



# COMPORTAMENTO & CONSUMO

---

CAMINHOS PARA ENTENDER O COMPORTAMENTO DO  
CONSUMIDOR DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

**Organizadores**

Alexandre Faria de Oliveira

Carla Peixoto Borges

**Relatório Técnico 1**





# **COMPORTAMENTO & CONSUMO**

Relatório Técnico 1



**Instituto Brasileiro de informação  
em Ciência e Tecnologia**

**Diretora**

Cecilia Leite Oliveira

**Coordenação Geral de Pesquisa e  
Manutenção de Produtos Consolidados  
- CGPC**

Bianca Amaro de Melo

**Coordenação Geral de Tecnologias de  
Informação e Informática - CGTI**

Tiago Emmanuel Nunes Braga

**Coordenador de Desenvolvimento de  
Sistemas - CODES**

Alexandre Faria de Oliveira

**Coordenação de Ensino e Pesquisa,  
Ciência e Tecnologia da Informação -  
COEPE**

Lena Vania Ribeiro Pinheiro



# COMPORTAMENTO & CONSUMO

CAMINHOS PARA ENTENDER O COMPORTAMENTO DO  
CONSUMIDOR DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

**Organizadores**

Alexandre Faria de Oliveira

Carla Peixoto Borges

**Relatório Técnico 1**



Brasília  
2019

© 2019 Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)

Conteúdo sob licenciamento Creative Commons Atribuição 4.0 Brasil. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra desde que seja mencionada a sua fonte. Os autores são responsáveis pela apresentação dos fatos contidos e opiniões expressas nesta obra.



#### **Editor**

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)

#### **Organizadores**

Alexandre Faria de Oliveira  
Carla Peixoto Borges

#### **Líderes de pesquisa**

Carla Peixoto Borges  
Jorge Mendes de Oliveira-Castro Neto  
Rafael Barreiros Porto  
Antonio Isidro da Silva Filho  
Patrícia Luque Carreiro

#### **Pesquisadores**

Denise Santos de Oliveira  
Eluiza Alberto de Morais Watanabe  
Jéssica Alves Barbosa  
Alcino Franco de Moura Júnior  
Poliana Piacesi Sepulveda  
Daiane Kachuba  
Tatiana Coelho Queiroz Isidro  
João Vitor Coelho Monteiro  
Giovanna Cristina Carvalho Chita

#### **Apoio à pesquisa**

Jéssica Bilac Gaspareto  
Erika Machado Perli Barros  
João Carlos Neves de Paiva  
Lilian Mazzocante Martins

#### **Capa e Diagramação**

Mariela Muruga  
Stéphanie Andrade

#### **Coordenação Geral**

Alexandre Faria de Oliveira

#### **Coordenação Acadêmica**

Carla Peixoto Borges

#### **Assistente de Projeto**

Lucas Moreira Gomes

# Sumário

## **Apresentação.....9**

### **1. Análise do comportamento em políticas públicas de regulação.**

#### **Proposição de modelo teórico para análise das relações de consumo de serviços de telecomunicações..... 11**

*Jorge Mendes de Oliveira-Castro Neto, Carla Peixoto Borges, Rafael Barreiros Porto, Patrícia Luque Carreiro*

Introdução ..... 12

Fundamentação e proposição do modelo teórico metodológico..... 17

Considerações finais..... 36

### **2. Qualidade percebida e satisfação do consumidor com serviços de telecomunicações.**

#### **Revisão da literatura nacional e internacional..... 45**

*Denise Oliveira, Eluiza Watanabe, Carla Peixoto Borges*

Introdução..... 46

Método ..... 48

Resultados e Discussão ..... 49

### **3. Medidas de satisfação e qualidade percebida no serviço adotadas pelas agências reguladoras. .... 85**

*Carla Peixoto Borges, Rafael Barreiros Porto, Jorge Mendes de Oliveira-Castro Neto, Denise Santos de Oliveira, Eluiza Watanabe*

Introdução..... 86

Medidas utilizadas por agências nacionais ..... 88

Medidas utilizadas por agências estrangeiras..... 90

Conclusões..... 96

ANEXO A..... 97

#### **4. Comportamento de reclamação dos consumidores.**

Revisão de literatura e proposições analíticas comportamentais ..... 99

*Alcino F. de Moura Júnior, Jéssica A. Barbosa, Rafael B. Porto*

Introdução.....	100
Método.....	105
Resultados.....	106
Discussão.....	116
Considerações finais.....	150

#### **5. Práticas de relacionamento com o consumidor.**

Revisão de literatura internacional e pesquisa documental com ênfase no setor de telecomunicações..... 159

*APatricia Luque Carreiro, Carla Peixoto Borges, Antonio Isidro Da Silva Filho, Poliana Piacesi Sepulveda, Daiane Kachuba, Tatiana Coelho Queiroz Isidro, João Vitor Coelho Monteiro, Giovanna Cristina Carvalho Chita*

Introdução/Contextualização.....	160
Estudo 1.....	162
Estudo 2.....	180
Conclusão.....	204
Anexo I - Lista ordenada de referências mais citadas sobre CRM e Telecomunicações .....	210
Anexo II - Lista de artigos analisados para práticas.....	215
Anexo III - Lista de documentos analisados na pesquisa documental .....	217
Anexo IV - Lista de Práticas encontradas (Revisão da Literatura e Pesquisa Documental)	221
Anexo V - Lista de Práticas dividida em Práticas de Relacionamento e em Práticas de Gestão do Relacionamento .....	229

