cultura organizacional; |
| h) | Consistência. |

Os autores destacam a importância do planejamento para a administração e deixam clara a necessidade da transparência sobre as ações a serem tomadas para conduzir, medir e organizar os recursos da organização. Na figura 06, é apresentado um esquema das atribuições do planejamento na visão dos autores.

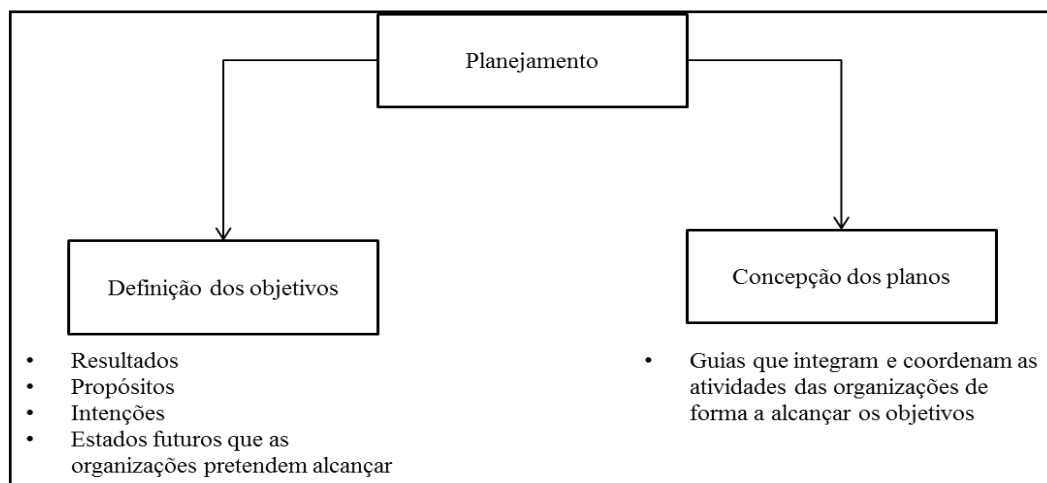


Figura 06. Visão resumida para adequação de planos pelos gestores. Fonte: Sobral e Peci (2008), adaptado pelo autor.

A figura reflete ainda a visão dos autores sobre a necessidade de definir as atribuições do planejamento sobre o que e como deve ser realizada alguma ação na empresa, independentemente da área e nível de subordinação.

Os “objetivos são os resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar e planos são os guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessárias para alcançar os objetivos” (SOBRAL e PECI, 2008, p. 32).

Apesar da formalização, conforme citado, uma empresa sem plano tende a não estar organizada, dirigida e controlada (SOBRAL e PECI, 2008). Neste sentido, cabe ressaltar os níveis organizacionais considerados no plano. A figura 07 apresenta esta visão.

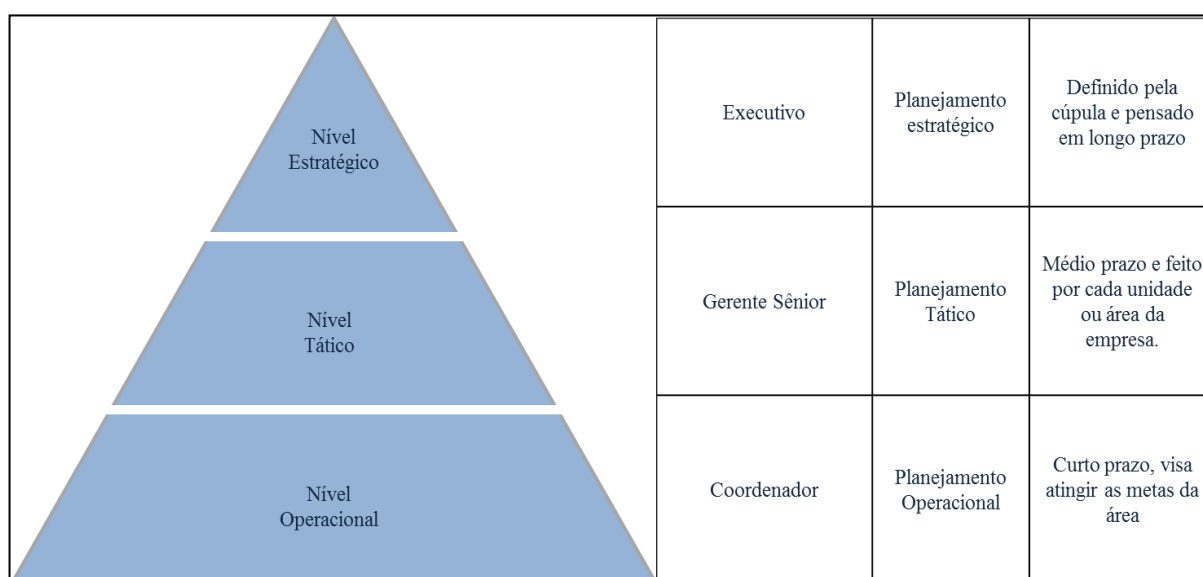


Figura 07. Níveis organizacionais. Fonte: Sobral e Peci (2008), adaptado pelo autor.

Conforme Sobral e Peci (2008), o Plano Estratégico engloba estratégia para toda a organização, orientando de forma macro o direcionamento da organização. Tem foco no ambiente externo e serve para posicionar a empresa em seu ambiente de atuação, ou seja, junto a clientes e concorrência. Este nível é pouco específico em relação a atividades e recursos para execução.

Os autores assumem que no planejamento tático ocorre o detalhamento e especificação de ações de médio e longo prazo para cada equipe. Já no plano operacional, o plano tático se transforma em procedimentos e processos requeridos no nível operacional, considerando que o plano temporal tem prazo de dias, semanas ou meses. Nessa etapa, são estabelecidas as competências que permitem a execução de ações do plano operacional, que contribuem no plano tático (BARBOSA E BRONDANI, 2004).

3.2.5 Estratégia Operacional

A literatura sobre estratégia operacional direciona o entendimento para a questão da produção, fabricação e entrega de produtos, buscando manter uma linha tênue em relação à estratégia de negócios da organização.

O precursor do tema foi Skinner durante a década de 1960, que por pelo menos cinco décadas destacou a importância da estratégia operacional estar associada ao plano estratégico da

empresa, executando tarefas que atendessem tal plano. Conforme citado por Anderson, Cleveland e Schroeder (1989), Skinner observou ainda em sua revisão de literatura sobre o tema que operação era para especialistas no assunto, e que os executivos responsáveis pelas estratégias corporativas evitariam o envolvimento na elaboração de estratégias para este fim. Isso porque a estratégia operacional não é vista como fonte de vantagem competitiva, necessitando de um plano mais amplo em relação ao negócio no qual a organização está inserida (ANDERSON, CLEVELAND E SCHROEDER, 1989).

Para Wheelwright (1984), a estratégia de produção ou operacional deveria estar sempre definida para atender o plano estratégico. Porém, o autor ressalta que apesar da literatura existente registrar este apontamento, não existe nenhuma comprovação empírica de que operações são realmente geradores de vantagem competitiva. Neste sentido, Swamidass (1986) esclarece que a falta de método de análise torna-se um agravante no que tange à necessidade de se entender o potencial da estratégia operacional em relação à estratégia de negócios.

Sun e Hong (2002) também destacam a necessidade da estratégia operacional estar alinhada com as necessidades determinadas pelo plano estratégico, apesar de entenderem se tratar de um paradigma para a estratégia de produção/ operacional, sempre estar preparada para tal função. Neste sentido, conforme citado por Anderson, Cleveland e Schroeder (1989), em pesquisas sobre Skinner, destacam que produtividade, tempo, qualidade e atendimento ao cliente não podem ser contemplados ao mesmo tempo. Em consonância, Wheelwright (1978, apud ANDERSON, CLEVELAND E SCHROEDER, 1989) defende *trade-offs* (definição sobre o que deve ser realizado e o que não deve ser como forma de compensação) para acertar o alinhamento entre a operação e a estratégia corporativa.

Assim, conforme literatura, tem-se algumas possíveis definições sobre estratégia operacional, não existindo, entretanto, consenso sobre tal definição.

Michael Contrada (2009, p.1), vice-presidente da Palladium Group, deixou sua contribuição a respeito da definição sobre estratégia operacional:

Estratégia operacional refere-se à bateria de decisões executivas que se concentram em questões operacionais e táticas que, por definição, são as escolhas específicas em relação à alocação de recursos e as ações que são tomadas para executar a estratégia e conduzir a corrente e operações e resultados do próximo período (CONTRADA, 2009, p.1).

Conforme citado por Anderson, Cleveland e Schroeder (1989), Skinner definiu estratégia de produção/operação pelo que ele denomina como tarefa de manufatura, contemplando um plano de longa duração ou visão para a função de operações. Para os autores, o plano deve ser adequado à estratégia de negócios, sendo implementado em toda a operação, consistindo em quatro elementos inter-relacionados: missão, objetivos, políticas e distintivos.

Para Slack e Lewis (2011), deve existir um aspecto de reconciliação entre expectativa de mercado e estratégia de operação para a correta definição de estratégia de operações. Os autores assim a delimitam:

A estratégia de operações é o padrão total de decisões que moldam as capacidades de longo prazo de qualquer tipo de operação e sua contribuição para a estratégia geral, por meio da reconciliação dos requisitos de mercado com recursos operacionais (SLACK E LEWIS, 2011, p.22).

Por sua vez, Hayes e Wheelwright (1984) definiram a estratégia operacional ou de produção como sendo um padrão de tomada de decisões. Estes autores explicam que não se pode enfatizar que é a atitude das decisões realmente tomadas e o grau em que esse padrão apoia a estratégia de negócios que constitui uma estratégia de função. Porém, conforme citado por

Anderson, Cleveland e Schroeder (1989), a literatura defende que o principal papel da operação é apoiar os objetivos corporativos.

No sentido de orientar para a melhor contribuição da operação com a estratégia de negócios da organização, Slack, Chambers e Johnston (2008) citam o modelo de quatro estágios criado por Hayes e Wheelwright, que pode ser utilizado por qualquer organização que queira avaliar o nível de contribuição da operação, bem como seu nível de produtividade. Tal modelo se apresenta genericamente através de quatro estágios, representados na figura 08 e detalhados a seguir.

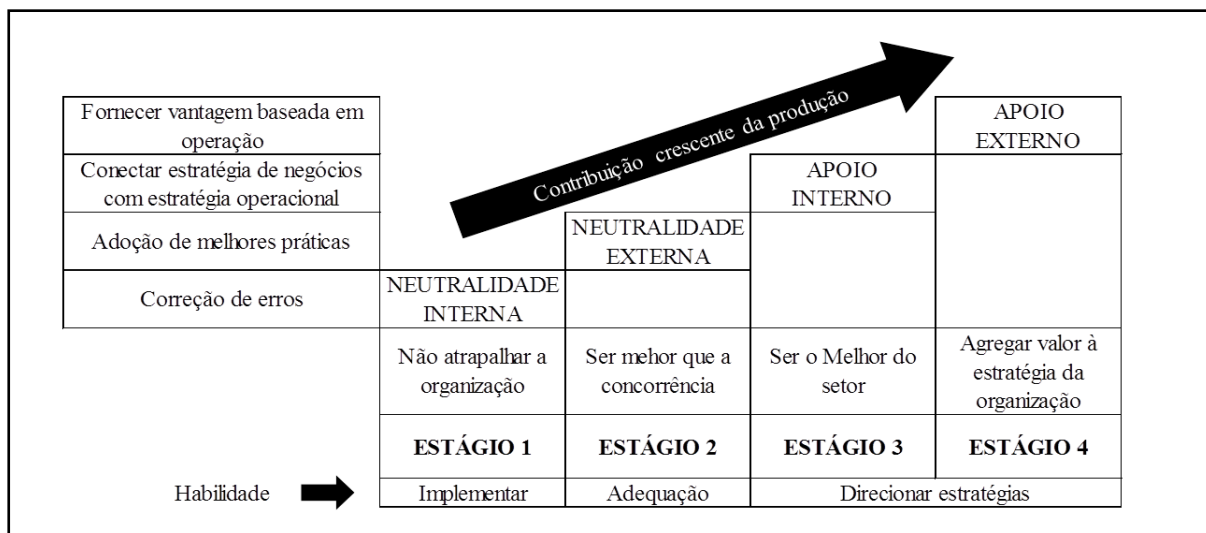


Figura 08. Gráfico de contribuição da função produção. Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2008), adaptado pelo autor.

Estágio 1 – Neutralidade interna: Neste nível, a operação pouco contribui para a criação de vantagem competitiva para a empresa, tampouco está preparado para apoiar a estratégia de negócios da organização. A gestão da operação tende a colocá-la em nível de exposição mínimo de forma a mantê-la em segundo plano. As demais áreas da empresa não a enxergam como diferencial. Além disso, problemas existentes na área operacional em empresas que adotam este nível estratégico podem comprometer negativamente os propósitos da organização;

Estágio 2 – Neutralidade Externa: Neste estágio, as empresas buscam certa “neutralidade competitiva”, como dizem os autores. É uma evolução em relação ao estágio 1, onde as empresas buscam pareamento junto à concorrência, analisando e adotando melhores práticas já consideradas pelos concorrentes (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2008, p.67).

Estágio 3 – Apoio Interno: As empresas que chegam a este estágio possuem suas estruturas operacionais atuando com base em processos, onde buscam apoiar a estratégia da organização através de planos operacionais, focados no longo prazo.

Estágio 4 – Apoio externo: A empresa chega a este estágio quando já tem processos implementados e planejamento operacional que suporta a estratégia da organização, permitindo gerar vantagem competitiva através de inovação e proatividade, onde a operação é capaz inclusive de adaptar-se de acordo com mutações do mercado (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2008, p.67).

De acordo com a literatura, estes estágios são momentos que representam a maturidade da organização, sendo que a transição entre estágios pode não ser trivial em função de aspectos gerenciais devido à necessidade ou ainda pelos recursos disponíveis para a execução. Ao contrário, os mesmos estão vinculados a ações das áreas para que seja alcançado o objetivo final

de atender às demandas de planejamento da empresa, colocando a estratégia de operação alinhada com as estratégias da organização.

A expectativa é que a estratégia de produção bem gerida e executada permita à organização desenvolvimento levando a mesma a uma possível redução de custos, aumento de receita, redução de riscos operacionais pela resiliência, e inovação para atender novos serviços com estruturas existentes, reduzindo a necessidade de investimento, além de fornecer base para inovações futuras.

Perspectivas da estratégia de operações, desenvolvidas por Slack e Lewis (2011) em função do que encontraram na literatura e pela falta de consenso sobre a definição de estratégia, representam a pressão exercida sobre a área operacional e que podem ajudar os gestores a desenvolver uma estratégia de operações que apoie a organização. São quatro as perspectivas, resumidas no quadro 02.

Quadro 02 - Perspectivas da Estratégia de Operações

Perspectivas da estratégia de operações			
Perspectiva TOP-DOWN	Perspectiva BOTTOM-UP	Perspectiva de requisitos de mercado	Perspectivas de recursos de produção
Representa as ações que são determinadas pela estratégia corporativa. Desta forma, a definição da estratégia operacional levará em conta a direção tomada pela organização de forma a garantir sustentabilidade na entrega do produto ou serviço.	Representa as decisões tomadas em função da experiência e capacidade dos recursos operacionais, considerando o aprendizado diário e o estabelecimento de melhoria contínua de fluxos e processos de trabalho.	Representa o entendimento do mercado e o atendimento às expectativas do mesmo, pela visão da operação, de forma a garantir excelência em desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo).	Representa o desenvolvimento de ações consideradas pela Visão Baseada em Recursos, na qual a vantagem competitiva sustentável é obtida através da competência ou capacidade dos recursos da organização.