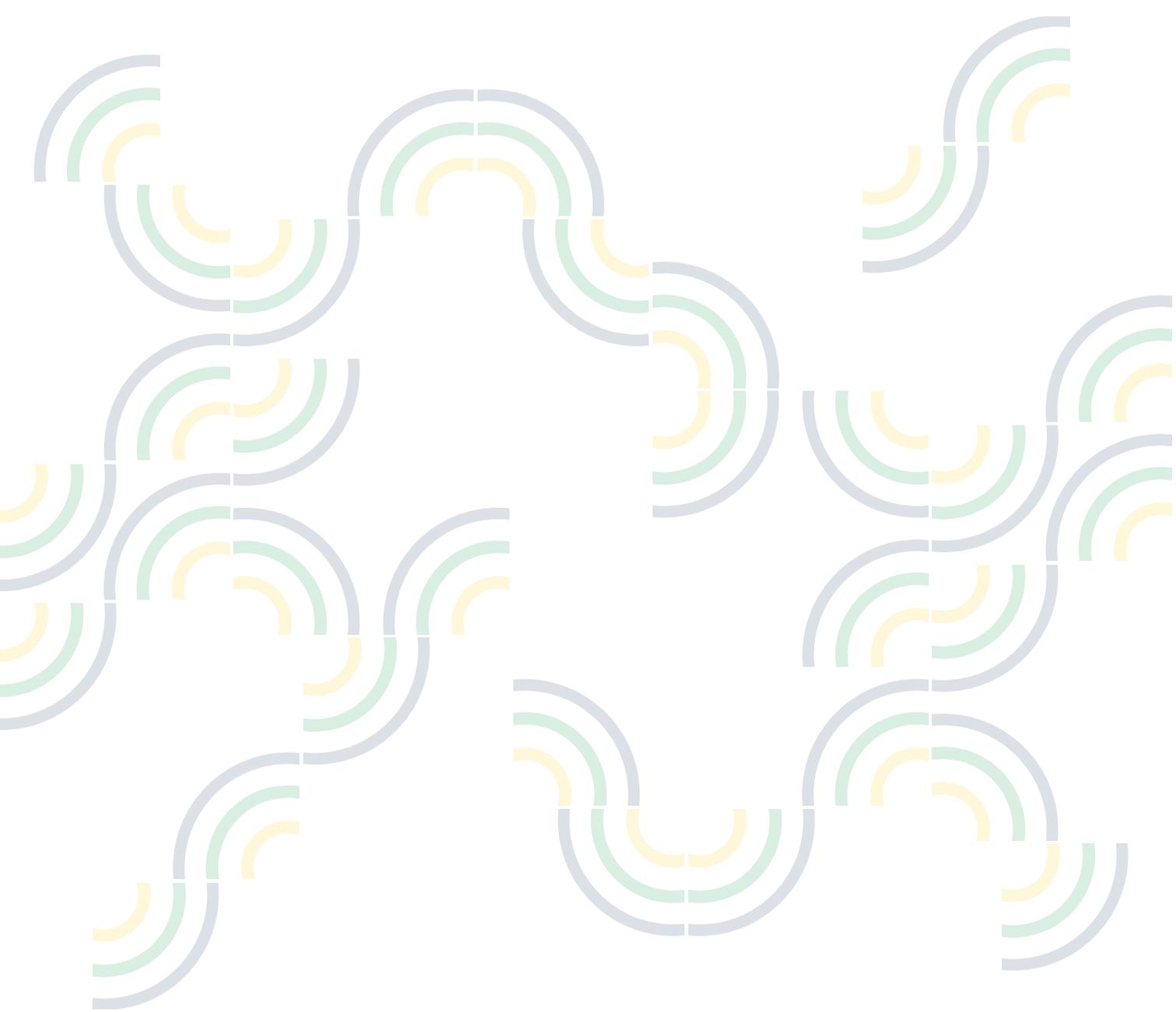
# Apresentação

Em janeiro de 2019 iniciou-se uma parceria entre a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) com intuito de desenvolver metodologias para a análise das relações de consumo no setor de telecomunicações no Brasil. Trata-se de projeto de pesquisa científica, denominado "Estudo, desenvolvimento e aplicação de metodologias de gestão de integração de dados para análise de relações de consumo no setor de telecomunicações no Brasil".

O projeto contempla estudos sobre o comportamento do consumidor e o comportamento das operadoras de telecomunicações, dividindo-se, portanto, em duas frentes de trabalho. Na primeira, em que analisa-se o comportamento do consumidor, são previstos estudos sobre satisfação, qualidade percebida e comportamento de reclamações. Já na segunda frente, a análise recai sobre o comportamento das operadoras, a partir do desenvolvimento e aplicação de metodologia para mapeamento de Boas Práticas de Relacionamento com o Consumidor adotadas no mercado brasileiro.

A primeira etapa do trabalho envolveu a realização da revisão da literatura científica internacional, assim como a condução de pesquisas documentais acerca das temáticas referentes às duas frentes de trabalho. Para viabilizar os estudos realizados em ambas as frentes, essa etapa contemplou também o desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico orientador da análise das relações de consumo de serviços de telecomunicações, à luz da regulação.

Os documentos desenvolvidos na primeira etapa, e aqui apresentados, serão utilizados para orientar o planejamento e operacionalização da próxima fase da pesquisa, que consistirá na execução de estudos empíricos sobre as temáticas-alvo do projeto.





# 1

## Análise do comportamento em políticas públicas de regulação

*Proposição de modelo teórico para análise das relações de consumo de serviços de telecomunicações*

### **Autores**

Jorge Mendes de Oliveira-Castro Neto

Carla Peixoto Borges

Rafael Barreiros Porto

Patrícia Luque Carreiro

## Resumo

Dadas a importância estratégica do mercado de serviços de telecomunicações para o desenvolvimento socioeconômico dos países e a demanda por uma abordagem regulatória sensível ao comportamento dos atores envolvidos nesse mercado, tem sido crescente a adoção de behavioral insights para a formulação de políticas públicas de regulação em telecomunicações. Em linha com essa tendência, apresenta-se a proposta de um modelo teórico-metodológico que orienta a análise do comportamento aplicada à regulação das relações de consumo de serviços de telecomunicações. O modelo integra, a partir de um mesma abordagem teórico-metodológica, análises do comportamento no nível do consumidor, das operadoras de serviços de telecomunicações e de entidades reguladoras. Por amparar-se na abordagem da análise do comportamento (ou psicologia comportamental operante), e articular conceitos do *Behavioral Perspective Model (BPM)*, da *Theory of Marketing Firm (TMF)* e da análise funcional de sistemas sociais, o modelo permite articular análises funcionais do comportamento nas esferas ontogenética e sociocultural. Além da apresentação da fundamentação teórica do modelo, as propostas apresentadas são exemplificadas à luz das relações de consumo de serviços de telecomunicações e, ao final, sugere-se uma agenda de pesquisa para ilustrar o potencial heurístico da proposta.

**Palavras-chave:** Políticas públicas de regulação. *Behavioral insights*. Análise do comportamento

## 1. Introdução

O setor de telecomunicações é considerado fundamental para o desenvolvimento econômico e social dos países (e.g., Telebrasil, 2019; Puga, & Castro, 2018, p. 235). A ONU, por exemplo, aponta a expansão das tecnologias de informação e comunicação e da interconexão global como uma das áreas de oportunidade para o desenvolvimento sustentável em sua agenda para 2030 (United Nations, 2015, p. 5). Dada a importância estratégica do setor, torna-se necessária a formulação de políticas públicas para fomentar seu desenvolvimento.

No Brasil, desde a privatização das telecomunicações, em 1988, o setor gerou cerca de 1 trilhão de reais em investimentos e empregou mais de 500 mil trabalhadores, arrecadando anualmente cerca de 60 bilhões de reais em tributos (Telebrasil, 2018). Apesar do crescimento do setor, no país ainda enfrentam-se problemas como barreiras ao investimento privado, necessidade de atualização legal e regulatória, promoção de

inclusão digital (Telebrasil, 2019) e proteção dos direitos dos consumidores – o que se infere a partir da grande quantidade de reclamações registradas para o setor junto ao Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC, 2019).

Tais desafios são impactados, em parte, por políticas de regulação, campo que de acordo com Baldwin, Cave e Lodge (2012, p.10) vem ocupando posição central em debates sobre políticas públicas. Nesses debates, esses autores apontam para a emergente inter ou transdisciplinaridade em que se tem buscado abordar temas pertinentes à regulação (p. 65-66). Em adição, destaca-se a tendência da regulação responsiva, abordagem que se afasta de prescrições de práticas regulatórias ótimas, em prol de soluções definidas em função das configurações de forças atuantes no mercado em determinado momento histórico (cf. Ayres & Braithwaite, 1992, p. 5). No contexto de telecomunicações, sugere-se que a sensibilidade a essa configuração de forças depende, fundamentalmente, da articulação de conhecimento acerca do comportamento de, ao menos, três grupos de atores: operadoras de serviços, consumidores e órgãos reguladores. Demonstra-se relevante, portanto, o uso de conhecimentos produzido pelas ciências do comportamento para embasar atividades de regulação.

A adoção de conhecimentos produzidos pelas ciências comportamentais para subsidiar o planejamento de políticas públicas tem sido valorizado mundialmente, o que é demonstrado pela inclusão do tema *behavioral sciences* como assunto global na agenda do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2019), assim como pelo incentivo da OECD ao avanço da adoção de *behavioral insights* para os mesmos fins (e.g., OECD, 2017; OECD, 2019). A expressão específica dessa tendência no setor de telecomunicações pode ser exemplificada pelo caso da Comissão de Regulação de Comunicações (CRC – do espanhol Comisión de Regulación de Comunicaciones) da Colômbia, que em parceria com a OECD e com a Universidade Konrad Lorenz, investigou o processo de tomada de decisão dos usuários em diferentes regiões do país, com o intuito de desenvolver um regime de proteção do consumidor (OECD, 2016).

De maneira geral, as pesquisas utilizadas no setor de telecomunicações para fins de *behavioral insights* têm mostrado que a forma como as informações são apresentadas, ou enquadradas, pode ter efeitos sobre como os consumidores respondem a essas informações (OECD, 2010). Esse enfoque é característico de uma abordagem cognitiva do comportamento, em que se enfatiza o processo de tomada de decisão individual do consumidor e estratégias de nudging e arquitetura de decisão (e.g., Thaler, Sunstein & Balz, 2010).

Apesar da contribuição desse referencial para o processo de formulação de políticas públicas de regulação, ele apresenta limitações, dada a ênfase em processos cognitivos, isto é, em variáveis intra-individuais, em detrimento de variáveis contextuais ou situacionais das quais o comportamento pode ser função. Por isso, a abordagem cognitiva

é restrita à análise do comportamento no nível do indivíduo (o consumidor), sem enfatizar características do contexto no qual ocorre (cf. Foxall, 1997). Falta, portanto, ao menos para fins de regulação, um modelo integrador que permita articular, sob uma mesma abordagem teórica, análises do comportamento dos três principais grupos de atores envolvidos no mercado regulado (consumidores, operadoras e entidades reguladoras).

A fim de conferir maior heurística ao campo de estudos, ampliar a transdisciplinaridade na área e estreitar a lacuna apontada, propõe-se, como abordagem alternativa e complementar, um modelo teórico-metodológico para a análise do comportamento no setor de telecomunicações, sob a ótica da regulação. A ideia foi desenvolver um modelo que permitisse a integração dos três níveis de análise propostos – consumidor<sup>1</sup>, operadoras e entidades reguladoras – a partir de uma única abordagem teórico-metodológica. Para tanto, o modelo articula conceitos do *Behavioral Perspective Model (BPM)* (Foxall, 1990, 1998, 2010, 2016), da *Theory of Marketing Firm (TMF)* (Foxall, 1999; Wella & Foxall, 2011, 2013; Foxall, 2019) e da análise comportamental do direito (Aguiar, 2013; 2017).

As três teorias integradas no modelo são baseadas na abordagem da análise do comportamento ou psicologia comportamental operante (cf. Skinner, 1953, 1982). Trata-se de uma abordagem da psicologia que adota como sistema explicativo a filosofia do behaviorismo radical de Skinner (1982). De acordo com esse sistema explicativo, o comportamento deve ser compreendido em seu contexto, a partir da análise das relações que se estabelecem entre o organismo que se comporta e o seu ambiente (Chiesa, 2006, p. 189). Assim, a partir do ponto de vista da análise do comportamento, o objeto de estudo de interesse não é simplesmente o comportamento, mas as interações organismo-ambiente (cf. Todorov, 2007, p. 57). Nessa perspectiva, busca-se descrever como ocorre a interação entre as pessoas e seus ambientes e os efeitos dessa interação sobre o comportamento e sua manutenção (Chiesa, 2006, p. 189-190).

Além de contar com uma visão relacional de seu objeto de estudo, essa abordagem adota o modelo de seleção pelas consequências como modelo explicativo do comportamento (Chiesa, 2006, p. 189; Aguiar, 2017 pp. 21-31). Trata-se de um modelo que explica o comportamento em uma perspectiva histórica (Baum, 2006, p. 73-94), em oposição a explicações baseadas em causas imediatas – como é o caso das explicações baseadas em eventos mentais ou cognitivos. A explicação histórica selecionista – similar àquela adotado por Darwin na teoria da evolução – se baseia na consideração dos efeitos acumulados de muitos eventos ao longo do tempo como explicação para os fenômenos. Assim como na teoria da evolução os indivíduos com maior sucesso reprodutivo são selecionados pelo ambiente, na análise do comportamento o repertório comportamental de um indivíduo

---

1 Considera-se como consumidor e como empresas prestadoras de serviços também as entidades representativas desses segmentos.

é selecionado pelas consequências que o comportamento produz no ambiente. Pode-se dizer, então, que os comportamentos do indivíduo são selecionados pelo ambiente, em função de suas consequências (Skinner, 1981; Baum, 2006, 74-93).

O modelo de explicação histórica adotado em análise do comportamento (cf. Baum, 2006, pp. 86-93) apresenta algumas vantagens quando comparado com modelos mecanicistas que predominam na literatura científica acerca do comportamento do consumidor (Baum, 2005, pp. 50-68), por exemplo. Nesses modelos, como é o caso do paradigma cognitivista em uma tradição S-O-R (Estímulo-Organismo-Resposta) (Chiesa, 2006, p. 179), os eventos ocorrem como elos em uma cadeia causal (Chiesa, 2006, p.107). Assim, a influência de eventos ocorridos no passado é exercida no presente a partir de entidades mediadoras, normalmente mentais ou internas (e.g., crenças, atitudes, emoções) adotadas como explicação imediata do comportamento para transpor lacunas temporais entre eventos (Chiesa, 2006, p. 107). Os modelos de explicação histórica, por sua vez, permitem a transposição dessas lacunas temporais ao admitirem que influências causais ocorram ao longo do tempo, sem a necessidade de elos de contiguidade entre os eventos (Baum, 1999, pp. 98-99; Chiesa, 2006, p. 111). Como não é necessário transpor lacunas temporais, tampouco se torna útil recorrer a entidades explanatórias imediatas – sejam elas mentais ou metafísicas – como causas do comportamento. Até porque essas mesmas entidades também precisariam ser explicadas, o que levaria a um processo interminável de identificação de construtos psicológicos causais e geraria uma regressão ao infinito (cf. Ryle, 1949).

O modelo explicativo da análise do comportamento adota, portanto, um tipo de explicação ao mesmo tempo parcimoniosa – por não requerer elos de contiguidade entre os eventos (Baum, 1999; Chiesa, 2006) – e sofisticada, dado que, por enfatizar relações funcionais entre eventos, situa o comportamento diretamente em seu contexto, permitindo o enfoque direto nas variáveis que o explicam. Assim, em vez de procurar as causas do comportamento no interior do indivíduo, recorre-se às variáveis ambientais e históricas das quais o comportamento é função, situando-o em seu contexto. Esse enfoque contextual do objeto de estudo parece ser coerente com uma abordagem de regulação responsiva, que privilegia o desenho de soluções em função do contexto histórico e cultural enfrentado pelo regulador (cf. Ayres & Braithwaite, 1992, p. 5).