Fonte: Slack e Lewis (2011), adaptado pelo autor.

Conforme Slack e Lewis (2011, p.29), atender estas metas torna-se estratégico quando alcançadas de forma combinada, ainda que sustentado por recursos e processos operacionais.

Estas ações devem ser consideradas pela gestão que está conduzindo ou fomentando a estratégia operacional, de grande impacto estratégico, visto que, conforme Slack e Lewis (2011, p.32), o foco da estratégia de operações está voltado para a transformação do todo, buscando uma vantagem sustentável através do desenvolvimento de recursos e processos. Por isso, a preocupação com as mudanças no ambiente no qual a empresa está inserida torna-se motivador para inovações no presente e para o futuro.

Os autores defendem que a estratégia operacional esteja clara de forma que permita que a execução de atividades suporte a estratégia de negócios. Conforme descrito por Tomaszewski, Lacerda e Teixeira (2015, p. 4), mesmo que o contato dos usuários seja mínimo com o fornecimento do serviço, quando o fazem percebem uma experiência diferenciada em função da estratégia de operações executada, de forma que a capacidade dos recursos esteja voltada para a correta execução da estratégia, alicerçada por processos bem estabelecidos entre áreas, recursos e também entre processos da organização como um todo.

3.3 A Visão Baseada em Recursos

A literatura sobre Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource Based View* tem se mostrado de grande valia para as organizações, no sentido orientar os planejamentos internos para o suporte das estratégias da organização. Segundo Barney e Hesterly (2007), a Visão Baseada em Recursos é um “modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados pela empresa como vantagem competitiva” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.64), sendo os recursos ativos tangíveis e intangíveis, os quais são utilizados pela empresa para suportar estratégias através de atividades com este fim (BARNEY e HESTERLY, 2007).

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 o trabalho de Penrose, iniciado em 1959, sobre a abordagem da Visão Baseada em Recursos, associada aos conceitos que norteiam a tomada de decisões baseada em recursos e planejamento das empresas. Nesse viés, Melo Ribeiro et al (2012) apresentam alguns autores que trabalharam os conceitos de Penrose entre os anos de 1980 e 1990, conforme o quadro 03 disposto a seguir.

Quadro 03- Lista com exemplo de autores que trabalham os conceitos da firma de Penrose

Autor	Citação	Ano
Lippman e Rumelt	Evidências sobre ambiguidade causal	1982
Wernerfelt	Vantagem competitiva posicional de recursos	1984
Rumelt	Conceituou isolamento de recursos	1984
Dietrix e Cool	Vantagem competitiva sustentável com foco nas barreiras de imitação	1989
Hanel e Prahalad	Competências essenciais	1994

Fonte: Melo Ribeiro et al (2012).

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.

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

Já Barney (1991) define recursos como tudo que capacita uma empresa a definir uma estratégia. Na mesma linha, Wernerfelt (1984) delimita 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 estes recursos representados por forças ou fraquezas identificadas na empresa.

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

Conforme citado por Melo Ribeiro et al (2012) e presente na literatura de Visão Baseada em Recursos, estes 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)

Porém, conforme citado por Oliveira e Toda (2013), os autores Schreyögg e Kliesch-Ebertl afirmam que capacitações e competências não podem ser considerados únicos recursos para geração de vantagem competitiva, mas uma forma confiável de resolução de problemas complexos. Neste sentido, a criação de alianças estratégicas pela gestão é primordial para a solução de problemas existentes (DOZ E HAMEL, 1998 apud OLIVEIRA E TODA, 2013).

Na tentativa de expressar o sentido de que recursos expressam a tangibilidade dos recursos (ou sua intangibilidade), tem-se ativos tangíveis como aqueles relacionados à parte física da empresa (imóveis, máquinas, estoques etc), 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 válido reforçar 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 E JOHNSTON, 2008).

Barney e Hesterly (2007) conceituam capacidades como “o subconjunto de recursos da empresa” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.64), 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 (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.64).

Em relação a recursos, Barney (1991) traça ainda a seguinte diferenciação para recursos físicos, financeiros, individuais e organizacionais (vide Quadro 04):

Quadro 04 - Tipos de recursos da VBR

Tipos de Recursos - VBR	Observação
Recursos físicos	Dizem respeito à tecnologia utilizada pela organização, seja <i>hardwares</i> , <i>softwares</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). Inclui-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.

Ressalta-se que mesmo que atuando em mesmo setor, empresas normalmente possuem recursos e capacidades distintos entre si. Neste sentido, a capacidade da operação deve ser considerada nas decisões gerenciais para que a empresa consiga atender as demandas de mercados onde tenha a intenção de atuar (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2008). Diante dessa premissa, dois aspectos importantes da Visão Baseada em Recursos determinam a diferenciação entre as empresas: a heterogeneidade dos recursos entre as organizações e a mobilidade destes recursos (BARNEY e HESTERLY, 2007). A heterogeneidade diz respeito à maior ou menor competência de uma organização em relação às demais em seu ramo de atuação. Já 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 mais bem sucedidas que outras (BARNEY e 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) sugerem que a Visão Baseada em Recursos seria o “fundamento para a estratégia da firma” (KRETZER E MENEZES, 2009). A questão então é que a Visão Baseada em Recursos 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 E MENEZES, 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 E LEWIS, 2018). O mapeamento correto dos recursos, suas posições, capacidades e competências é 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 permitem 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).

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

Considerando-se o modelo de lacunas 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 pelo mesmo. Nesse sentido, as respostas sensoriais, comportamentais, relacionais, cognitivas, afetivas e sensoriais dos clientes em relação a um serviço ou produto também podem ser consideradas como experiência 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 E KUEHNL, 2017).

Além de aspectos de qualidade do serviço ou produto, a experiência do cliente está associada a questões de publicidade, embalagem, produtos e serviços, facilidade de uso e confiabilidade (MEYER E SCHWAGER, 2007). Além disso, de acordo com Paula e Iliutã (2008), a possibilidade de incremento positivo na experiência do cliente é otimizada através da melhoria da qualidade da oferta e de serviços de valor agregado, levando redução de preço ao cliente, investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, bem como aumento da capacidade produtiva - que no caso de serviço está associada à capacidade de entrega do serviço 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 do cliente, mantendo uma conexão com o lado emocional; e antecipação da empresa em relação à necessidade e desejo do cliente, antes mesmo que este identifique 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 do mesmo.

Nesse 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 do cliente (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 através da implantação de projetos, cujos aspectos são representativos diretamente no produto ou serviço. Nesse caso, são considerados elementos como a quem é oferecido, quem utiliza, bem como onde o serviço ou produto está sendo utilizado (CARBONE E HAECKEL, 1994). Os autores destacam que a experiência preferida pelos clientes está associada a sensações agradáveis, sendo buscadas através do desempenho do produto ou serviço, bem como por aspectos contextuais em que se situam em relação ao produto ou 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 (SCHMITT, 2004). Para o 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 e 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, de forma que esta cultura da organização esteja 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 lealdade do cliente a longo prazo.

Segundo estes 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 E 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 mesmo.

Nesse contexto, Schmitt (2004) destaca a necessidade da 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 das 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 E 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.

Os autores destacam que compreender pontos de falha faz com que as empresas foquem em melhorias operacionais, implementando-as através de cinco abordagens de próxima geração, conforme apresentadas no quadro 05.

Quadro 05 - Abordagens de próxima geração

Abordagens para melhorias operacionais	Observações
Digitalização	Uso de tecnologia para melhorar e automatizar soluções para clientes e para funcionários;
Análise avançada	Automação para identificar formas de análise de falhas, soluções e fazer recomendações;
Automação inteligente de processos	Automação de processos e aprendizado de máquina para eliminar atividades de rotina;
Terceirização de processos de negócios	Utilizar recursos terceirizados para executar tarefas específicas de cada função;
Lean	Usar six sigma para agilizar processos, eliminar desperdícios e promover a cultura de melhoria contínua.

Fonte: Chheda, Duncan E Roggenhofer (2017), adaptado pelo autor.

3.5 Qualidade de serviços

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), “o setor de bens sempre tentou definir e medir a qualidade dos produtos, porém, entender a qualidade de bens e produtos não é suficiente para o entendimento da qualidade de serviços” (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985, p.2). Estes autores afirmam ainda que as características de serviços

(intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade) devem ser levadas em conta para que se chegue ao entendimento sobre qualidade de serviços.

Segundo os autores, a questão da intangibilidade inerente a serviços, traduz que é praticamente impossível definir especificações precisas em relação à qualidade de serviços. A grande maioria não pode ser “contada, medida, inventariada, testada e verificada” (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985) antes de ser vendido.

Em relação à heterogeneidade dos serviços, tem-se fornecedores de mesmos serviços ofertando-os com características diferentes, além de se ter clientes com necessidade distintas. Tais divergências tornam difícil obter comportamento consistente, visto que o que a empresa entrega muitas vezes é diferente do que o consumidor gostaria de receber (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985). Para estes mesmos autores, o fator inseparabilidade também se torna crítico, visto que a qualidade dificilmente pode ser moldada antes de se entregar ao cliente o que ele adquiriu. A análise da qualidade, bem como sua percepção, é realizada no momento do uso do serviço através da interação entre cliente e fornecedor (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p.139), corroborados por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), afirmam que a complexidade do tema qualidade de serviço pode ser percebida pela definição em cinco dimensões: 1) Confiabilidade; 2) Receptividade ou responsividade; 3) Segurança; 4) Empatia; e 5) Aspectos tangíveis (vide quadro 06).

Segundo os autores, o uso dessas dimensões permite identificar a falha na qualidade do serviço, que é determinada pela diferença entre a expectativa e a percepção sobre o serviço prestado.

Quadro 06 - Dimensões da qualidade de serviços

Dimensões da qualidade do serviço	Descrição das dimensões
Confiabilidade	Muitas vezes controlada pelos colaboradores de linha de frente, porém, colaboradores presentes nos bastidores são essenciais para garantir que o funcionamento do serviço esteja adequado para atender a expectativa do cliente.
Receptividade ou Responsividade	Ação relacionada à disposição do colaborador de uma empresa em auxiliar o cliente na solução de um problema ou falha de serviço.
Segurança	Aspecto relacionado à capacidade do funcionário em passar credibilidade e confiança ao cliente.
Empatia	Aspecto relacionado à forma com que o funcionário fará o atendimento à necessidade do cliente.
Aspectos tangíveis	Aspectos relacionados a partes físicas da empresa, considerando também a vestimenta dos funcionários e as instalações e decoração da empresa..

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Os mesmos orientam que a avaliação da qualidade do serviço ocorre durante todo o período de prestação do serviço, desde a aquisição até a entrega. Desta forma, o contato com o cliente é um momento para a busca de sua satisfação, que é tida para estes autores como a relação entre a percepção do serviço adquirido com a expectativa do desejado. Uma vez que a expectativa é alcançada, tem-se o nível de qualidade elevado com imagem otimizada da empresa; porém, caso contrário, o nível de aceitação cai e a satisfação tende a ser baixa (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2011).

Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que citaram Lewis e Booms (1983), qualidade de serviço está relacionada ao nível de serviço prestado e medido que atendeu à

expectativa do cliente. Os autores afirmam que as expectativas dos clientes estão associadas ao fornecimento de serviço em conformidade consistente.

Nesse sentido, conformidade diz respeito ao atendimento de uma necessidade com clareza de especificações e consistente está relacionada à capacidade de operacionalização a nível de excelência para atender tal conformidade (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2008)

No intuito de definir qualidade de serviços, Grönroos (1984) ratificou que a qualidade do serviço depende de duas variáveis: Serviço Esperado e Serviço Percebido, no qual serviço esperado é aquele que o consumidor acredita que deve existir (ZEITHAMI, BITNER E GREMLER, 2014) e serviço percebido é aquele que o consumidor faz sua avaliação pós-consumo (GRÖNROOS, 1984).

Pela ausência de um modelo que explicasse a qualidade de serviços, Grönroos (1984) criou um modelo que define dois aspectos para a obtenção da qualidade: a Dimensão da Qualidade Técnica, que representa a parte do resultado do processo de entrega do serviço em si; e a Dimensão de Qualidade Funcional, que é a forma como este serviço é entregue. O autor destaca que a qualidade do serviço influencia diretamente na imagem da organização, tanto positiva, quanto negativamente.

Grönroos (1984) afirma que a dimensão de qualidade técnica permite responder a questão “O que o cliente recebe?”, e a dimensão da qualidade funcional permite responder “Como o cliente recebe o serviço”, conforme apresentado na figura 09.

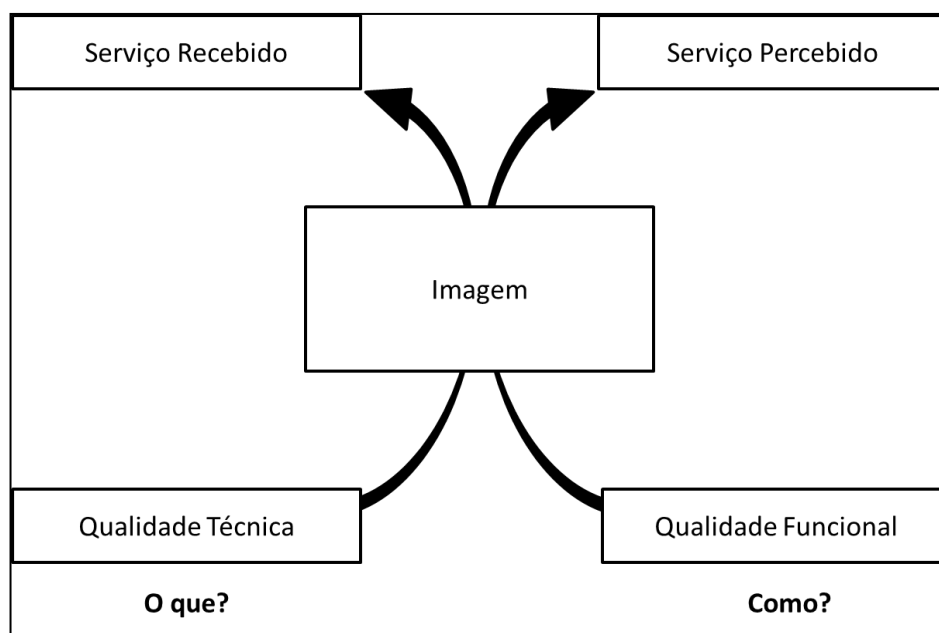


Figura 09. Modelo de qualidade de serviços. Fonte: Grönroos, 1984, adaptado pelo autor.

Tanto Grönroos (1984) quanto Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) destacam a necessidade da empresa em adotar ações que minimizem o que chamam de lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido, visto que quanto maior esta lacuna, menor é a satisfação do cliente em relação ao serviço contratado.

Os autores afirmam que tal relação representa a qualidade do serviço, estando a lacuna criada nesta comparação afetada por qualquer ação do fornecedor do serviço que determine ou passe a impressão de algo diferente ao que está sendo ou será entregue.

Grönroos (1984) afirma ainda que a lacuna será ampliada devido a uma percepção negativa em relação ao serviço ofertado ou divulgado. Nesse sentido, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) corroboram com Grönroos (1984) quando afirmam que a expectativa do cliente é controlada por fatores de mercado, tais como propaganda, precificação e promessas de venda.

Os autores concordam que essa distância tende a retrair-se quando a expectativa é atendida após o uso do serviço pelo consumidor, depois de avaliado pelo mesmo.

O modelo comum nas literaturas desses autores é apresentado conforme a figura 10.