Destaca-se, por fim, que inúmeras demonstrações de relações ordenadas entre o comportamento e o ambiente em que ele ocorre, tanto em pesquisas experimentais de laboratório como em situações aplicadas em diferentes contextos, sustentam a validade e generalização de explicações baseadas na abordagem da análise do comportamento (Chiesa, 2006, p. 189). Especialmente na área de economia comportamental operante, na qual se estuda o comportamento humano em contextos econômicos, o *BPM* (Foxall, 1990, 1998, 2010, 2016) e a *TMF* (Foxall, 1999; Wella & Foxall, 2011, 2013; Foxall, 2019), têm

ganhado destaque. Já na área da análise comportamental do direito destaca-se o pioneiro trabalho de Aguiar (2013-2017), que a partir da combinação da análise do comportamento com o conceito de sistemas sociais funcionalmente especializados fundamenta a análise do comportamento no nível sociocultural, permitindo abordar o comportamento do regulador como organização que atua predominantemente no sistema econômico, porém exerce funções inerentes aos sistemas jurídico e político.

O *Behavioral Perspective Model (BPM)* (Foxall, 1990, 1998, 2010, 2016) constitui o principal aparato teórico de inspiração comportamental desenvolvido para interpretar e explicar comportamento do consumidor (Nicholson & Xiao, 2010). Esse modelo combina a psicologia comportamental operante (cf. Skinner, 1953), a economia comportamental (cf. Hursh, 1980, 1984; Kagel, Battaglio & Green, 1995; Rachlin, Battaglio, Kagel & Green, 1981) e a ciência do marketing para aumentar a compreensão do comportamento dos consumidores. O *BPM* tem se mostrado útil para orientar análises econômico-comportamentais em diferentes contextos de consumo. Citam-se como exemplos pesquisas sobre padrões de escolha de marcas (e.g., Foxall & Schrezenmaier, 2003; Foxall, Oliveira-Castro, James & Schrezenmaier, 2006; Foxall, Oliveira-Castro & Schrezenmeir, 2004; Dias & Oliveira-Castro, 2006), *atmosphérics* em *shopping center* (Ferreira & Oliveira-Castro, 2011), consumo de produtos/serviços que prejudicam o meio ambiente (Foxall, Oliveira-Castro, James, Yani-de-Soriano & Sigurdsson 2006), estratégias de *marketing* e escolha de marcas e produtos em varejo (Porto & Oliveira-Castro, 2013) e comportamento de usuários de *call center* (Dias, 2010). Portanto, além da versatilidade do modelo para orientar a análise do comportamento do consumidor em diferentes contextos, destaca-se ainda seu potencial integrador, na medida em que permite articular, em um mesmo modelo analítico, conceitos e variáveis enfatizadas por diferentes áreas do conhecimento (e.g., economia, *marketing*, psicologia).

Reconhecendo a necessidade de levar em conta as influências recíprocas que se estabelecem entre o consumidor e as organizações – entendidas como coalizões de indivíduos –, Foxall (1999-2019) desenvolveu a *Theory of Marketing Firm (TMF)*. Usando a mesma lógica do *BPM*, a partir da *TMF*, Foxall reconhece a natureza relacional das atividades de marketing: ao situar o comportamento do consumidor como evento antecedente para o comportamento da firma e vice-versa, o modelo orienta uma análise funcional integrada do comportamento desses atores.

Na análise do comportamento do órgão regulador, sugere-se que o mesmo modelo possa ser aplicado, com algumas adaptações. O principal antecedente para o comportamento do regulador, sob a ótica das relações de consumo, passa a ser o resultado gerado pelas interações entre consumidores e empresas e vice-versa. Dessa forma, por exemplo, as interações entre consumidores e empresas podem produzir resultados, como reclamações, por exemplo, as quais funcionam como antecedentes para o comportamento

do regulador. Esse comportamento, por sua vez, pode gerar consequências que alteram aspectos das interações entre consumidores e empresas.

Mais recentemente, o arcabouço comportamental também tem sido aplicado na área de sistemas sociais, possibilitando uma interpretação de fenômenos sociais consistentemente embasada em uma teoria do comportamento. De acordo com a abordagem, Sistemas Sociais Funcionalmente Especializados (SSFE) foram selecionados durante o processo de evolução das sociedades por aumentarem as chances de sobrevivência e bem estar dos grupos sociais, na medida em que exercem a função de solucionar macro-problemas enfrentados pelos grupos (cf. Aguiar, 2017). Esse arcabouço torna-se relevante no contexto da presente proposta na medida em que agências reguladoras, ao exercerem suas funções de fiscalização e regulação de relações econômicas, participam de três dos principais Sistemas Sociais Funcionalmente Especializados, a saber, dos sistemas econômico, político e jurídico. Essa interpretação torna-se relevante para um arcabouço teoricamente consistente de análise do comportamento de órgãos reguladores.

Diante do exposto, apresenta-se a proposta de um modelo que possibilite orientar, a partir de uma mesma abordagem teórico-metodológica, a análise integrada do comportamento dos agentes envolvidos em mercados regulados de telecomunicações, a saber: consumidores, operadoras e entidades reguladoras.

## 2. Fundamentação e proposição do modelo teórico metodológico

A seleção do comportamento pode ocorrer, ao longo do tempo, a partir de contingências em três esferas: filogenética, ontogenética e cultural (Catania, 1999, p. 57). A primeira se refere à seleção comportamental a partir de contingências relacionadas à sobrevivência e reprodução da espécie: por meio do mecanismo da hereditariedade (cf. Aguiar, 2017, pp. 21-28), o ambiente seleciona aqueles padrões comportamentais (e outras características) filogeneticamente importantes para a aptidão da espécie (Baum, 2006 pp. 73-80). Enquanto nessa esfera ocorre a evolução da espécie, na esfera de seleção comportamental ontogenética o que evolui é o repertório comportamental do indivíduo (Aguiar, 2017, p. 26) ao longo de seu tempo de vida, a partir da modelagem do comportamento por suas consequências (de reforço e punição, como será explicado mais adiante) (Catania, 1999, p. 57). Nesse caso, a seleção ocorre por meio de condicionamento operante (Skinner, 1981, p. 501), processo pelo qual o indivíduo se adapta às condições cambiantes do ambiente (Aguiar, 2017, p. 21-31). Na terceira esfera, por sua vez, atuam contingências (também de reforço e punição) responsáveis pela seleção sociocultural, referentes às demandas de reprodução e sobrevivência do grupo social. Nessa terceira esfera, padrões entrelaçados

de comportamentos sociais, na forma de enunciação de regras, são selecionados (cf. Aguiar, Oliveira-Castro & Gobbo, 2019).

Para apresentar o modelo teórico-metodológico, percorrem-se os fundamentos teóricos da proposta com exemplos de aplicações nos três níveis de análise que o modelo integra – comportamento do consumidor, das operadoras de serviços e de órgãos reguladores – contemplando tanto a esfera de seleção ontogenética quanto a sociocultural. Inicia-se no nível da análise do comportamento do consumidor de telecomunicações, com a apresentação do paradigma analítico-comportamental (cf. Skinner, 1953) e do *BPM* (Foxall, 1990, 1998, 2016), modelo adaptado da proposta original de Skinner, que combina conceitos da economia comportamental (cf. Hursh, 1980, 1984; Kagel, Battaglio & Green, 1995; Rachlin, 1989, 1995) e do marketing. Em seguida, apresentam-se os fundamentos da *TMF* e sua aplicação à análise do comportamento de operadoras de serviços de telecomunicações. Na sequência, apresenta-se o conceito de sistemas sociais funcionalmente especializados (SSFE) (cf. Aguiar, 2017) para fundamentar a análise no nível do sistema de regulação. Por fim, apresenta-se o modelo teórico metodológico proposto a partir da integração do *BPM*, *TMF* e SSFE, e finaliza-se com a proposição de uma agenda de pesquisa sugerida a partir do modelo.

## 2.1. Análise do comportamento

Para o estudo das interações organismo-ambiente em análise do comportamento utilizam-se como instrumentos fundamentais a contingência tríplice (ou contingência de três termos) e a análise funcional (Todorov, 2007, p. 57). A contingência tríplice é a unidade básica de análise na proposta de Skinner (2003, p. 119), e se refere à relação de dependência que se estabelece entre uma resposta (comportamento) e os eventos ambientais a ela antecedentes e consequentes (Catania, 1999, p. 28-29). Ao enunciar uma contingência, realiza-se uma afirmação do tipo “se-então”, em que a cláusula “se” especifica aspectos do comportamento ou do ambiente, enquanto a cláusula “então” remete aos eventos ambientais a ele consequentes (Todorov, 2007, p. 60). Trata-se de uma relação “estímulo-resposta-consequente”, em que o comportamento é função tanto de eventos que o precedem (a ele antecedentes) quanto de eventos que dele resultam (consequentes) (Catania, 1999, p. 28-29).

Os eventos (ou estímulos) consequentes contingentes ao comportamento podem ser de dois tipos, a depender do efeito que exercem sobre ele: são chamados de reforçadores quando aumentam ou mantêm a probabilidade de que uma classe de comportamentos volte a ocorrer, e de punitivos quando a suprimem ou diminuem sua recorrência (Catania, 1999, p. 38; Skinner, 2003, p. 97). Os reforços e punições podem ser tanto

positivos, caracterizados pelo acréscimo de estímulos no ambiente, quanto negativos, quando ocorre a retirada de estímulos do ambiente (Skinner, 2003, p. 81; Moreira & Medeiros, 2007, p. 70-71). Um exemplo de reforço positivo (acrécimo de estímulo reforçador) para o comportamento de efetuar uma chamada telefônica seria conclusão da ligação, por exemplo. Ligações indesejadas de vendas por parte de uma operadora de telecomunicações para seus clientes, por exemplo, poderiam ser interpretadas como punição positiva (acrécimo de estímulo aversivo ao ambiente) para o comportamento de renovar o contrato, ao passo que cobranças indevidas na fatura seriam exemplos de punição negativa (retirada de estímulo reforçador). A correção da fatura, por fim, poderia exemplificar reforço negativo para o comportamento de reclamação, dada a retirada de um estímulo aversivo do ambiente.

Já os antecedentes, que constituem o primeiro termo da contingência, são estímulos ou eventos que ocorrem no ambiente (Catania, 1999, p. 29). Tais estímulos não se constituem como antecedentes *per se*, mas sim a partir da relação, historicamente estabelecida, entre eles e as consequências produzidas pelo comportamento – que se constituem como os principais determinantes do comportamento (Moreira & Medeiros, p. 149). Uma das funções dos estímulos antecedentes é a de sinalizar as ocasiões nas quais determinados comportamentos são seguidos por determinadas consequências, caso em que são denominados estímulos discriminativos (Skinner, 2003, p. 118-122; Catania, 1999, 39-43). Esses estímulos funcionam, portanto, como pistas que sinalizam a disponibilidade de reforço (Baum, 2006, p. 118). Um exemplo seria a presença de símbolo indicativo de rede sem fio (wi-fi) gratuita em um dispositivo móvel, sinalizando maior disponibilidade de reforço para comportamentos voltados ao tráfego de dados (e.g., download de fotos) ou para o comportamento de acessar a internet.

Entretanto, a efetividade (valor reforçador) dos estímulos varia ao longo do tempo, a depender da presença de determinadas condições (Catania, 1999, p. 43-44). Comunicar-se com outras pessoas a distância, por exemplo, pode se tornar mais importante sob determinadas condições, como situações de risco (e.g., desastres ambientais), incerteza (e.g., período eleitoral, grandes greves) e isolamento (e.g., regiões afastadas fisicamente dos grandes centros urbanos). Outros eventos ambientais como datas comemorativas, festividades ou eleições, por exemplo, exerceriam o mesmo efeito, aumentando o valor reforçador sinalizado por dispositivos ou serviços de telecomunicações (e.g., dispositivos móveis, redes wi-fi, banda larga), por exemplo. Tais situações, denominadas operações motivadoras (ou estabelecedoras), exemplificam situações antecedentes que alteram momentaneamente o valor das consequências do comportamento, assim como a probabilidade de emissão dos comportamentos às quais essas consequências são contingentes (cf. Michael, 1993, 2000; Laraway, Snyderski, Michael & Poling, 2003).

O conceito de contingência evidencia a interdependência entre os conceitos de comportamento e ambiente, dado que o primeiro não pode ser explicado fora de seu contexto (Todorov, 2007, p. 58). Daí a necessidade de recorrer à análise das relações funcionais que se estabelecem entre eles, com vistas à identificação das variáveis antecedentes e consequentes das quais o comportamento é função (Todorov, 2007, p. 58-60). Esse processo de analisar as contingências para buscar os determinantes do comportamento é denominado análise funcional (Skinner, 2003, p. 38). Nesse tipo de análise, busca-se explicar o comportamento a partir de sua função, em detrimento de sua forma ou estrutura (dado que comportamentos com a mesma topografia, ou movimentos similares, podem ter diferentes funções, e vice-versa) (Moreira & Medeiros, 2007, p. 147). Isso é feito por meio da identificação das consequências reforçadoras ou punitivas do comportamento (relação comportamento-consequências) e do contexto em que essa relação ocorre (Todorov, 2007, p. 58), ou seja, das variáveis antecedentes que sinalizam a disponibilidade dessas consequências e/ou alteram seu valor reforçador ou punitivo.

Todorov (2007, p. 58) sugere, no entanto, que *“Um sistema de relações funcionais bem definidas resultará em uma teoria útil se também vier acompanhada de especificações de onde, no ambiente externo, as variáveis independentes e as variáveis de contexto devem ser encontradas, além de instruções sobre como detectá-las e/ou medi-las”*. Em linha com essa demanda, com o intuito de explicar o comportamento do consumidor em função de suas consequências, considerando as peculiaridades do contexto econômico e social de consumo (Foxall & Sigurdsson, 2013, p. 232), Foxall desenvolveu o *Behavioral Perspective Model (BPM)* (1997; 2010; 2016), que será explicado a seguir.

## **2.2. Análise do comportamento do consumidor de serviços de telecomunicações a partir do *Behavioral Perspective Model (BPM)***

O *BPM* é uma adaptação da contingência tríplice de Skinner (1953), por meio da qual Foxall inova ao especificar explicitamente categorias de eventos antecedentes e consequentes que devem orientar uma análise funcional do comportamento do consumidor. No que diz respeito aos antecedentes do comportamento, o *BPM* especifica eventos relativos ao cenário de consumo e à história de aprendizagem do indivíduo. O cenário de consumo se refere aos eventos físicos, temporais, sociais ou verbais presentes no ambiente e que sinalizam – ou alteram a efetividade – das prováveis consequências do comportamento. Campanhas de comunicação realizadas pelas operadoras de telecomunicações (e.g., peças publicitárias, anúncios, promoções), as próprias operadoras que atuam na região, canais de venda físicos ou virtuais, comentários ou pedidos realizados por outras pessoas, demandas sociais e laborais, situação climática na região e até mesmo o dia da semana ou

o horário do dia para determinado consumidor podem se configurar como exemplos de elementos ou eventos do cenário de consumo.