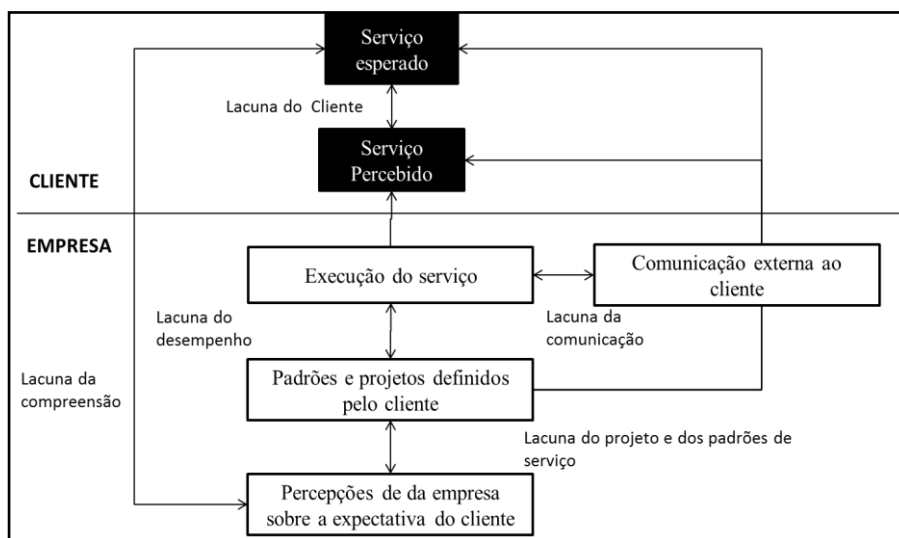


Figura 10. Modelo de lacunas de serviço. Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) aprofundam a discussão em relação ao que pode ser realizado pela empresa para que o consumidor tenha uma percepção positiva sobre o serviço contratado. Assim, sugerem que a lacuna do cliente deve vir acompanhada de quatro elementos a serem trabalhados pelas empresas. Conforme o quadro 07, estas lacunas são:

Quadro 07 - Lista de lacunas de Qualidade de Serviços

Lacunas da qualidade de serviço	Observação
Lacuna da compreensão do cliente	As empresas com foco no cliente precisam conhecer o que o cliente quer. Como pontos negativos, os autores destacam a gestão com pouca ou nenhuma interação com o cliente e pontos focais com pouca articulação, acarretando tomadas de decisões ineficientes;
Lacuna do projeto e dos padrões de serviço	Representa a relação entre a compreensão “das expectativas do cliente e o desenvolvimento de projetos e padrões de serviço por ele definidos” Zeithaml et al. (2014, p. 39);
Lacuna de desempenho do serviço	Representa a diferença entre a expectativa do cliente e a execução do serviço pela empresa contratada
Lacuna da Comunicação	Está relacionada com a comunicação feita ao consumidor, afetando diretamente sua expectativa.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Zeithaml, Berry e Gremler (2014).

Em uma visão mais operacional ou voltada para o lado da produção, percebe-se que o mesmo sentido de satisfação do cliente é uma necessidade. O maior detalhamento foi dado à lacuna de desempenho do serviço, em função da especificidade da pesquisa, que foi realizada junto à área de operações da empresa pesquisada. Após descrever a literatura que embasou o estudo, no capítulo 4 será apresentada a metodologia utilizada, detalhando os passos e resultados obtidos

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), método consiste em atividades sistemáticas e racionais que, de forma segura e econômica, permitem atingir objetivos, direcionando caminhos, identificando erros e apoiando as decisões do cientista.

Neste capítulo, é descrita a metodologia adotada na realização da pesquisa, a qual considerou as ações tomadas pela empresa durante o segundo semestre de 2017. Durante esse período, a empresa foco de investigação neste estudo realizou um fórum de inovação, onde a abordagem principal se relacionava ao conceito do *Customer Experience* e a como a organização deveria focar suas ações, em todas as áreas, para que a experiência do cliente fosse realmente percebida e utilizada para criação de valor para estes mesmos clientes.

Dessa forma, o pesquisador participou do fórum e gravou palestras que permitiram direcionar a pesquisa, possibilitando a criação de guia para a realização das entrevistas semi-estruturadas ou semi-abertas.

4.1 Delineamento e processo de investigação

Este capítulo apresenta a descrição do método adotado, além de delimitar a abordagem para identificação do fenômeno do problema. Inicialmente, foi definido o tipo de pesquisa, delimitação dos sujeitos de pesquisa, formas de coleta e análise de dados.

A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, uma vez que, respectivamente, permitirá obter maior esclarecimento sobre o problema pesquisado, bem como descrever fenômenos ou características da população pesquisada (GIL, 2002; VERGARA, 2015).

Para a coleta de dados, foi utilizado o método de entrevista aprofundada, a qual não seguiu perguntas formuladas. No entanto, foram estabelecidos quesitos, os quais foram introduzidos no decorrer das entrevistas, proporcionando flexibilidade no diálogo entre o pesquisador e o entrevistado, com reflexo em perguntas e respostas mais abrangentes. Os entrevistados (funcionários da empresa foco da pesquisa) foram selecionados por conveniência (CRESWELL, 2014); além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico através da consulta de livros, artigos científicos e publicações cinzentas (pesquisa em documentação e relatórios da organização), com o intuito de obter conteúdo e embasamento teórico para as análises (VERGARA, 2015).

A entrevista aos gestores do nível operacional e a busca de dados secundários atende ao objetivo de promover um estudo empírico (MINAYO, DESLANDES e GOMES, 2007), na expectativa de obtenção de informações detalhadas sobre a posição dos gestores em relação ao foco do setor operacional no suporte à estratégia da empresa. Neste sentido, considerando aspectos subjetivos, Creswell (2014) destaca que a veracidade em torno da realidade tem como base a experiência do entrevistado.

Como forma de análise das entrevistas, foi utilizado o método de Análise de Discurso (AD) que, segundo Vergara (2015), é um método 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 a 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, onde a primeira está relacionada ao saber de quem diz e o segundo 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 uma fala podem não deixar claro um viés relacionado.

4.2 Coleta de Dados

Inicialmente, a coleta foi realizada em bases de consulta de artigos acadêmicos, através de busca por material sobre a literatura relacionada à pesquisa em questão, tais como livros, artigos acadêmicos, teses, e dissertações cujo tema estivesse relacionado à Estratégia, Estratégia Operacional, Visão Baseada em Recursos, Qualidade e Telecomunicações.

O segundo passo foi a realização das entrevistas aprofundadas para obter-se informações relevantes sobre os fenômenos ocorridos com gestores ligados diretamente à área pesquisada, com casos de realização in loco, e em outros momentos por telefone (CRESWELL, 2014) ou videoconferência. A entrevista mostrou-se útil na coleta de dados, pois foi possível obter dados relevantes dos entrevistados em relação às suas perspectivas, no que tange às estratégias adotadas pela empresa, bem como as ações tomadas para suportá-las.

4.3 Local da Pesquisa

A empresa pesquisada foi escolhida por retratar situações estratégicas voltadas para o tema em questão. A companhia possui abrangência nacional, fornecendo serviços de telecomunicações; porém, o tema está totalmente vinculado ao fornecimento de serviços de telefonia móvel celular. Apesar desta abrangência nacional, o foco da pesquisa foi a área de operações situada nos estados de Rio de Janeiro e São Paulo, responsáveis pelo tratamento de reclamações de assinantes e pelo monitoramento da performance dos serviços fornecidos.

Importante ressaltar que a escolha se deu também pelo fato do pesquisador pertencer ao quadro de colaboradores da empresa em questão, o que certamente facilita o acesso às informações sobre a mesma, inclusive sobre áreas que estão sendo analisadas. Tal acesso favoreceu inclusive o contato com os entrevistados escolhidos para a pesquisa.

A empresa em questão possui estrutura, salas e formas de comunicação que facilitou o contato entre o pesquisador e entrevistado. Contudo, as entrevistas realizadas com os gestores alocados em São Paulo foram realizadas por contato telefônico.

As entrevistas foram realizadas em ambiente interno à empresa de forma a gerar maior tranquilidade aos entrevistados e um melhor retorno sobre as questões abordadas. Como os entrevistados estavam em diferentes regiões do país, as entrevistas ocorreram não somente estando no mesmo ambiente dos mesmos, mas também através de ligações telefônicas. O horário adotado foi sempre após o expediente de trabalho, o que na maioria dos casos favoreceu o agendamento; porém, em todos os casos, foi necessário mais de um agendamento devido às demandas de última hora ou até imprevistos pessoais dos colaboradores em questão.

Para registrar as gravações, foi utilizado um *smartphone* e recurso de gravação de vídeo através de *notebook* nas entrevistas realizadas via videoconferência. Nas entrevistas realizadas por chamada telefônica foi utilizado apenas o dispositivo de gravação do *smartphone*.

Em alguns momentos, foi necessária a paralização da entrevista devido à necessidade de ações por parte dos entrevistados em relação à problemas decorrentes da estrutura operacional, que mesmo fora de horário normal de trabalho exige dedicação dos profissionais entrevistados.

As entrevistas tiveram agendamento inicial com cada gestor de uma hora até uma hora e meia; porém, ocorreram entrevistas com menor tempo por necessidade do gestor e, em alguns casos, por respostas objetivas, ainda que de alto fator de relevância. Assim, as entrevistas com duração em torno de quarenta e cinco minutos, fora do período planejado para este fim, não comprometeram a coleta de dados e a retirada de conclusões sobre o tema para a pesquisa.

Os convites aos selecionados foram realizados pessoalmente e por mensagens eletrônicas. Após confirmação inicial, foi enviado convite via mensagem em aplicativo de correio eletrônico para fixação de dia e horário combinado com o respectivo gestor.

Sempre a cada entrevista, era esclarecido que a mesma iria compor a pesquisa de curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ, explicava-se o objetivo e informava-se ainda sobre questões de sigilo e necessidade de gravação das respectivas entrevistas, com o consentimento de cada um dos participantes.

4.4 Análise e Planejamento

Vergara (2012, p.27) afirma que o planejamento é a fase de escolha dos entrevistados, convite aos mesmos, agendamento do local e disponibilização dos equipamentos de auxílio como gravadores e cadernos de anotação.

O plano para realização da entrevista era o cerne da pesquisa para a coleta de dados, onde de fato buscou-se identificar um conjunto de informações relevantes que, de acordo com Godoi (2006), permitem estabelecer o ambiente de estudo, os dados que serão coletados, o cronograma para coleta de dados, além da identificação dos envolvidos.

Ainda em relação à escolha de entrevista como coleta de dados, a mesma possibilita a obtenção de dados subjetivos do entrevistado, que podem ser considerados como adicionais à pesquisa realizada.

A estratégia definida para a pesquisa foi a coleta de teoria, conforme citado anteriormente, busca de informações junto aos gestores das áreas envolvidas e observação por parte do pesquisador.

A entrevista não estruturada foi a forma de coleta de dados identificada para determinar as respostas para a pesquisa; porém, em dados momentos, houve observação participante em função da inclusão do pesquisador no grupo de ação para implementação de soluções, visto que o mesmo é colaborador da empresa foco desta pesquisa.

4.5 Sujeitos da Pesquisa

4.5.1 Participantes da Pesquisa

Os participantes das entrevistas foram escolhidos em concordância com o tema em questão. Todos estavam, no momento da entrevista, posicionados em cargos diferentes, sendo eles: Gestor de operação e Gestor tático.

Na empresa pesquisada, a figura do gestor de operação é a do profissional que conduz o time operacional para a execução dos planos estabelecidos em prol das estratégias. O Gestor Sênior atua em funções táticas relacionadas à operação, em conjunto com o gestor Executivo, que determina as funções táticas envolvidas com as estratégias da organização.

As três funções adotadas pela empresa pesquisada não diferem rigorosamente do que diz a teoria de administração sobre ações estratégico, tático e operacional. Em contrapartida, como diferencial, na empresa pesquisada todos se envolvem desde as questões estratégicas ao operacional, estabelecendo relações muito próximas entre si.

Isso permitiu que a área de operação conduzisse ações para otimização de desempenho exigido para atingimento de objetivos, conforme estratégias desenhadas pela direção da empresa, que pode ser vinculada ao que citam Carbone e Haeckel (1994) sobre o cliente ter uma experiência diferenciada voltada para o desempenho do serviço ofertado.

A experiência dos participantes como gestores da área de operação facilitou a escolha, cabendo negociar o tempo e a data para realização das entrevistas junto aos mesmos. A tabela 03

apresenta a lista de entrevistados, os quais tiveram seus dados preservados devido à necessidade de confidencialidade relacionados a esta pesquisa.

Tabela 03 - Relação de Entrevistados

Lista de entrevistados						
Identificação	Cargo	Mês / ano da entrevista	Tempo de Empresa	Tempo como Manager	Tempo de entrevista	Vínculo com Experiência do cliente
Entrevistado 1	Manager	dez/17	14 anos	8 Anos	00:55	Performance
Entrevistado 2	Senior Manager	jan/18	06 Anos	12 Anos	01:19	Inovação
Entrevistado 3	Manager	set/17	09 Anos	05 Anos	00:48	Reclamações
Entrevistado 4	Senior Manager	mar/18	03 Anos	12 Anos	00:56	Reclamações
Entrevistado 5	Senior Manager	mar/18	09 Anos	18 Anos	00:50	Performance
Entrevistado 6	Manager	jan/18	03 Anos	10 Anos	00:48	Mudanças
Entrevistado 7	Manager	set/17	02 Anos	05 Anos	00:51	Equipamentos
Entrevistado 8	Manager	set/17	06 Anos	10 Anos	00:49	Equipamentos
Entrevistado 9	Manager	set/17	05 Anos	05 anos	00:35	Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perante a concorrência, a ação da empresa pesquisada tende a ser inovadora, por se tratar da busca de ser reconhecida como a melhor empresa fornecedora de serviços móveis do Brasil não somente por aspectos técnicos, mas de forma que estejam engajados em uma cultura com foco no cliente, conforme destacam Paula e Iliutã (2008).

4.5.2 Critérios de Seleção dos entrevistados

A acessibilidade e a tipicidade foram fatores considerados na escolha dos entrevistados. Apesar de existirem várias áreas de atuação na operação, o foco foi mantido na equipe de tratamento de reclamações de clientes e na equipe de monitoração de degradação de serviços, os quais tendem a estarem mais próximos da filosofia de atendimento da necessidade do cliente, prezando por uma experiência diferenciada dos mesmos. Vergara (2012) estabelece que este método de escolha restringe o tipo de entrevistado que, no caso, foram pessoas de nível gerencial; porém, corrobora em partes com a questão de facilidade de acesso, visto que disso decorre a situação momentânea da empresa. Portanto, dias críticos impediram a realização da entrevista devido à dificuldade de participação dos gestores pela existência de problemas em análise.

Fator preponderante na escolha foi o nível hierárquico dos entrevistados. Mesmo em cargos de gestão de operação e tático, os mesmos possuem ações diferenciadas dentro da área operacional, o que possibilitou a realização da pesquisa junto aos mesmos, sem impedimento quanto a seu nível de responsabilização dentro de estratégias estabelecidas. Os gestores têm total resguardo, liberdade, autonomia e experiência para tomada de decisões e estabelecimento de estratégias operacionais que culminem no suporte à estratégia de negócios.

Ao todo foram entrevistados nove gestores, sendo seis de nível operacional e três de nível tático. Um destes é o gestor da área de inovação e projetos da equipe operacional, conduzindo diversos projetos de grande porte, inclusive, em sua maioria, com fins de suporte à estratégia de negócios, bem como de apoio à gestão.

Elementos como gênero e idade não foram considerados como critério, mas tempo de experiência como gestor, tempo de empresa e conhecimento tático operacional sobre a estratégia adotada tanto pela empresa quanto em relação à estratégia operacional estabelecida na área. Atkinson e Flint (2001) conceituam que este método é utilizado quando da necessidade de se estabelecer algum nível de confiança na coleta de dados.