É em função da história de aprendizagem, no entanto, que os eventos do ambiente se tornam relevantes, e passam a figurar no cenário do consumidor, adquirindo a propriedade de sinalizar as prováveis consequências do comportamento (os eventos se convertem em estímulos discriminativos), com base nas consequências passadas às quais foram expostos os consumidores. A história de aprendizagem se refere, assim, aos efeitos cumulativos das consequências de escolhas passadas do consumidor (cf. Foxall & Sigurdsson, 2013, p. 233), a partir dos quais os eventos do cenário de consumo passam a sinalizar as prováveis consequências do comportamento. Uma nova oferta de uma operadora, por exemplo, pode sinalizar maior ou menor reforço para o comportamento de aproximação (e.g., aderir à oferta) ou esquiva do consumidor (e.g., solicitar portabilidade), a depender das experiências vivenciadas pelo consumidor junto à operadora no passado. O valor reforçador da oferta, entretanto, dependerá também do estado motivacional (Aguiar, 2017, p. 42) do consumidor (operação motivadora, como por exemplo, situação de saciação ou privação de recursos financeiros ou de acesso às tecnologias de comunicação).

Essa interação entre cenário e história de aprendizagem se expressa no modelo por meio do conceito de situação do consumidor (Figura 1). Assim, no *BPM*, variáveis situacionais, resultantes da interação entre eventos do cenário de consumo e da história de aprendizagem do indivíduo, se constituem como os antecedentes do comportamento (cf. Foxall, 2016, pp. 4-6). Nota-se, porém, que os eventos constituintes da história do consumidor podem ainda sobrepujar elementos presentes imediatamente no cenário, gerando propensões de comportamento relativamente estáveis independentemente do contexto. Seria o caso, por exemplo, de consumidores que apresentam altas taxas de reclamações independentemente do nível de falhas do serviço ofertado.

Para efeitos de análise do comportamento do consumidor, entretanto, o acesso imediato a variáveis de história de aprendizagem nem sempre é possível. Uma forma comumente usada para obter informações dessa natureza tem sido a coleta de relatos dos consumidores, na forma de questionários e entrevistas (e.g., Porto & Oliveira-Castro, 2013). Medidas de satisfação, qualidade percebida em serviços, qualidade percebida da experiência do consumidor e lealdade atitudinal – em geral tratadas na literatura cognitiva como construtos psicológicos atitudinais de natureza conceitual distinta uns dos outros (e.g., Aydin & Ozer, 2005; Cheng, Lai, & Yeung, 2008; Liu, Guo & Lee, 2001; Turkyilmaz, Oztekin, Zaim & Demirel, 2013) – são também exemplos desses relatos. À luz do *BPM*, no nível de análise do indivíduo (consumidor), cabe interpretar tais relatos como comportamento verbal. Eles revelam, entretanto, pistas acerca das contingências de reforço às quais o indivíduo foi exposto em decorrência de sua relação com o prestador de serviços, e se constituem, portanto, como indicadores (variáveis proximais) da história de

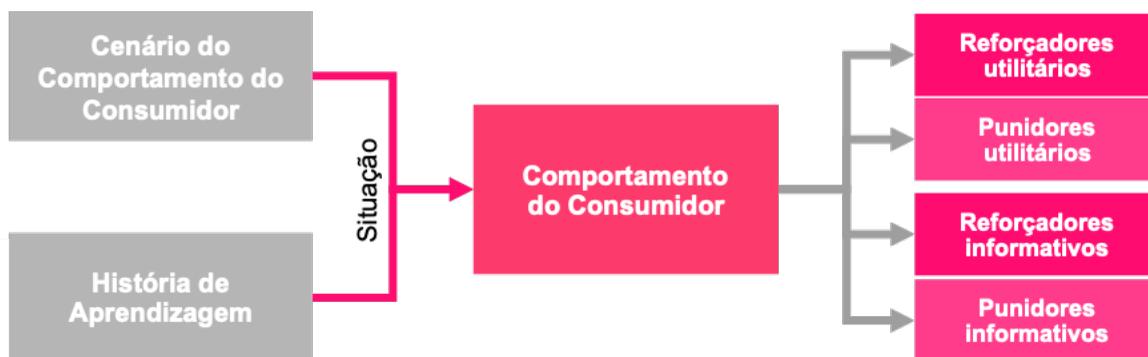
aprendizagem do consumidor (cf. Porto & Oliveira-Castro, 2013). Sob essa ótica, medidas de qualidade percebida e satisfação do consumidor seriam distintas, entre si, apenas no que diz respeito aos aspectos das contingências de reforço (ou relacionamento com o prestador de serviço) avaliados em cada instrumento de medida. Assim, tais medidas (e respectivos construtos) não revelariam diferentes fenômenos psicológicos (do ponto de vista teórico-conceitual), dado que todas elas se constituem como relatos acerca da experiência do consumidor com contingências associadas a uma empresa ou serviço.

Ainda com relação aos antecedentes, outra inovação presente no *BPM* se refere à ideia de que a influência de eventos do cenário de consumo ocorre não só em função da história de aprendizagem do indivíduo, como também depende do nível relativo de abertura/fechamento do cenário. Essa ideia se concretiza no conceito de escopo do cenário, representado por um continuum que estabelece um ambiente de menor ou maior restrição às escolhas (Foxall, 1998, pp. 334-335). Em um contexto em que o consumidor não controla as contingências, determinadas variáveis situacionais podem alterar a disponibilidade e o acesso ao reforço, ampliar ou reduzir os meios para que o reforço seja obtido e ainda impor maior ou menor necessidade de tarefas específicas a ele contingentes. A avaliação dessas condições possibilita identificar o posicionamento do cenário de consumo no continuum fechado-aberto, de acordo com Foxall (Foxall, 2009, p. 6). Assim, quanto mais fechado o cenário, maior a pressão física, social ou verbal para que o indivíduo adote padrões de comportamento definidos por outrem e, portanto, menor a variedade de alternativas de respostas disponíveis (Foxall, 2016, pp. 4-6). Como exemplos de variáveis indicativas do nível de abertura do cenário citam-se o número de alternativas de prestadores de serviço que operam em determinada região, os recursos financeiros de que o consumidor pode dispor para contratar o serviço, o nível educacional dos consumidores ou seu acesso a informações relevantes para a contratação eficaz do serviço. O conceito de cenário abrange, assim, tanto o ambiente imediato de consumo quanto o tipo de controle exercido pelo ambiente sobre o comportamento (Foxall, 1998, p. 335). Cabe destacar que o conceito de cenário é especialmente relevante para uma análise do comportamento no setor de telecomunicações, dada a assimetria de forças, entre consumidores domésticos e as operadoras, que caracteriza as relações de consumo no setor.

Sintetizando, variáveis constituintes da situação do consumidor – resultantes da interação entre eventos do cenário de consumo e da história de aprendizagem do indivíduo – são os precursores imediatos do comportamento no *BPM*. O efeito da ação dessas variáveis é a indução ou inibição do comportamento, dado que elas sinalizam as prováveis consequências reforçadoras ou punidoras (função discriminativa) das alternativas comportamentais disponíveis, ou ainda alteram a efetividade dessas consequências (função motivadora) (Foxall, 2016, pp. 4-6).

Nota-se que os efeitos das variáveis situacionais do BPM são os mesmos previstos no modelo básico de contingência tríplice proposto por Skinner. O que o BPM traz de novo com relação à dimensão de consequentes do modelo de Skinner – que originalmente apresenta reforço e punição como categorias de consequentes do comportamento – é a caracterização dos estímulos reforçadores e punidores como utilitários e informativos. Enquanto os consequentes utilitários derivam do valor de uso do objeto de consumo (sejam produtos ou serviços), os informativos decorrem de *feedback* social a ele associado. Assim, o BPM abarca tanto a influência das propriedades funcionais, técnicas e econômicas dos bens (consequentes utilitários) quanto o significado social de sua aquisição (consequentes informativos) (Foxall, 1998, pp. 326-327; Foxall, Oliveira-Castro, James & Schrezenmaier, 2006, p. 103; Foxall, 2016, pp. 6-7). A Figura 1 a seguir ilustra o modelo.

**Figura 1. Behavioral Perspective Model (BPM) (Foxall, Oliveira-Castro, James, Yani-de-Soriano & Sigurdsson, 2006), adaptado pelos autores.**



Como exemplos de reforçadores utilitários em serviços de telecomunicações, citam-se o acesso à internet, a programas de TV por assinatura, ou a ligações via rede de telefonia, incluindo aspectos da qualidade desses acessos (e.g., velocidade, imagem, som). Outro exemplo seria a solução de um problema de funcionamento do serviço, realizada pela operadora, diante de uma reclamação do consumidor (cf. Dias, 2010). Quanto aos consequentes informativos, um exemplo seria o tratamento dispensado ao cliente por parte dos atendentes da operadora, podendo se configurar como reforço quando realizado de forma que indique respeito e prestígio ao cliente (e.g.; educação e demonstração de disponibilidade), ou punição, no caso contrário (cf. Dias, 2010).

Além dos reforços utilitários decorrentes diretamente do uso do serviço, nota-se que o serviço de telecomunicações dá acesso também, mesmo que indiretamente, a outros reforçadores utilitários, como a aquisição de produtos ou serviços à distância,

por exemplo. Entretanto, nota-se que o benefício central contratado pelo consumidor é comunicar-se ou ter acesso a conteúdo de comunicação. Ou seja, grande parte dos benefícios produzidos pelo serviço são de caráter social (e.g., interagir diretamente com outras pessoas) ou ao menos obtidos via mediação social (e.g., compra de produtos pela internet) – além da própria interação entre cliente e operadora. Assim, a distinção entre reforçadores utilitários e informativos é especialmente relevante para uma análise do comportamento de consumo de serviços de telecomunicações.

Em síntese, no BPM os eventos constituintes da situação do consumidor, que ocorrem na interseção entre o cenário de consumo e a história de aprendizagem do indivíduo, sinalizam as prováveis consequências (reforçadoras ou punitivas) utilitárias ou informativas do comportamento. Tais consequências ocorrem ao longo de todo o processo de consumo, tanto nas etapas pré-compra (e.g., atividades de procura por uma operadora de telecom, busca de informações sobre condições de contratação e reputação das operadoras), como de compra (e.g., interação com vendedores, análise de condições contratuais, comparação entre propostas) e pós-compra (e.g., procedimentos para pagamento, instalação/ativação de equipamentos e serviços, acesso e uso dos serviços, relatos de satisfação e qualidade percebida, reclamações, recomendações, contatos com operadoras nos *contact centers*). Na visão econômica comportamental operante, o comportamento de consumo é compreendido, portanto, como uma cadeia de comportamentos a partir dos quais os consumidores interagem com o ambiente para ter acesso a produtos e serviços. A partir dessa interação ocorrem alterações no ambiente imediato ( $t_1$  em Figura 2), dada a produção de consequências para o consumidor. Entretanto, o modelo aponta para efeitos dinâmicos ao longo do tempo, dado que as consequências produzidas (em  $t_1$ ) alteram a história de aprendizagem do indivíduo, o que, por sua vez, altera a função dos elementos do cenário de consumo em novas ocasiões (em  $t_2$ ). Os efeitos dinâmicos do modelo são apresentados na Figura 2, a seguir.

Figura 2. Efeitos dinâmicos do Behavioral Perspective Model (BPM).



Diante dessa visão, destaca-se como relevante a relação recíproca que se estabelece entre os consumidores e as organizações, dado que o comportamento no âmbito das firmas altera o comportamento do consumidor e vice-versa, como preconiza a *Theory of Marketing Firm (TMF)*, apresentada a seguir.

### **2.3. Theory of the Marketing Firm (TMF) aplicada à análise do comportamento de operadoras de telecomunicações:**

A razão de ser de uma organização empresarial é criar e manter um comprador (Foxall, 1999). A teoria da firma de marketing (Foxall, 1999, 2018, 2019) propõe que a empresa moderna é uma organização que responde de forma lucrativa aos imperativos da orientação ao mercado. Em outras palavras, é aquela organização que responde à escolha do consumidor de maneira a satisfazer tanto os requisitos do cliente quanto os objetivos financeiros e mercadológicos da empresa. Para alcançar esse fim, diante de um ambiente de competição empresarial, é necessária a prática de marketing eficiente (Gama, 2011). De acordo com a *TMF* (Foxall, 2019), a atividade de marketing é o produto final gerado a partir do entrelaçamento de comportamentos de trabalhadores de uma firma e seus clientes. De acordo com essa visão, a gestão orientada para o mercado impõe à firma (ou seja, aos seus trabalhadores) a necessidade de cumprir três funções (Foxall, 2018), a saber: (1) a criação de inteligência de marketing, que envolve pesquisa de mercado e resposta gerencial; (2) a formulação da estratégia de marketing, preocupada em determinar o escopo estratégico planejado da firma; e (3) o gerenciamento do marketing mix, implementação do portfólio de atividades de marketing através dos quais a empresa buscará atingir seus objetivos desenvolvidos ao longo das duas primeiras etapas. Todas essas são ferramentas capazes de viabilizar a geração de consequências tanto para os clientes (configuração do uso do serviço) quanto para a própria firma (lucro).

Assim, nota-se que existe um relacionamento entre as ações dos clientes e dos trabalhadores da firma e o que eles ganham e perdem ao longo da relação de oferta e consumo, o que demanda um modelo teórico integrador que permita explicar como, porque e, principalmente, em que situações, a interação entre eles ocorre de forma efetiva (Roberts, Kayande, & Stermersch, 2013). A *TMF* é baseada no conceito de contingência bilateral (Foxall, 1999; Vella e Foxall, 2011). De acordo com esse conceito, as atividades de planejamento, concepção e implementação do mix de marketing realizadas por executivos e técnicos da firma (entendidas como comportamentos da firma) produzem contextos, por meio da programação de estímulos discriminativos (antecedentes) e reforçadores (consequentes), para que os consumidores pesquisem, comprem e utilizem os serviços. Os comportamentos dos consumidores, a partir daí, produzem consequências tanto

para o comportamento dos consumidores (e.g., uso do serviço e benefícios utilitários e informativos dele decorrentes) quanto para o comportamento da firma – sejam elas utilitárias (e.g., receita de vendas) ou informativas (e.g., indicadores de feedback sobre o desempenho, boca-a-boca positivo ou negativo, reputação da marca).