Por sua vez, Gatti (2005) orienta que ao se estabelecer os critérios de seleção, deve-se crer na capacidade dos entrevistados em discutir o tema abordado, o que nesse caso ficou alinhado, conforme citado anteriormente.

Na expectativa de obter a participação de profissionais com sólidos conhecimentos nas ações traçadas pela organização, com foco na operação de redes, foram estabelecidos, de forma sintetizada, os critérios a seguir para seleção dos entrevistados.:

- a) Ser funcionário ativo da empresa pesquisada e gestor da área de operação há pelo menos 03 anos;
- b) Fornecer informações detalhadas das ações de operação, porém sem comprometer o sigilo necessário sobre a empresa pesquisada;
- c) Apresentar experiência e interesse nos temas abordados (estratégia, eficiência operacional, foco operacional no *Customer Experience*);

Os critérios de seleção permitiram a visão dos gestores de operação em relação às estratégias adotadas pela empresa pesquisada. As entrevistas então foram realizadas individualmente, sem diferenciação por área, uma vez que todos têm sua posição voltada para a área de operação.

4.6 Entrevista

4.6.1 Tipo de Entrevista: Aprofundada ou Em profundidade

Cada entrevista foi iniciada com a pergunta: “O que você entende por estratégia?”. A partir daí ficava aberta para a inclusão de pontos sobre as estratégias adotadas pela empresa, assim como na estratégia operacional adotada pela respectiva área, considerando-se os aspectos necessários para suportar a estratégia da organização.

Para Vergara (2012, p. 26), a entrevista consiste em três momentos: 1) Planejamento; 2) Execução; e 3) Conclusão. Para a autora, no planejamento é que o pesquisador define o roteiro, após conversas com outros pesquisadores ou ainda com pessoas experientes em relação ao tema abordado. É ainda no planejamento que o pesquisador deve se questionar sobre que perguntas deve fazer ao entrevistado, de forma que consiga obter as respostas ao seu problema. Segundo a autora, o roteiro pode conter itens e não apenas perguntas.

Em relação à execução, Vergara (2012) afirma que a interação inicial entre entrevistador e entrevistado é o que conduzirá a entrevista ao sucesso, onde deve ser realizada uma breve introdução pelo entrevistador ao entrevistado, agradecendo o tempo dispendido e ainda

esclarecendo sobre o tema, buscando assim o interesse do entrevistado no momento. Esta interação inicial é o que Vergara (2012) chama de *rapport*.

Vergara (2012) cita ainda a necessidade de esclarecimento sobre o sigilo de informações, bem como de autorização para gravação da entrevista.

Neste aspecto, foi feito uso dos aspectos citados por Vergara e assim alcançado o objetivo de realizar as entrevistas, sendo possível identificar este sucesso através das transcrições realizadas.

No tocante da conclusão, este é o momento que a autora chama de “tratamento de informações coletadas”, onde o entrevistador deve transcrever a gravação para o papel da mesma forma como foi dito.

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 04 - Guia de Entrevista

Guia da entrevista	
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
Identificar nas entrevistas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças como forma de apoio à operação para atender o pilar <i>Customer Experience</i>	Utilização do modelo SWOT para mapear ações que a área pode tomar ou descrever o que já está sendo realizado para que a operação tenha foco no cliente e assim atenda a estratégia da empresa, voltada para o <i>Customer Experience</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme já citado, as entrevistas foram realizadas tanto pessoalmente quanto por contato telefônico, por meio da utilização de aplicativo de gravação de áudio instalado em telefone celular. A partir dos áudios obtidos, foi realizada a transcrição dos mesmos.

A transcrição somente foi possível com a utilização de outro aplicativo que proporcionasse a redução da velocidade do áudio, de forma que o pesquisador tivesse condições de fazê-lo, visto que em velocidade normal da fala, ficaria impraticável tal ação.

As transcrições foram realizadas utilizando aplicativo de computador voltado para entrada de texto, e tanto o áudio quanto as transcrições foram armazenadas em rede (pasta da internet), de forma a ser possível a análise a qualquer momento, caso necessário.

O método escolhido se mostrou o que melhor poderia proporcionar detalhamento sobre a investigação, dando coerência às conclusões do pesquisador (VERGARA, 2012). O roteiro foi estruturado para apoiar o pesquisador no momento da execução da entrevista ante os entrevistados.

De acordo com Vergara (2012), fazer uso da entrevista possui vantagens e desvantagens. Como vantagem, pode ser citada a possibilidade de integração entre entrevistador e entrevistado, que permite a obtenção de informações com maior nível de detalhes.

Como desvantagem, pode-se citar a necessidade de transcrição que torna o trabalho de análise e conclusão mais dispendioso com relação ao tempo gasto. Outro aspecto negativo é a possível falha de comunicação que pode ocorrer entre entrevistador e entrevistado, gerando respostas de conteúdo insuficiente para os fins da pesquisa.

As entrevistas em profundidade determinaram os dados primários iniciais e foram realizadas na empresa pesquisada. De acordo com Hair Jr et al. (2005), dados primários são obtidos pelo objetivo do pesquisador de completar a pesquisa, onde este pesquisador está voltado para a transformação desses dados em conhecimento. Tais entrevistas em profundidade, semi-estruturadas ou semi-abertas, porém, acompanhada de roteiro, permitem, segundo Roesch (2013), “captar e entender a perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 2013 p.159).

Válido ressaltar que apesar da forma de abordagem, a entrevista aprofundada é a que melhor se aplica para a obtenção de dados que estejam diretamente vinculados aos respondentes (MALHOTRA, 2011, p.132), que terão suas identificações mantidas em sigilo como forma de manter a confidencialidade combinada previamente.

4.7 Validação dos Dados da entrevista

As informações obtidas nas entrevistas junto aos gestores de operação mostraram a visão destes gestores sob a ótica da pesquisa qualitativa na análise de dados. Antecedendo a etapa de tratamento, foi realizada a adequação das entrevistas através da transcrição das mesmas.

Conforme Yin (2015), o tratamento de dados da pesquisa corresponde à organização, vistoria e sustentação documental, considerando ainda avaliação prática e ratificação de evidências de pesquisa.

Válido ressaltar que, além disso, as transcrições foram encaminhadas para os entrevistados para que os mesmos fizessem correções caso achassem necessárias. Neste sentido, apenas o Entrevistado E4 informou que faria alterações; porém, até o encerramento da escrita desta dissertação nenhum posicionamento havia sido dado pelo mesmo, tampouco pelos demais entrevistados. Diante disso, o material utilizado foi o transcrito diretamente do áudio das entrevistas, sem qualquer alteração de sentido ou posicionamento do entrevistado.

Conforme o método estabelecido e apresentado neste capítulo, foram coletados dados que, após analisados através de Análise de Discurso, terão sua apresentação no capítulo 5, a seguir.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO

Será apresentado neste tópico o resultado das entrevistas com as respectivas análises discursivas. Os entrevistados, ocupantes de cargos gerenciais, em função de seu tempo como gestores, possibilitaram a coleta de informações a respeito das ações da organização, permitindo através destas entrevistas obter respostas para os objetivos secundários propostos nesta pesquisa. Válido salientar que as entrevistas foram realizadas em formato de guia de entrevista partindo de questão sobre o entendimento de estratégia e estratégia operacional, e a partir daí os entrevistados falaram sobre suas percepções sobre os tópicos propostos durante tais entrevistas.

5.1 Análise dos discursos

Para esta análise foi utilizado o método 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 evidenciados permitindo dar credibilidade e confiabilidade ao estudo em questão.

5.1.1 Identificar as ações da área operacional que permitem apoiar a estratégia adotada por empresa prestadora de serviço de telefonia móvel

Em relação às ações adotadas, tanto a visão dos gestores operacionais quanto a do nível tático está voltada 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 ou manutenção de uma experiência positiva em relação ao serviço prestado pela empresa.

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 o cliente tenha uma boa percepção do serviço contratado, visto que não ocorre nenhum contato com o mesmo nesta etapa da atuação da equipe sob sua responsabilidade: “[...] Hoje monitoramos alarmes. Só reconhecer não significa nada para o cliente” (ENTREVISTADO E1). Porém, ele ressalta que a implementação de indicadores de performance de 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: “[...] Fizemos o rollout de KPIs em 2017 e operacionalizamos o que fizesse sentido” (ENTREVISTADO E1).

Sobre este aspecto, o entrevistado ressalta que a implementação destes KPIs, que na verdade representam *Quality of Experience* (QoE's) - indicativos de degradação da experiência em algum serviço -, foi realizado em conjunto com equipe de qualidade que determinava os limites de medição e testes realizados pela equipe sob sua responsabilidade para 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, através 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), de forma que a partir de KPIs de tráfego de e para estes serviços, a empresa pode 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 ressalta ainda a implementação de ações operacionais voltadas para automações de processos e a entrada de sistema que identifique interações dos clientes através das redes sociais. 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” (ENTREVISTADO E1). 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” (ENTREVISTADO E2). Durante a entrevista, ele 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. “[...] Resolver problemas para o cliente, sinalizar e sensibilizar demais áreas para o que acontece com o cliente” (ENTREVISTADO E2).

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 (ENTREVISTADO E3).

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 existir 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 focado 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 cada um seria cobrado por fazer (ENTREVISTADO E5).

Válido ressaltar as ações do Entrevistado E2 relacionadas ao alinhamento com áreas correlatas para execução de trabalho que suporte a estratégia de negócio. Pela sua fala, entretanto, ele 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 mais e melhores serviços. Sua citação denota a questão de necessidade de melhoria contínua para sempre proporcionar uma experiência positiva ao cliente: “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” (ENTREVISTADO E4). 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” (ENTREVISTADO E6).

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. [...]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 (ENTREVISTADO E7).

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 trecho da entrevista é apresentado a seguir:

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, contribuímos para a estratégia (ENTREVISTADO E8)

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, é válido salientar 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 pelo entrevistado é que o trabalho realizado para atender a 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).

5.1.2 Identificar as barreiras para operacionalização de ações que suportem o pilar estratégico “*Customer Experience*”

É consenso entre os entrevistados, gestores da área operacional, de que os recursos humanos precisam ter sua visão melhorada em relação às estratégias da empresa, o que certamente tornaria as equipes diferenciadas inclusive em relação ao mercado. Nesse sentido, pode-se vincular esta visão ao pensamento de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Vasconcelos e Cyrino (2000) e Ito e Gimenez (2011), no qual refletem sobre a necessidade de se ter recursos capazes de gerar vantagem competitiva. A seguir, são destacados alguns pontos identificados nas entrevistas, os quais podem ser relacionados com o referido ponto de vista dos autores citados.

Ao se analisar a literatura de VBR sobre recursos (humanos, financeiros, tecnológicos etc.) como geradores de vantagem competitiva, pode-se identificar barreiras na organização na possibilidade de operacionalização de estratégias operacionais com fins de suporte à estratégia de negócio ou ainda que possam suportar o pilar estratégico da empresa pesquisada (*Customer Experience*). O que todos os entrevistados concordam é que a questão humana ainda é um ponto a ser trabalhado. O trabalho junto aos recursos humanos determina o poder de execução da organização conforme determinante da VBR, considerando a capacidade interna da empresa para obter vantagem competitiva. Nesse viés, percebe-se a saturação de ideias dos gestores entrevistados em relação a trabalhar aspectos comportamentais e de comprometimento dos colaboradores.

O Entrevistado E1 relatou que em sua equipe identifica colaboradores que entendem sua posição na empresa e buscam informações mantendo o foco no cliente, embora outras não estão com este tipo de engajamento: “[...]temos pessoas que pensam no cliente e outras não. Quem não pensa deveria repensar sua atuação. Não vejo a área com foco no cliente” (ENTREVISTADO E1). Percebe-se, nesse caso, uma barreira comportamental relatada pelo gestor, que atua na tentativa de mudar a questão, porém, alguns fatores como equipe altamente operacional, baixa visão sistêmica e pouca visão do negócio por parte do colaborador tendem a dar maior morosidade na obtenção de resultados positivos, pois podem funcionar como bloqueio para o indivíduo que recebe a orientação. Assim, aspectos de baixa mobilidade de recurso tendem a não corroborar com aspectos de busca por vantagem competitiva.

Já o Entrevistado E2 cita a necessidade de trabalho pela equipe voltado para identificação de causa raiz das reclamações e falhas: “[...]Pessoas se limitam a tratar a percepção momentânea do cliente, não o que causou a falha” (ENTREVISTADO E2). Contudo, mesmo com ações para contribuir para uma melhoria no comportamento do colaborador, este tem mantido seu hábito de tratar falhas pontuais, sendo possível identificar as mesmas dificuldades a nível do indivíduo: “[...] O técnico já tem o hábito de fazer as mesmas coisas” (ENTREVISTADO E2). Por parte do gestor e da própria empresa, ações de orientação para o mercado ou ainda ações mais próximas do colaborador para buscar seu engajamento, visando melhoria da qualidade pela identificação de soluções de curto prazo e reduzindo percepções negativas em relação ao *Customer Experience*, criando oportunidades de aprendizado e crescimento diferenciado para o mesmo, poderiam ter um impacto positivo a médio prazo, com base na criação de interesse por parte deste colaborador.

Na visão do Entrevistado E3, existe uma necessidade por parte do colaborador em conseguir mudar sua forma de pensar, pois conforme as citações e percepção no momento da entrevista, o colaborador tende a não dar o retorno esperado mesmo quando requisitados: “O que eu sinto é que as pessoas se colocam como vítimas. [...] você tenta dar uma oportunidade para as pessoas pensarem fora da caixa, mas a impressão que dá é que como vai dar trabalho, preferem não pensar, nem em inovar (ENTREVISTADO E3). O Entrevistado E4 compartilha da mesma opinião, ao dizer que “[...] o problema é o ser humano” (ENTREVISTADO E4). Nesse contexto, a questão das habilidades e capacidades deste colaborador podem estar minimizadas, necessitando sim de maior esforço, porém, podem não condizer com a realidade de resposta ágil exigida em mercado dinâmico como o de telecomunicações, principalmente no que tange às ações buscadas pela empresa em proporcionar *Customer Experience* otimizado. É válido salientar a relação com as dimensões da qualidade de serviços, que dependem da atitude do colaborador da organização de forma que sua motivação e assertividade tendem a gerar maior qualidade no serviço prestado.

O Entrevistado E5 apresentou aspecto voltado para a organização e capacitação de recursos humanos – colaboradores: “Tínhamos várias escalas de trabalho, com formatos de trabalho diferentes, níveis de conhecimentos diferentes” (ENTREVISTADO E5). Ele também corrobora com questões de desenvolvimento de habilidades para atender as estratégias operacionais desenvolvidas na empresa.

Para o entrevistado E6, é necessário garantir maior resiliência na rede através de recursos planejados pela engenharia, atendendo aspecto representativo em relação à busca pela qualidade do serviço ofertado. Assim, evita-se falhas com grandes proporções, bem como proporciona ao cliente uma percepção de melhoria continuada do serviço ou maior efetividade na utilização do serviço contratado em relação ao serviço esperado, conforme Zeitahml, Bitner E Gremler (2014). Além disso, o entrevistado menciona problemas relacionados à capacitação da equipe no mesmo sentido citado pelos demais entrevistados.

Segundo o entrevistado E7:

O grande desafio é conseguir a racionalidade[...] Lidar com o intangível, com o sentimento[...] Estou engajado eu vou entregar[...]Tempo de realização com o tempo de mérito estabelecido pela companhia[...] Conciliar o tempo de resposta da empresa para com a expectativa do colaborador (ENTREVISTADO E7).

Para ele, atender as expectativas dos colaboradores e a necessidade de alinhamentos com as demais áreas são os maiores problemas enfrentados para conseguir o comprometimento em relação às estratégias da organização, por mais que existam ações neste sentido ou ainda em níveis de incidência negativa menores. Posto isso, é válido salientar a importância de uma cultura voltada para serviços, garantindo que o colaborador receba a mesma qualidade de serviço prestado ao cliente final, em conformidade aos estudos de Zeitahml, Bitner e Gremler (2014): “funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos” (ENTREVISTADO E7).

Já para o entrevistado E8, a necessidade de vínculo dentro da equipe é primordial, de modo a permitir aumentar a sinergia entre supervisão e operação. “eEquipe era muito distante da gestão[...]Equipe longe do supervisor e este longe do gestor[...] A primeira coisa foi tentar aproximação dos colaboradores, sinergia dentro da equipe” (ENTREVISTADO E8). A necessidade de mudança de planos na operação, mesmo que visando atender as estratégias da empresa, é a principal barreira enfrentada pela equipe sob responsabilidade do mesmo na visão do Entrevistado E9: “Mesmo tentando planejar, com as mudanças a todo o tempo torna o planejamento mais difícil de ser seguido. Temos mudanças de planos de metas, causando retrabalho” (ENTREVISTADO E9). Porém, ele destaca que por se tratar de operação, a questão corrobora com a dinâmica da área.

O discurso dos entrevistados permite identificar uma necessidade de maior alinhamento com os colaboradores, de forma que estes recursos sejam melhor aproveitados, tanto para a organização como para fins de crescimento dos mesmos, o que corrobora com a visão de Reynolds e Lewis (2018), bem como ao que se refere à posição correta de trabalho dos colaboradores citada por Slack, Chambers e Johnston (2008).

Apesar destes aspectos identificados, também percebe-se forte ligação profissional dos entrevistados com os colaboradores de suas respectivas equipes, seja devido ao fato de estarem em constante aprimoramento técnico, seja por ações dos gestores, que buscam melhorar a capacitação da mesma através de treinamentos e *workshops* internos ou junto à fornecedores, ou por ações dos próprios colaboradores que buscam desenvolvimento individualizado. Desta forma, percebe-se um engajamento dos mesmos nas questões da organização; porém, é válido salientar a necessidade de maior integração destes colaboradores com as estratégias da empresa, melhorando sua visão em aspectos do negócio e não somente em aspectos técnico operacionais. Cabe ressaltar ainda a questão das dimensões de qualidade de serviços, onde é fundamental a atuação do gestor de forma que exista percepção de ações para atender tais dimensões tanto interna quanto externamente.

Além disso, a questão levantada pelo entrevistado E9 afeta as equipes dos demais entrevistados, pois mesmo gerando alguma flexibilidade, expectativas internas podem ser contrariadas, o que possibilitaria a geração de perda de qualidade na entrega do funcionário e aumento de percepção negativa por parte do cliente.

5.1.3 Identificar oportunidades nos processos e alinhamentos adotados pela área de operação de rede na operacionalização de novas ações para melhoria da qualidade de serviços

De acordo com o discurso dos entrevistados, as oportunidades da área estão associadas a diferentes aspectos e vão desde a reavaliação de processos com outras áreas, passando por adequações técnicas que permitam o relacionamento entre falhas, onde causas comuns deveriam

ser identificadas com maior agilidade. Além disso, há cenários de automação de atividades para reaproveitamento de recursos humanos em ações mais especializadas, como definições de formas de medição mais apropriadas para o negócio, visando identificar falhas nos serviços e não somente em equipamentos. A expectativa, em consenso, é que seja possível melhorar o *Customer Experience* de forma ágil através de ações operacionais para manter uma experiência com qualidade no serviço fornecido.

Percebe-se que os Entrevistados E1 (“[...]Temos oportunidades não só dentro da área operacional. [...]qual a solução do problema? Como solucionar isso?” [...] “... Hoje quando recebo novos indicadores de qualidade me sinto apta a avaliar se este indicador deve ou não ser monitorado”) e E2 (“...Cada vez mais precisamos tratar a causa raiz”. [...] “...O foco no cliente está necessitando não só tratar o que está no corpo do chamado”. [...] “...Traduzir aquilo que eu vejo da experiência do cliente em acionar e sensibilizar áreas internas quanto a esta experiência”) identificam oportunidades em ações de análises operacionais e alinhamentos de processos dentro e fora das áreas, visando criar formas de trabalho eficientes que permitam suportar a estratégia da organização. Os aspectos identificados nas falas destes Entrevistados corroboram com a citação de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) no que tange o fornecimento do serviço em conformidade consistente, visto que a linha de pensamento dos Entrevistados tem o viés de manutenção e crescimento da qualidade do serviço.

Já nas palavras do Entrevistado E3, percebe-se uma abrangência mais generalista, voltada para melhoria operacional, evolução tecnológica, capacitação de recursos e alinhamento de processos, conforme destacado a seguir:

[...]Análise de melhoria contínua para ter esta visão fim a fim independente da área de operação.[...] A palavra chave é transformação. Transformação operacional. E aí você cria ondas de transformação. Agora estamos em uma primeira onda, de transformação, com uma série de requisições para novos sistemas, para criar mais agilidade na elaboração e implementação de processos.[...] As pessoas são muito importantes porque são elas que vão conduzir os processos, ou construir a ferramenta que conduzirá o processo (ENTREVISTADO E3).

Esta visão subjetiva abre um leque de opções que podem ser trabalhadas na estratégia operacional, corroborando com plano estratégico operacional voltado para evoluções da área. Observando as ações do gestor, bem como de sua equipe, percebe-se certo grau de abstração para buscar soluções inovadoras que suportem as estratégias da empresa, em conformidade com as questões de alinhamento à estratégia da empresa, conforme citado por Anderson, Cleveland e Schroeder (1989) quando dizem que o plano operacional deve ser adequado à estratégia operacional.

Sem destoar das questões do plano operacional para atender a estratégia de negócio, tampouco desvincular da proposta deste objetivo, é possível identificar na fala do Entrevistado E4 a necessidade de capacitação de recursos humanos, bem como trabalhar o comprometimento do mesmo em relação à fornecimento de serviço com qualidade, tendo como suporte processos operacionais que corroboram com as ações da empresa em entregar uma experiência do cliente de qualidade. “Você faz as pessoas participarem de comitês, de processos, de desenvolvimento de ferramentas, consultar pessoas, incentivar o altruísmo genuíno, a fazer pensar no próximo. Tirar da zona de conforto”(ENTREVISTADO E4).

Por sua vez, o Entrevistado E5 traz uma visão mais estratégica para a operação, sem pensar somente na execução. O mesmo destaca que está buscando nivelar dados, sistemas e controles, de forma que consiga montar um plano de desenvolvimento para suas equipes, ou seja, plano este que esteja alinhado com a estratégia da empresa que é proporcionar uma jornada de experiências diferenciada, com fornecimento de serviço com qualidade, permitindo um *Customer Experience* favorável para a organização: “[...]O que venho colocando em prática

depois das mudanças é a priorização. Sigo buscando estabilizar as bases. A ideia é criar uma base sólida para eu poder subir minha pirâmide. Sem isso não consigo suportar o Customer Experience” (ENTREVISTADO E5).

Para o entrevistado E6, “[...] processo é uma coisa importante, tem oportunidade de melhoria, e tem que ser revisado de tempos em tempo. Mesmo que você veja que está bom, tem que pelo menos ter uma revalidação” (ENTREVISTADO E6). A melhoria contínua dos processos é um mal necessário para a organização, por mais que crie rigidez na tomada de decisões, levando a ações menos inovadoras por parte de quem executa (SOBRAL E PECI, 2008). Nesse sentido, o entrevistado leva em consideração a capacitação de sua equipe para uma visão mais sistêmica e menos operacional, com a geração de capacidade operacional alcançando cenários tecnológicos e abrangendo recursos físicos da empresa. Salienta-se a necessidade de eficiência em relação aos recursos financeiros, de forma que os custos operacionais permitam gerar vantagem competitiva.

O Entrevistado E7 retrata a questão das automações ainda em andamento para a busca de eficiência operacional:

Dentro do processo de evolução da área, a busca por novas ferramentas, automações, eficiências, capacitação da equipe que ainda está aquém do necessário. O processo de seniorização é descolado dentre as equipes de primeiro e segundo níveis (ENTREVISTADO E7).

No entanto, ressalta a questão da capacitação como uma forma de obter eficiência, visto que problemas mais complexos, não tratados automaticamente através de recursos físicos, permitem que o funcionário tenha funções mais especializadas, possibilitando atuações diferenciadas e até mesmo inovadoras.

Para o entrevistado E8, a forma de trabalho diferenciada trará ganho operacional, visto que permitir ao corpo operacional a realização de trabalho diferenciado levará a ganho de eficiência. Segundo ele, “Hoje os colaboradores tem uma visão do cliente, mas não tem como trabalhar de fato” (ENTREVISTADO E8). A visão entre os Entrevistados E8 e E9 corroboram entre si, por atuarem em condições rotineiras similares, buscando manter a estrutura operacional em condições de fornecimento do serviço ao cliente final, garantindo um melhor *Customer Experience*.

Para o entrevistado E9, “uma oportunidade é a virtualização que trará uma consolidação de infraestrutura, permitindo redução em custo fixo”(ENTREVISTADO E9). Assim, uma oportunidade é a redução de custo que, associada à virtualização, pode gerar eficiência no fornecimento do serviço em função do avanço tecnológico necessário para as novas funções empregadas, corroborando com aspectos da VBR e da qualidade de serviços.

Mesmo em cenário altamente competitivo, com foco no fornecimento de serviços, a empresa pesquisada apresenta variedade de ações na busca por evolução tecnológica de forma a manter-se à frente da concorrência. Aspectos operacionais são desenvolvidos continuamente, conforme sugerem Lippman e Rumelt (1982) e Barney (1991).

Como já foi dito, estes autores defendem a existência de recursos valiosos que valorizem as oportunidades e minimizem impactos do ambiente externo, além de difíceis de reprodução e insubstituíveis pela inexistência de recursos idênticos. Neste sentido, a busca pela eficiência operacional, bem como melhoria contínua de processos e capacitação da equipe, corrobora com as definições apresentadas pelos autores.

5.1.4 Identificar necessidades operacionais que podem permitir atuação visando atender estratégia voltada para o pilar “*Customer Experience*”

No discurso dos gestores, foi possível identificar as necessidades da operação que, apesar de terem fronteira tênue com a questão de oportunidades, são analisadas pela prioridade que estão sendo tratadas pela organização. A diferença entre a oportunidade e a necessidade é que a primeira tende a vislumbrar uma possibilidade de evolução, desenvolvimento ou crescimento. Já a segunda representa aspectos que são indispensáveis para que a área consiga suportar o pilar estratégico “*Customer Experience*”, estratégia difundida pela organização.

O discurso de todos os entrevistados permite identificar necessidades voltadas para revisão de processos, melhoria da tecnologia envolvida na identificação, análise e solução de falhas, além de melhoria da visão do cliente. Muitos aspectos são dependentes de oportunidades já identificadas que ainda estão em desenvolvimento.

Percebe-se que os entrevistados têm buscado alternativas e ainda novas formas de trabalhar para suprir as necessidades operacionais da empresa, bem como atender objetivos traçados pela organização.

O Entrevistado E1 cita necessidades operacionais que tem por objetivo atender cenários de disponibilidade e performance de serviços:

[...] Não tem correlação automática. Você pega acesso, transporte e performance, todos recebem os mesmos alarmes, mas a cauda é a mesma.[...]. Estamos buscando mais clareza em objetivos e metas [...]tenho como meta correlação, automação e entrada de novos KPIs (ENTREVISTADO E1).

Esta visão pode ser entendida devido ao fato do gestor ter posição operacional e suas ações serem mais voltadas para este cenário, por mais que este tenha entendimento sobre o negócio da empresa. Nesse sentido, entender o negócio é importante para determinar direções e ações compatíveis com a estratégia da organização. Válido salientar a posição de Chheda, Duncan e Roggenhofer (2017) de que mudanças em operação determinam a entrega de um produto ou serviço de qualidade.

Apesar das ações do Entrevistado E1 não estarem relacionadas diretamente a configurações ou parâmetros de serviço, determinam a disponibilidade e qualidade do serviço para o cliente.

O Entrevistado E2 citou a necessidade de mudanças em alguns aspectos que suportam a estrutura operacional, onde a relação com cada aspecto abrange não somente questões internas à estrutura de operação, mas também em termos de relacionamento com demais áreas (OLIVEIRA E TODA, 2013), fazendo com que todo o movimento seja em função de aumento da qualidade. “[...] Preciso melhorar processos, aperfeiçoar ferramentas, melhorar a capacidade intelectual dos meus colaboradores e seu *accountability*” (ENTREVISTADO E2). O aperfeiçoamento de ferramentas é questão cíclica na área, uma vez que novos sistemas são necessários para identificar falhas e são implementados para dar eficiência nas ações operacionais, sendo o ponto voltado para capacitação uma abordagem necessária, inclusive já citada anteriormente.

O *accountability* é um conceito de mercado adotado pela empresa para definir questões de responsabilidade sobre um problema ou demanda, onde o responsável pela solução não deve tirar o foco e manter o que é chamado de sentimento de dono, para chegar a um objetivo traçado. Traduz, assim, uma real mudança de cultura na empresa, buscando internamente o comprometimento adequado dos colaboradores em busca de resultados efetivos, tendo em vista a execução de atividades ligadas ou não diretamente à estratégia da organização (SLACK, CHAMBER E JOHNSTON, 2008).

No sentido de viabilizar melhores alinhamentos de processos, o Entrevistado E3 destacou a necessidade de melhoria contínua de processos: “[...] Governança dos processos. Aí você

começa a avançar: pessoas, processos e ferramentas” (ENTREVISTADO E3). Ações neste sentido são continuamente elaboradas pela organização pesquisada com intenções de melhorias operacionais; porém, o foco no cliente e um resultado eficaz vem sendo disseminados e difundidos na organização em tempo recente. Apesar de resultados expressivos anteriores ao movimento de mudança de cultura, a situação se mostra muito mais eficiente no que tange ao lado pessoal dos colaboradores de uma forma geral. Quando se fala da área operacional, o movimento ainda é muito voltado para organização de rotinas de trabalho; então, a necessidade de passar a visão sobre a realidade do cliente ainda se faz necessário, tanto para melhorar a realidade operacional, quanto para atender a estratégia da organização voltada para o *Customer Experience*.

O entrevistado E3 traz ainda um contraponto em relação ao citado pelos demais entrevistados: “Não adianta eu falar em melhorar a experiência do cliente se eu não defino a experiência do cliente e como eu meço” (ENTREVISTADO E3). Devido à necessidade de definições sobre o que a área deve adotar para proporcionar uma experiência positiva, pode-se ter apenas ações temporárias ou ainda pouco efetivas em relação ao conceito do *Customer Experience*. Porém, intrinsicamente ao processo de manutenção de um produto ou serviço, a expectativa das organizações é manter um serviço disponível e com o mínimo de reclamações de seus clientes, embora não proporcionando uma experiência de excelência em qualidade.

Pode-se perceber que a empresa busca impor qualidade aos sistemas disponibilizados, com necessidade de trabalhar o foco no cliente pelas áreas operacionais. Em se tratando de ações de áreas operacionais responsáveis por atendimento a clientes, foi possível constatar ações pontuais e pouco representativas para determinar que a área operacional esteja com foco no cliente, apesar de esforços de gestores e de colaboradores voltados para tal.

Por sua vez, o Entrevistado E4 apresentou como necessidade para determinar melhores ações voltadas para proporcionar uma melhor experiência do cliente o aumento de sinergia entre suas equipes de atendimento, o que proporcionará, segundo ele, uma aproximação mais efetiva com o cliente. Ele destaca que fazer com que o colaborador tenha um instinto genuíno é um recurso de grande valia, proporcionando melhores respostas para os processos da empresa, visto que atendem justamente a questões do sentimento de dono e foco no cliente pretendido na estratégia da organização.

Dessa forma, a abordagem apresentada pela empresa, buscando que as áreas estejam em acordo com a estratégia estabelecida para atender determinados pilares, vai de encontro à ideia do gestor, embora não seja perceptível que o resultado em relação às ações das equipes tendenciem para uma performance focada no cliente.

Para o Entrevistado E5, as melhorias adotadas ou ainda em implementação na área de análise de performance são primordiais para que o desenvolvimento determine a cooperação da equipe de operação em relação à melhor experiência por parte do cliente. Ao ressaltar a necessidade de traduzir a visão do cliente com o que está ocorrendo na rede, ele destaca a necessidade de implementação de ferramentas que auxiliem na relação entre aspectos tão distintos, porém, muito relacionados, que é a questão operacional com o serviço entregue.

Nesse sentido, a empresa vem buscando investir em sistemas que analisem reclamações e falhas, mas esse aparato somente estará desenvolvido e implementado a partir do segundo trimestre de 2018.

Para o Entrevistado E6, “[...]as metas não estão alinhadas. Se as metas estivessem alinhadas com as outras áreas, eu poderia dar sugestões[...]” (ENTREVISTADO E6). Segundo ele, a questão é o alinhamento entre as áreas e as metas estabelecidas para cada uma delas, pois enquanto houver diferença de objetivos, haverá necessidade de melhoria e perda de eficiência operacional.

O Entrevistado E7 lembra que a “evolução da área para que proporcione uma manutenção corretiva mais eficiente, para corrigir falhas, melhorando a percepção do cliente é

uma necessidade muito grande“ (ENTREVISTADO E7), corroborando com o entrevistado E6 na questão da busca pela eficiência. Embora as afirmações sejam divergentes, caminham em uma mesma direção à medida em que a evolução da área passa por adequação de recursos tecnológicos, proporcionando capacitação da equipe e alinhamentos processuais.

Para o Entrevistado E8, “o colaborador entende o impacto no cliente, mas quando se fala em automação, o colaborador entende a melhoria para ele próprio e não para o cliente[...]” (ENTREVISTADO E8). Assim, existe a necessidade do operador estar mais voltado para a questão do negócio e menos operacional, o que vem sendo conseguido a uma velocidade não tão grande através de atuações dos supervisores e gestores da área.

Em contraponto ao entendimento do Entrevistado E8, o Entrevistado E9 destaca que automações geram eficiência para a empresa e permitem melhor visão da qualidade do serviço pelo cliente, permitindo ainda que o colaborador deixe de fazer atividades menos valorosas para seu desenvolvimento: “As automações trazem ganhos não o para o colaborador, mas também para o cliente, que visualizará mais qualidade e melhor desempenho do serviço contratado” (ENTREVISTADO E9).

Cabe ressaltar que aspectos aqui refletidos são necessidades da área operacional para atender a estratégia de negócios da organização. Em conformidade com Sun e Hong (2002), acolher a estratégia da organização é um paradigma para a operação, visto que a visão cliente é um aspecto complexo de se alcançar, seja por questões técnico operacionais, seja por questões de aprendizagem da organização. Nesse sentido, é válido ressaltar a necessidade da organização como um todo ter integrados os três níveis de aprendizagem (individual, equipe e entre áreas) relacionados à estratégia, recursos internos e ambientes externos.

5.1.5 Identificar nas entrevistas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças como forma de apoio à operação para atender o pilar *Customer Experience*

A análise SWOT foi realizada a partir da análise das entrevistas realizadas e estão representadas na tabela 05.

Tabela 05 - Matriz SWOT relacionada às entrevistas (Continua)

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução tecnológica - Contratação de novas ferramentas - Disponibilidade de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento dos colaboradores sobre <i>Customer Experience</i> - Processos alinhados entre áreas operacionais e não operacionais - Automação de atividades operacionais
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Accountability</i> dos colaboradores - Mesmos fornecedores da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de resposta para o cliente - Melhor relação entre área de operação e áreas não operacionais (Marketing, Engenharia, entre outras)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Válido ressaltar que a área de operações de uma empresa de telecomunicações sofre com algumas ameaças constantes, em virtude da presença de fornecedores comuns entre as operadoras, pois por maior que seja o nível de confidencialidade em relação aos mesmos, com

arquitetura operacional e equipamentos que representam soluções destes fornecedores para qualquer operadora, a possibilidade de reprodução de uma solução técnica não é descartada.

Desse modo, a forma de atuação é muito mais pautada em ganhar vantagem através da efetividade no tratamento de falhas, na identificação de problemas geradores de reclamações com respostas caso a caso e ganho na qualidade do serviço, garantindo que a função das dimensões de qualidade estipuladas por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) sejam atendidas no âmbito operacional.

Além disso, a tomada de decisão voltada para ações preventivas e preditivas, considerando não somente dados operacionais, mas também informações sobre ambientes mais desfavorecidos de qualidade através de verificações em sistemas de reclamações, incluindo redes sociais como forma de busca de reclamações, se faz relevante.

No sentido de viabilizar melhores respostas e efetividade, foi iniciada a implementação de um projeto de evolução tecnológica que garantisse ferramentas para facilitar análises pessoais, bem como proporcionar automações para processos com baixo rendimento em atendimentos humanos, corroborando assim com o aspecto da RBV no que tange a recursos físicos.

Porém, percebe-se que a questão individual é uma forte ameaça para uma operação diferenciada, visto a necessidade de melhoria nas relações entre colaborador de ponta (operador, técnico, analista) e a empresa. Isso porque, talvez por questões culturais e educacionais do indivíduo ou ainda por questões históricas do próprio mercado, tem-se um perfil profissional que navega entre o médio e o alto conhecimento.

Em contrapartida, leva para a organização um viés de comprometimento simplificado ou minimalista, dificultando o atingimento da qualidade do serviço que permita reduzir as lacunas internas da organização. Tal forma de atuar é uma grande oportunidade para esta e qualquer organização que tenha necessidade de proporcionar a seus clientes uma experiência de qualidade em relação ao serviço prestado, visto que os colaboradores precisam estar engajados para estas questões menos operacionais. O aspecto pessoal é reforçado pela necessidade de ajustes de processos contínuos, de forma que todos os cenários possíveis de atuação estejam considerados.

Neste sentido, a empresa realiza desde 2016 uma revisão processual dentro da área de operações, porém ainda em andamento e com questões em definição que, dependendo dos problemas identificados, tendem a comprometer a imagem da empresa quanto ao serviço prestado junto aos clientes, seja pela demora na solução de falhas, ou ainda na demora de tratamento de reclamações, acarretando inclusive ações judiciais ou perda de receitas financeiras.

De forma que seja proporcionada maior efetividade nos tratamentos necessários para administrar e manter uma estrutura complexa em funcionamento, a empresa pesquisada tem buscado automações, embora ainda de forma reduzida, com aplicação posterior a alguns cenários praticados por empresas do mesmo ramo, as quais mantêm nível mais elevado de tratamento de falhas e reclamações.

Apesar de ser colocado como fraqueza, este aspecto também pode ser visto como oportunidade, principalmente por não comprometer criticamente os resultados da organização, apesar de realizar ressarcimento conforme regulamentação estabelecida pela Anatel. Nesse sentido, a automação para o atendimento desse quesito existe desde 2014 e vem sendo aprimorada constantemente de forma a disponibilizar para o cliente recursos inerentes às falhas ocorridas na estrutura de rede.

A partir da tabela que apresenta o SWOT para análise das entrevistas, o estudo identificou possíveis impactos de curto, médio e longo prazos, caso não sejam tomadas ações para mitigação de itens relacionados a fraquezas e ameaças.

Por isso, a tabela 06 foi modelada de acordo com observações do pesquisador em relação a cada item de acordo com as atividades das equipes de operação, associando às questões que determinem o suporte à estratégia da organização.

Tabela 06 - Tempo de impacto para cada ponto da análise SWOT

	Nível de impacto para a organização		
	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Evolução tecnológica			X
Contratação de novas ferramentas		X	
Disponibilidade de serviços	X		
<i>Accountability</i> dos colaboradores	X		
Desenvolvimento dos colaboradores sobre <i>Customer Experience</i>		X	
Processos alinhados entre áreas operacionais e não operacionais	X		
Automação de atividades operacionais- Mesmos fornecedores da concorrência			X
Tempo de resposta para o cliente	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Válido salientar que esta visão apenas uma conclusão prática que leva em consideração o que é esperado da organização como fornecedora de serviço de telecomunicações e o que é apresentado como expectativa dos executivos perante a necessidade de uma estratégia voltada para o foco no cliente.

5.2 Análise das observações

5.2.1 A evolução tecnológica da área operacional

Conforme citado pelos gestores entrevistados, a necessidade de correlações, automações e visões sobre a experiência dos clientes são fatores fundamentais para que consigam suportar plenamente o pilar “*Customer Experience*”.

A evolução da área operacional pode ser percebida através de ações internas que resultaram em visões gráficas, apresentadas adiante. Há a necessidade de manter a estrutura em funcionamento, para manter a capacidade física da empresa atuando com qualidade, sem ter a visão do que está ocorrendo com o serviço ofertado ao cliente. Empiricamente, esta questão é contrária ao que se observa, visto que problemas ocorridos diariamente com incidência de falhas denominadas silenciosas -que não se apresentam claramente ou literalmente para o operador - são tratados de forma reativa, ou seja, após reclamação de cliente ou sua apresentação (ainda que de forma automática) para o operador.

Como forma de garantir a visibilidade de suas equipes, a área operacional adotou medidas que facilitam o tratamento e identificação de problemas e falhas, garantindo a operacionalização da estratégia operacional de atender o *Customer Experience*, de forma a obter maior qualidade no serviço prestado pela empresa pesquisada. Algumas ações são exemplificadas a seguir:

a) Criação de *dashboards* (painéis para apresentação de informações pertinentes à necessidade gerencial ou operacional) para análises pós-ocorrência de falhas ou para identificação de falhas em rede, conforme apresentado na figura 11.



Figura 11. Dashboards de análises pós-falha. Fonte: Dados internos, adaptado pelo autor.

b) *Dashboard* de análise de falhas massivas com correlação com falha de rede - (Válido ressaltar a necessidade de marcação pelo atendimento ao cliente citado pelo Entrevistado E2). Esta ferramenta permite uma visão sobre a possibilidade do uso do serviço pelo cliente, porém, é necessária sua evolução para garantir assertividade de ações e ainda garantir que quedas de performance estejam correlacionadas com a visão apresentada, conforme figura 12.

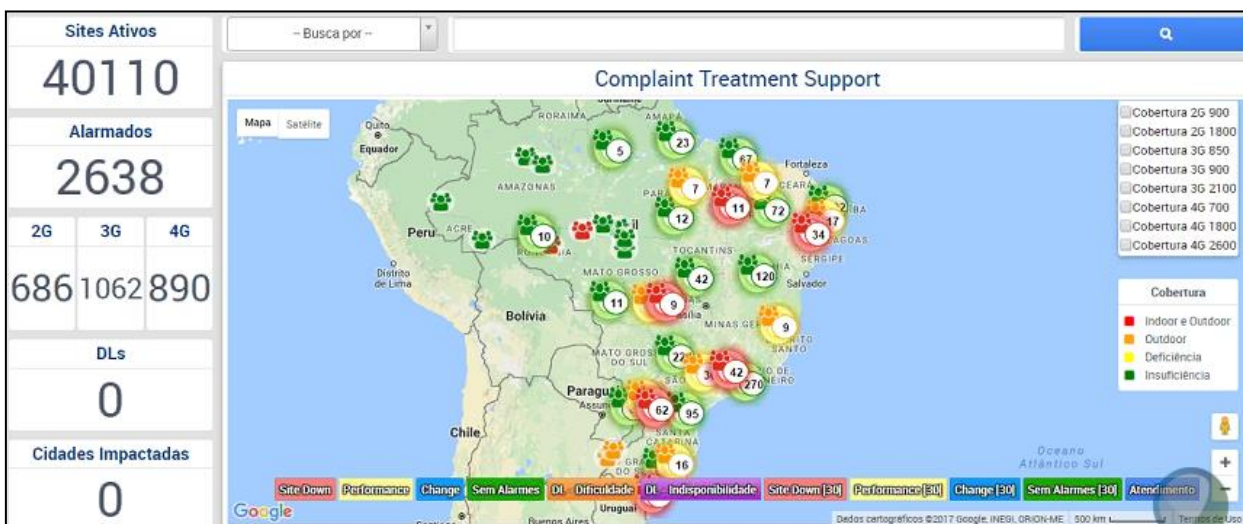


Figura 12. Visão de falhas massivas correlacionadas com volume de reclamações. Fonte: Dados internos, adaptado pelo autor.

A implementação de novos indicadores no final de 2017, voltados para identificação de degradações no serviço, são uma forma de identificação de problema, porém, ainda existe um longo caminho para estruturação de dados volumosos para garantir assertividade sobre a necessidade, desejo e impacto em clientes.

c) Ferramenta de cognição Watson - A área está conduzindo ações para o desenvolvimento de inteligência artificial em operações. O projeto teve início em 2017 e já

permite consultas inteligentes por pessoal em campo, garantindo agilidade na resolução de falhas. Ainda embrionário, o cenário de 2018 apresenta grande possibilidade de evolução e oportunidades de crescimento, visto a grade de oportunidades ofertada pela solução para otimização de ações operacionais que garantam eficiência e qualidade no serviço prestado, permitindo atendimento à estratégia da organização pautado no *Customer Experience*.

A implantação deste recurso destaca as principais funções relacionadas ao aprendizado de máquina (*Machine Learn*), que permitirá à organização ganhos operacionais efetivos, com automações de atividades a níveis elevados de qualidade.

Neste sentido, a expectativa é que progressivamente o suporte dado para realização de testes na rede operacional esteja vinculado à leitura de dados que permitam afirmar que a área operacional está focada no cliente. No momento, somente ações literais permitem esta afirmação e direcionam a equipe para este fim.

5.2.2 Análise das ações referentes ao negócio

Em entrevista realizada junto à revista Exame (Revista eletrônica, matéria publicada em 12 de abril de 2018, disponível em: <www.exame.com.br>), o presidente da empresa cuja pesquisa se concentra informou que o direcionamento da organização passou a ser a qualidade do serviço prestado. Ele frisou que “Não que a qualidade fosse um desastre, mas não era o foco. Isso não tinha sustentação no médio e longo prazo. Agora é oferecida qualidade a preço justo” (EXAME, 2018).

Este aspecto corrobora com as ações executadas, mantidas e pretendidas pela equipe operacional, onde o foco passou a ser a melhoria da percepção do cliente sobre o serviço contratado. Tais ações vão ao encontro do que é defendido por Grönroos (1984), Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), quando afirmam que a lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido deve ser a menor possível.

É válido salientar que não só a área operacional buscou estratégias operacionais que culminam ou culminarão no suporte ao pilar estratégico “*Customer Experience*” pautado na estratégia da organização. Demais áreas da empresa atuam de forma a garantir o aumento de expectativas da organização, porém, como o foco da pesquisa se concentra na área operacional, o detalhamento será direcionado para este fim. Desta forma, os demais temas podem ser tratados como oportunidade de pesquisa em outro momento.

Outro trecho da entrevista publicada apresenta um ponto que caminha junto com esta pesquisa, pois demonstra a importância para o presidente da organização sobre o fortalecimento das forças internas, buscando inclusive uma mudança de cultura do colaborador, do qual se espera maior engajamento perante suas responsabilidades de forma a garantir uma melhor qualidade do serviço e uma melhor experiência para o cliente. Isso é percebido na seguinte fala: “[...] Quando eu cheguei havia muitos conflitos internos, o clima estava longe do ideal. O pilar importante para nós é o *Accountability*, ou seja, o sentimento de dono” (EXAME, 2018). Este aspecto defendido pelo presidente corrobora com a Visão Baseada em Recursos no sentido de buscar as forças internas para criar vantagem competitiva sustentável, conforme descrito no capítulo de referencial teórico desta pesquisa.

Em outro ponto da entrevista, o executivo ressalta a relevância da experiência para o cliente, onde cita um exemplo de interação com o usuário sem que este precise ir a uma loja da empresa. Neste sentido, a área operacional tem papel importante no que tange à manutenção do serviço, tendo como foco a experiência do cliente, viés explorado nas entrevistas e que puderam ser percebidos na rotina diária da companhia em busca de tal excelência.

Dados relevantes, obtidos no site da Anatel e apresentados na figura 13, mostram que a empresa obteve crescimento vertiginoso (+137%) na quantidade de usuários de serviço de dados da tecnologia 4G e queda nas tecnologias 2G e 4G. É possível afirmar que a queda nas

tecnologias 2G e 3G ocorreu em função da evolução para o 4G; porém, a diferença positiva na análise desta tecnologia supera a da redução da tecnologia anterior. Isso reforça as ações positivas da empresa para buscar melhorar a qualidade do serviço fornecido ao cliente, o que inclui as ações de estratégia operacional voltadas para disponibilidade de serviço, suportado pelas ações de administração de rede, identificação, análise e solução de falhas.

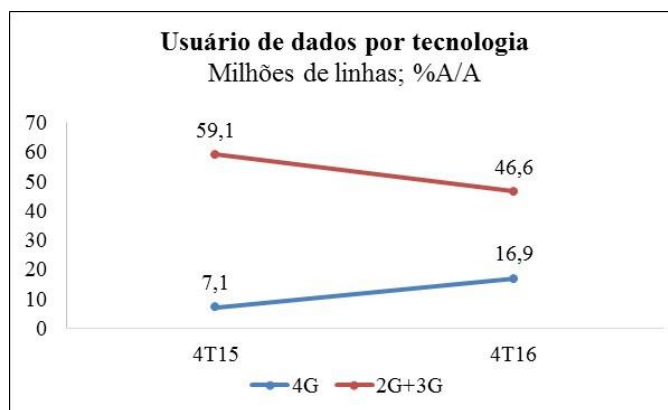


Figura 13. Usuário de dados por tecnologia. Fonte: Dados internos, adaptado pelo autor.

Importante ressaltar que mesmo com a equivalência de crescimento da população atendida por cada operadora, quando se referencia à tecnologia 4G, percebe-se a manutenção da quantidade de usuários para a operadora, também corroborando com os aspectos técnicos operacionais oferecidos pela empresa. Isso certamente foi possível através de ações de recursos utilizados pela organização (humanos e tecnológicos) para aumento de sua área de atendimento para a tecnologia mais moderna, prezando por uma melhor experiência para o cliente.

5.3 Proposta de Plano de Ação

Espera-se com esta proposta responder ao objetivo principal desta pesquisa, que é a geração de proposta de plano de ação para a área de operações a fim de obter resultados relevantes para a organização em prol do pilar *Customer Experience*.

A expectativa com este plano de ação não é desvincular ações já existentes na empresa ou área no sentido determinado, mas colaborar com a organização e poder ser utilizado por outras empresas, pois tende a ser generalista a nível de atuação das equipes responsáveis por cada aspecto identificado no plano. É pertinente a adoção de equipe de governança, preferencialmente *stakeholders* da alta hierarquia, de forma a manter o foco em metas condizentes com a necessidade da companhia, estabelecendo-se assim prazos e atividades de suporte sempre que necessário. A definição de indicadores para medição das entregas destes itens do plano é primordial para que o mesmo seja entregue conforme prazos estabelecidos e alinhados entre as equipes e todos os níveis de gestão envolvidos.

A tabela 07 (próxima página) apresenta o plano de ação proposto de forma macro, sendo necessário inclusive o detalhamento de cada item em atividades que determinarão as entregas de cada item maior. Este detalhamento somente faz sentido após uma análise prévia das ações que serão realizadas por cada área operacional determinada.

Conforme referencial adotado nesta pesquisa, a expectativa é que com este plano de ação a área operacional mantenha seu fluxo de criação de inovação e ainda aumente suas ações perante as demais áreas da empresa (empresas sem atuação efetiva da área operacional perceberão níveis evolutivos neste sentido dentro da empresa), corroborando com conceitos de

estratégia, estratégia operacional e VBR e possibilitando o planejamento e orientação de equipes internas, com foco na melhoria da experiência do cliente no serviço prestado.

Tabela 07 - Proposta de plano de ação operacional

PLANO DE AÇÃO				
ITEM	PROBLEMA	ÁREA RESPONSÁVEL	AÇÃO	RESULTADO
Revisão de processos operacionais internos	Equipes internas com falha de comunicação ou não possuem processo de comunicação	Área Operacional	Definição de processo entre equipes que atuam no mesmo segmento	Agilizar atendimento a reclamações e falhas – Garantir qualidade no serviço prestado
				Gerar visão assertiva das ações de correção de falhas para o cliente – Garantir a qualidade do serviço prestado
Revisão de processos entre áreas	Equipes tidas como não operacionais não aderem a processos de solução de falhas	Área de Processos	Alinhar com gestores de alta escala a adesão a processos que visem atuação efetiva de equipes não operacionais em casos de falha	Maior agilidade na correção de falhas, garantindo melhorar nível de experiência dos clientes
Implantação de ferramenta para relação de falha com visão cliente	Correlação manual ou com baixo nível de assertividade entre falhas e problemas relatados por clientes. Inicialmente sobre falhas massivas proporcionam melhor visibilidade	Área Operacional e Sistemas	Obter ou desenvolver ferramenta que busque informações internas e externas (clientes) de forma automática e as correlacione com problemas de rede existentes, independentemente da representatividade deste problema na rede	Melhor visibilidade do sentimento do cliente e da experiência deste em relação ao serviço contratado
Efetivar correlação de queda de performance com falha sistêmica	Correlação manual ou com baixo nível de assertividade entre falhas e problemas relatados por clientes. Falhas massivas proporcionam melhor visibilidade	Área Operacional e Sistemas	Obter ou desenvolver ferramenta que busque informações internas e externas (clientes) de forma automática e as correlacione com problemas de rede existentes, independentemente da representatividade deste problema na rede	
Alinhar comportamento dos colaboradores	Colaboradores com baixo nível de foco no cliente	Área Operacional	Alinhar questões comportamentais com o sentido da organização precisa do profissional. Dar entendimento ao colaborador sobre efetividade de sua função na empresa	Recurso humano melhor aproveitado e com sentimento de participação aumentado.
Otimizar uso dos recursos utilizados	Definir perfis operacionais para recursos tecnológicos e humanos	Área Operacional	Determinar níveis de ação para cada ferramenta e colaborador. Ferramentas obsoletas ou sobrecarregadas devem ser repensadas para substituição ou descontinuidade inclusive da função. Recurso humano deve ter perfil de competência e desenvolvimento elencados para melhor atuação	Utilização dos recursos de forma inteligente permitem otimização de ações, incluindo automações e atividades humanas mais especializadas.
Automação de processos	Subutilização de recursos humanos	Área Operacional, Processos e Sistemas	Automatizar atividades que subutilizem recursos humanos	Disponibilizar recursos para novas e especializadas ações
Definição e implementação de plano de desenvolvimento de equipes	Equipes mal preparadas geram maior tempo de solução em falhas	Área Operacional	Definição de plano de desenvolvimento por cargo ou nível de conhecimento previamente identificado na empresa	Participação efetiva do colaborador nas ações de desenvolvimento da área e na tomada de decisão para aplicação de soluções. Ganho de confiança do colaborador; ganho de tempo na solução de problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A participação de pontos focais (da academia ou do meio profissional) é imprescindível para uma resposta otimizada para cada item do plano. Porém, a identificação do *stakeholder*

(FREEMAN, 1984, p.25 apud BOAVENTURA, 2007) previamente ao início das ações é talvez mais importante que a própria execução do plano. Neste sentido, a informação sobre o responsável no plano concebido diz respeito à área em que deve atuar no desenvolvimento do item do plano. O *stakeholder* definido, nesse caso, deve ser o *owner* de cada plano para defender suas propostas internas à empresa.

O plano estabelecido deve seguir um formato de coleta de dados e análise. Para este fim, foi idealizado um *framework*, apresentado na figura 14, que possibilitasse a criação de um procedimento de apoio à gestão, bem como o estabelecimento de metas para cada etapa do *framework*.

Atualmente, existem disponíveis no mercado atividades denominadas melhores práticas que apoiam as equipes para este fim, com o intuito de estabelecer os níveis de entendimento para o executor e *stakeholders*, podendo o mesmo ser utilizado para garantir efetividade no projeto de condução do plano de ação, bem como na identificação dos pontos de abordagem necessários durante cada atividade.

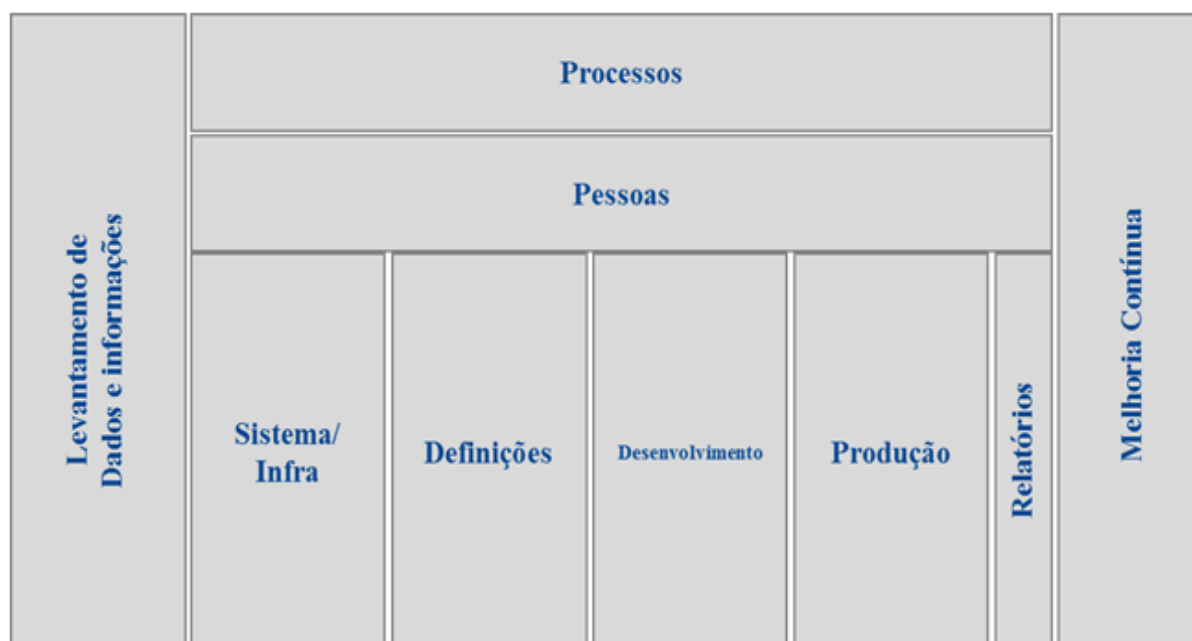


Figura 14. Framework de apoio à condução do plano de ação. Fonte: Elaborado pelo autor.

As análises dos resultados da pesquisa permitiram identificar oportunidades voltadas para o aumento da capacidade operacional da organização, ações estas que possibilitam estabelecer o *Customer Experience* como cultura da área e não somente pautadas por grupos específicos da organização. Isso porque, ainda que haja disseminação de estratégia da organização, a cultura organizacional dentro da operação ainda necessita de maior engajamento do gestor e dos próprios colaboradores para maior efetividade.

Através da pesquisa, foi possível identificar que a relação entre estratégia e operações se dá de forma tanto positiva quanto negativa. Positivamente em função de ações que visam o atingimento e atendimento da estratégia da empresa. Já o ponto negativo representa a questão necessidade de ações contínuas junto aos colaboradores de funções operacionais para que estes tenham uma melhor visão sobre a estratégia da empresa, que é melhorar a qualidade do serviço e permitir um melhor *Customer Experience*.

Como forma de apoiar a utilização deste *framework*, segue informação sobre cada parte do mesmo.

Quadro 8 - Orientação para uso do Framework

Etapa do framework	Sugestão de uso de cada etapa do framework
Levantamento de dados e informações	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de fluxo de trabalho na monitoração; • Definição do fluxo de governança; • Definição de fluxo de esteira • Quais áreas serão impactadas na migração • Quais processos serão migrados e quais sistemas serão integrados • Quais relatórios serão considerados (Dados emitidos e/ou consumidos)
Sistemas e infra	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação/ definição de conexões para integrações; • Detalhamento de informações sobre integrações • Identificação de sistemas legados e possíveis sistemas substitutos • Identificação de sistemas subutilizados • Identificação de recursos a otimizar
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de processos intra áreas; • Identificação de melhoria de processos nas integrações; • Avaliação junto às áreas sobre como é o processo AS IS • Verificar ações de criação, tratamento e fechamento do TT • Avaliação dos processos de corretiva, preventiva, gestão de incidentes, reclamação de clientes e inventário (correção de regras e fluxos)
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de áreas envolvidas • Identificação dos pontos focais • Definição de perfis • Treinamento
Definições e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição das definições de escopo após alinhamento com áreas envolvidas de acordo com cronograma de migração; • Realização de testes com participação de áreas envolvidas; • Treinamentos devem contemplar todas as áreas que atuarão no processo, mesmo que migração não esteja considerada pós desenvolvimento;
Produção e relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada em produção após configuração, parametrização e integrações iniciais, definidas nas requisições funcionais ou em tempo de projeto; • Definição de áreas para piloto e entrada em produção • Realização de testes prévios • Documentação de consulta e emissão de relatórios devem ser considerados para entrada em produção

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebeu-se também que a empresa tem a vertente da estratégia operacional orientada a atender a estratégia da empresa, bem como identifica-se conceitos da RBV na estruturação de suas ações, sempre buscando a qualidade dos serviços.

6 CONCLUSÃO

Para retratar as ações de estruturação da equipe de operações visando responder à pergunta inicial: “Como uma área operacional se reestruturou para suportar estratégia voltada para atender o conceito de Customer Experience em uma empresa de telecomunicações?”, viu-se a necessidade de estudo 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 da mesma. 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 buscado 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 a 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 melhor 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.

Importante ressaltar 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. Conforme citado no capítulo voltado aos resultados, os atores envolvidos na pesquisa (gestores) desenvolveram ações ainda sem a visão correta destes cenários. É válido salientar, contudo, que para se ter entendimento se estas ações surtiram efeito em prol da melhoria da experiência do cliente, será necessário um estudo posterior, relacionando tais ações da organização com pesquisa de marketing.

A partir das entrevistas ficou claro 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 à 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 das mesmas.

Além disso, mesmo considerando que a operação atua e deve sempre atuar em prol do serviço fornecido, o trabalho a 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.

Nesse sentido, é possível ressaltar 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.

Finalmente, 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 operacionais e tático para um trabalho que proporcione a eficiência necessária para uma experiência diferenciada tanto do cliente quanto do próprio profissional.

7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Traduzido por Reynaldo Cavalheiro Marcondes – São Paulo : Atlas, 2001.

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 1. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a04.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

ALMEIDA, Marcio Wohlers de. Reestruturação, internacionalização e mudanças institucionais das telecomunicações: lições das experiências internacionais para o caso brasileiro. 1994. Tese de Doutorado (Doutorado em Economia) – **Instituto de Economia da Universidade de Estadual de Campinas**. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/285391/1/Almeida_MarcioWohlersde_D.pdf

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing Research Definition**. Disponível em: <<https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

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-telefonia-movel>>. Acesso em: 01 abr. /2017.

ANDERSON, John C.; CLEVELAND, Gary; SCHROEDER, Roger G. Operations strategy: a literature review. **Journal of operations management**, v. 8, n. 2, p. 133-158, 1989. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0272696389900168>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

ANDRADE, J.C.S.; DIAS, C.C.; QUINTELLA, R.H. A dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais: o jogo Aracruz Celulose S.A.– índios tupiniquins guaranis. In: ENANPAD, 23, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/asoc/v4n9/16876.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

ANUÁRIO DE TELECOMUNICAÇÕES - Telecom. Fórum Editorial, 2017. Disponível em: <<http://www.forumeditorial.com.br/wp-content/uploads/2016/04/AnuarioTelecom2017-min.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

ATKINSON, R.; FLINT, J. 2001. Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. **Social Research Update**, issue 33., 2001. Disponível em: <<http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.html>>. Acesso em: 02 out. 2016.

BARBETA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5a Edição - Florianópolis: Editora UFSC, 2002. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/17369882/barbetta---estatistica-aplicada-as--ciencias-sociais---ufsc>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

BAPTISTA, Michele M.; LEONADT, Michele P. L. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma Biblioteca Universitária. **Biblioteca Universitária**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 50-59, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/download/1109/814>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

BARLOW, Janelle; MAUL, Dianna. **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, Jay. 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, Jay. 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, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991**. 2001. Disponível em: <<http://sci-hub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206301001143>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

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

BATESON, John. Consumer performance and quality in services. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 206-209, 2002. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09604520210434811>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BOAVENTURA, João Maurício Gama; FISCHMANN, Adalberto Américo. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2234/223417533003/1>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

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.

BNDES. Pereira, A.; Puga F. P. **Infraestrutura no Brasil: ajustando o foco** (2016) – Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9914/1/TD_Infraestrutura__2016.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

CALDAS, Celia R. de S. – Dissertação de Mestrado - **A estratégia competitiva de uma operadora no mercado regulado das telecomunicações**. UFRRJ – 2016. Disponível em: <<https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/jspui/2219/2/2016%20-%20Celia%20Regina%20de%20Souza%20Caldas.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

CARBONE, Lewis P.; HAECKEL, Stephan 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.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw – Hill, 1977.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. 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, Shital; DUNCAN, Ewan; ROGGENHOFER, Stefan. 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.

CONTRADA, Michael. Transforming Operational Planning and Review into an Operating Strategy System. **Balanced Scorecard Reprint**, v. 20, p. 1-7, 2009. Disponível em: <http://www.focus.cv/Focus/Knowledgework_files/BSR11%20%2016%20transform.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2018.

CORADINI, Clodomir. **Um modelo para prospecção de mercado de telecomunicações sob a ótica do gerenciamento do relacionamento com o cliente**. Dissertação de mestrado. 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82390/188939.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

CORRÊA, Juliana Hilário. A qualidade dos serviços em telecomunicações móveis: um estudo sobre as operadoras do Brasil e de Portugal. *In: Comunicação e Cidadania*. Actas do 5º

Congresso da SOPCOM. 2008. p. 2343-2356. Disponível em:
<<http://revistacomsoc.pt/index.php/5sopcom/article/viewFile/207/226>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

CRESWELL, John 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.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, 2008. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/36725/35504>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

DA SILVA, Givaldo Alves; SANTOS, Verlane Aragão. A inserção da telefonia brasileira no quadro de reestruturação mundial das telecomunicações. **Redes.com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación**, n. 3, p. 377-396, 2006. Disponível em: <<http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/viewFile/100/94>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

DE OLIVEIRA, Saulo Barbara; TODA, Favio Akiyoshi. O planejamento estratégico e a visão baseada em recursos (VBR): uma avaliação da tecnologia da informação na gestão hospitalar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 39, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/download/1247/690>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

EVANGELISTA, Mário Luiz Santos; BLUME, Marcelo; BRAVO, Marcos. **O Marketing de relacionamento com clientes corporativos de serviços de telecomunicações - III SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006**. Disponível em:
<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/359.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2016.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. Tradução: Lene Belon Ribeiro. revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação;**. – 6. ed. – Dados eletrônicos.– Porto Alegre : Bookman, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901993000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 out.2017.

FLICK, Uwe. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

GATTI, Bernardete A. Formação de grupos e redes de intercâmbio em pesquisa educacional: dialogia e qualidade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 30, p. 124-132, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n30/a10n30>. Consulta realizada em: 04 de maio de 2018.

GENTILE, C., SPILLER, N., e NOCI, G.. How to sustain the Customer Experience: An overview of experience components that co-create Value with the Customer. **European Management Journal**, 25(5), 395-410, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Como delinear um estudo de caso. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 137-142, 2002.

GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B., **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRÖNROOS, Christian. 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.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY; Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. Restoring our competitive edge: competing through manufacturing, **Harvard Business Review**, 1984. Disponível em: <<https://hbr.org/1985/01/competing-through-manufacturing>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: **Campus**, v. 301, 199. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/24534449/competindo-pelo-futuro-prahalad--hamel-livro-completo>.

HOMBURG, Christian; JOZIC, Danijel; KUEHNL, Christina. 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, Nobuiki Costa; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. 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.

JOHNSTON, Bob; MORRIS, Barbara. Monitoring and control in service operations. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 5, n. 1, p. 32-38, 1985. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb054730>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

JOSHI, Sujata. 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.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. 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.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, p. 418-438, 1982. DISPONÍVEL EM:

https://www.jstor.org/stable/3003464?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 01 de nov. 2017.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **The Journal of Marketing**, p. 9-20, 1983. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/1251193?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 01 out. 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. Tradução Opportunity Translations; revisão técnica Maria Cecília Laudisio e Guilherme de Farias Shiraishi - 3. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MATTOS, César; COUTINHO, Paulo. The Brazilian model of telecommunications reform. Elsevier. **Telecommunications Policy**, v. 29, n. 5, p. 449-466, 2005. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.3293&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

MELO RIBEIRO, Henrique César; COSTA, Benny K., MURITIBA, Sérgio N., NETO, Geraldo 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.

MEYER, Christopher; SCHWAGER, Andre. Customer experience. **Harvard business review**, v. 85, n. 2, p. 116-126, 2007. Disponível em:

<http://www.dlss.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>

MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-304, 1994. Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35336399/A_Taxonomy_of_Manufacturing_Strategies.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531353215&Signature=usiwguc75Pgi5%2FNiswnM59i4ZY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_Taxonomy_of_Manufacturing_Strategies.pdf>.

Acesso em: 13 nov. 2017.

MINAYO, MC de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes – 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPE L. Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Ricardo da Silva. Dissertação de Mestrado - **Avaliação da utilização do sistema de gestão de relacionamento com o cliente em uma empresa de telecomunicações através do uso de métodos estatísticos multivariados**. Universidade Federal do Paraná - 2015. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41310/R%20-%20D%20-%20RICARDO%20DA%20SILVA%20MIRANDA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

MUSA, Edson Vaz. **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.

NIEMEZEWSKI, Marcos. TCC de Mestrado. **Identificação e avaliação dos atributos da qualidade dos serviços de telecomunicações prestados pela Brasil Telecom - Filial Rio Grande do Sul, que afetam a satisfação de seus clientes corporativos** - Estudo de Caso. Tese de mestrado - Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/Uploads/GQPPEAD_T0007_0512/257_Aplicacao_da_Matriz_Importancia_Desempenho_o_caso_da_BrasilTelecom.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2016.

NERIS JUNIOR, Celso Pereira. **A evolução recente do setor de telefonia móvel: oportunidades e restrições para o desenvolvimento endógeno no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Araraquara, 2013. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/agenda-pos/economia/2897.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

NEVES, Flavio Vinhal; BIZARRIAS, Flávio Santino; SILVA, Jussara Goulart; FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira. A relação entre o amor à marca e experiência com a marca, e sua influência sobre a lealdade: uma análise no setor de celulares no Brasil, III SINGEP - II S2IS, 2016. Disponível em <https://singep.org.br/3singep/resultado/487.pdf>. Acesso em: 01 de Novembro de 2017.

NOGUEIRA, Conceição. Análise (s) do discurso: diferentes concepções na prática de pesquisa em psicologia social. **Psicologia**, v. 24, n. 2, p. 235-242, 2008. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/106143/2/98485.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

PALMER, Adrian. 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, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard 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, Rațiu Monica; ILIUȚĂ, Negricea Costel. 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.

PEREIRA, Alexandre Porciuncula Gomes; PUGA, Fernando Pimentel. **Infraestrutura no Brasil**: ajustando o foco. [Rio de Janeiro]: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2016. 26 p. (Textos para discussão ; 112). Disponível em:

<<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9914>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

PETERAF, Margaret 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, Rodrigo Romano. 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, José Cláudio Linhares. 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, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991. Disponível Em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250121008>. Acesso em: 01 jul. /2017.

PORTER, Michel E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIA-What-is-Strategy_versao-em-portugues.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531365662&Signature=QDFO71Q2p4UsSfJ60exqwQHSUeM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHARVARD_BUSINESS_REVIEW_novembro-dezembr.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

>. Acesso em: 01 out. 2017.

PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 18-28, 2000. Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37419291/A_nova_era_da_estrat_gia.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531365721&Signature=yV8diYby8PwvTiAuDPN3HSNRVSI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_nova_era_da_estrategia.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

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

Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38395565/243493180-M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531534147&Signature>>

=dNAR0mNt0VTc8zXtna2tUR3sOjI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DESTRATEGIA_COMPETITIVA_Tecnicas_para_el.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

QUINTELLA, Rogério H.; COSTA, Márcio Andrade. 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.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbara de; TODA, Favio Akiyoshi. O planejamento estratégico e a visão baseada em recursos (VBR): uma avaliação da tecnologia da informação na gestão hospitalar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 39-57, 2013. Disponível em <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/download/1247/690>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

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, Alison; LEWIS, David. **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.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello - 3ª ed. – 8ª reimpressão São Paulo: Atlas, 2013.

SANTANA, EDP; SOBRINHO, Zaki A. O Interpretativismo, Seus Pressupostos e Sua Aplicação Recente na Pesquisa do Comportamento do Consumidor. Encontro de pesquisa e ensino de Administração e Contabilidade. **Anais...** Recife, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENEPQ313.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SANTOS, Fabiano Brito dos et al. **Projeto político e as agências reguladoras no Brasil: o caso da Anatel nos governos Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010)**. 2015. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/9750/2/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

SCHNEIDER, Aline Botelho; CARNEIRO, Marcelo Lopes; SERRA, Fernando A. R.; FERREIRA, Manuel P. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009. Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1558/866>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

SCHMITT, Bernd 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, André Valadares. **Modelagem de processos para implementação de Workflow:** uma avaliação crítica. Tese de Mestrado. UFRJ. Rio de Janeiro. 2001. Disponível em: <<http://mail-archive.objectweb.org/shark/2003-11/pdf6kFQPervim.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

SILVA, Maria Alice Siqueira Mendes e. Sobre a análise do discurso. **Revista de Psicologia da UNESP**, v. 4, n. 1, p. 16-40, 2005. Disponível em:

<<http://seer.assis.unesp.br/index.php/psicologia/article/view/998/920>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

SIQUEIRA, Rafael; LIMA, Renato da Silva. Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores: um estudo de caso em uma indústria de telecomunicações. **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), v. 25, 2005. Disponível em:

<http://www.rslima.unifei.edu.br/download1/pqm02/Dissertacao_%20Rafael%20Siqueira.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Operations strategy.** 3ª Edição.- Pearson, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração:** Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECIE, Miriam Aparecida et al. Qualidade na prestação de serviços em telecomunicações: proposta de modelo de gestão para uma Clearing House. 2000. Disponível em:

http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/306137/1/Specie_MiriamAparecida_M.pdf. Consulta realizada em 03 de Agosto de 2016.

SUN, Hongyi; HONG, Cui. The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. **Technovation**, v. 22, n. 11, p. 699-705, 2002. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497201000669>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

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

<[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45588971/Manufacturing_Strategy_Its_Assessment_an20160512-11461-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45588971/Manufacturing_Strategy_Its_Assessment_an20160512-11461-1fowf9u.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531392462&Signature=rzES1hfWNAj1kvnAkIkRHXdKtss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManufacturing_strategy_Its_assessment_an.pdf)

[1fowf9u.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531392462&Signature=rzES1hfWNAj1kvnAkIkRHXdKtss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManufacturing_strategy_Its_assessment_an.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45588971/Manufacturing_Strategy_Its_Assessment_an20160512-11461-1fowf9u.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531392462&Signature=rzES1hfWNAj1kvnAkIkRHXdKtss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManufacturing_strategy_Its_assessment_an.pdf)>.

Acesso em: 13 nov. 2017.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

TEIXEIRA, Rodrigo Brites M., FIGUEIREDO, Antônio C., BRANDÃO, Luiz E. T., MORENO, Roberto. Decisões estratégicas em empresas de telecomunicações no Brasil: uma aplicação de opções reais e teoria de jogos. **Revista de Economia e Administração**, v. 8, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://seer.insper.edu.br/index.php/rea/article/download/rea.2002.275/226>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

TELEBRASIL. **O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil Séries Temporais**.— Disponível em: <www.telebrasil.org.br>. Acesso em: 25 fev. 2017.

THOMAS, Dan RE. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 4, p. 158-165, 1978. Disponível em: <<https://hbr.org/1978/07/strategy-is-different-in-service-businesses>>. Acesso em: 01 out. 2017.

TISCHELER, Adriane M.; ALBARELLO, Cristiane B., BRANDT, Giliane T., FERRONATTO, Júlio C., GOETTEMES, Liciane C. M., ALCÂNTARA, Misiara de. Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente. **Revista de Administração**, v. 10, n. 17, p. 90-101, 2013. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/947/1401>>. Acesso em: 01 out. 2017.

TOMASZEWSKI, Lissandra Andréa; LACERDA, Daniel Pacheco; TEIXEIRA, Rafael. **Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais**. Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - 2015. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/2016nahead/0104-530X-gp-0104-530X0827-15.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

TUMELERO, Cleonir; DOS SANTOS, Silvio Aparecido; PLONSKI, Guilherme Ary. Inovação tecnológica em empresas intensivas na utilização de conhecimentos técnico e científico: Um estudo a partir da visão baseada em recursos (VBR). **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 202-220, 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/download/79295/83366>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

TY, Ebenezer Paul Rajan; 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, Flávio C.; CYRINO, Álvaro 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, Sylvia Constant. **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, Steven 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.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente** - 6ª ed. - Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences Service Quality. **Journal of Marketing**. April, 1996. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Tali_Seger_Guttman2/post/How_can_revisit_intention_in_service_sector_be_measured/attachment/59d61f0479197b807797d6d6/AS:282195215306762@1444291991841/download/the+behavioral+consequences+of+service+quality.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 14-21, 1995. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n1/a03v35n1.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

ZENAIDE, Vitor Rodrigues; CASTRO, Luciano Thome. Cenário de praticas empresariais em inteligência competitiva na industria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o framework Wright-Pickton. **Revista de Gestao USP**, v. 24, n. 2, p. 110-122, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/132974/129026>>. Acesso em: 05 fev. 2018.