As consequências contingentes ao comportamento da firma, aliadas ao seu próprio comportamento produzem outras consequências posteriores, como resultado líquido (e.g., reforçadores tais como o lucro). Além disso, esse reforçador (lucro) pode retroalimentar os comportamentos da firma, interagindo com seus contextos, constituindo-se como fonte para que a firma obtenha mais recursos e se perpetue no mercado. Se isso ocorrer, mais comportamentos da própria firma são estimulados (contratações de mais ou melhores profissionais e mais ou melhores recursos para gerar novos produtos e mercadorias), os quais produzem novos contextos para os consumidores, bem como, o resultado líquido para a firma.

A resposta da firma para gerar lucro para si e para criar o contexto favorável a futuras compras por parte dos consumidores depende do quão bem ela realiza suas atividades de *marketing*. Ou seja, do quanto ela é capaz de ofertar produtos ou serviços que produzam reforçadores adaptados a cada demanda, além da correta precificação de cada oferta, para que se torne possível a satisfação dos consumidores e a obtenção de lucros por parte da organização. Vella e Foxall (2013) qualificam essas atividades como controle dos padrões de reforçamento (reforçadores e punidores) e controle do cenário do consumidor. Assim, o desempenho do profissional de *marketing*, ou da firma como um todo, pode ser medido a partir do quanto ela é efetiva em gerar reforçadores e reduzir punições para si e, simultaneamente, gerar cenários de consumo atrativos, alocar reforçadores e reduzir punições aos consumidores.

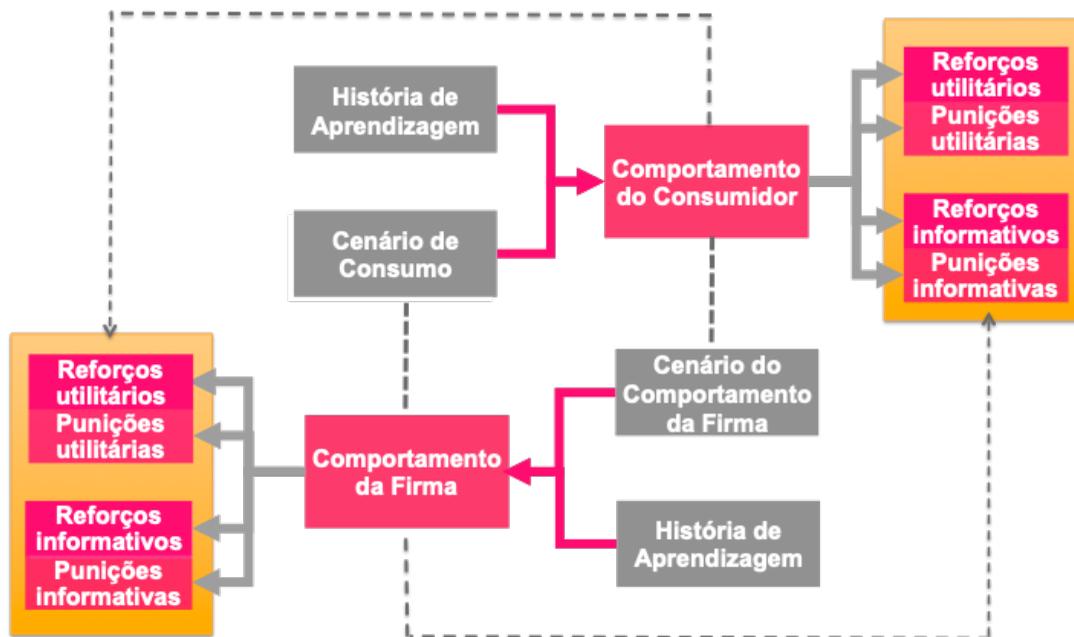
Conforme a *TMF*, portanto, o papel da firma é programar contingências que aumentem a probabilidade e magnitude de reforço e diminuam a probabilidade e magnitude de punição para comportamentos de aproximação do consumidor. Ao longo do tempo, contínuas interações bem-sucedidas entre organização e consumidor produzem uma história de contingências reforçadoras para ambos. Em interação com a história de aprendizagem, variáveis presentes no cenário de consumo e no cenário da firma sinalizam as prováveis consequências reforçadoras para novas interações. A partir desse conjunto de sucessivas interações e da exposição a contingências bilaterais de reforço, os comportamentos da organização e do consumidor se retroalimentam mutuamente, tornando futuras interações cada vez mais prováveis.

Os padrões de comportamento dos consumidores, no nível agregado, realimentam o cenário da firma (linhas pontilhadas na Figura 3), funcionando como estímulos discriminativos que sinalizam a provável efetividade das práticas de marketing adotadas

(cf. Vella & Foxall, 2013, p. 378). Ao mesmo tempo, o comportamento do consumidor (e.g., contratação do serviço, adesão a ofertas, reclamações, pedido de portabilidade) produz consequências para a firma, tanto utilitárias (e.g., aumento ou redução lucro, receita ou fatia de mercado) quanto informativas (e.g., reputação da marca) (seta pontilhada na Figura 3).

Por outro lado, as intervenções programadas pelas operadoras são antecedentes para comportamentos do consumidor ao longo da jornada de relacionamento com a empresa (linha pontilhada, Figura 3). Assim, as atividades de *marketing* – comportamento da firma (e.g., campanhas de vendas, disponibilização de aplicativos digitais, atendimento no *contact center*) – se concretizam no cenário do consumidor, ao longo das etapas de vendas e serviços da jornada da operadora e das etapas de pesquisa, contratação, uso, pagamento e engajamento, referentes à jornada do consumidor (cf. McKinsey, 2017), ora sinalizando (linha pontilhada, Figura 3), ora produzindo consequências reforçadoras utilitárias e informativas (seta pontilhada, Figura 3).

**Figura 3. Modelo da Contingência Bilateral (Vella & Foxall, 2013, p. 378), adaptado pelos autores.**



Assim, o Modelo da Contingência Bilateral (Vella & Foxall, 2011, 2013) aloca antecedentes para as atividades de marketing (contexto para viabilizar comportamento dos profissionais

da firma voltado para os consumidores), consequências no nível do consumidor (criação de cenário onde o comportamento de compra possa ocorrer e seu gerenciamento) e consequências no nível da firma (resultados financeiro – participação de mercado e lucro/prejuízo). O modelo orienta, assim, a investigação da adoção de práticas de marketing e relacionamento com os consumidores, como os consumidores são influenciados por elas e quais os impactos dessas práticas para firmas e consumidores.

A proposta de analisar o comportamento a partir das contingências bilaterais de reforçamento entre empresas e consumidores não implica considerar que as relações que se estabelecem entre ambos sejam necessariamente simétricas, conforme proposto por Foxall (2019). Segundo o autor, enquanto relações entre empresas (firma fornecendo para firma) se caracterizariam como mais simétricas, relações entre empresas e consumidores tenderiam ao desequilíbrio em termos de poder. Isso ocorreria porque, enquanto a firma funciona a partir de comportamentos entrelaçados dos trabalhadores, os consumidores se comportam individualmente, mesmo que seu comportamento seja analisado do ponto de vista agregado. Assim, a firma mobiliza diversos recursos e capacidades, em uma perspectiva de longo prazo, enquanto o consumidor é submetido, individualmente e com menos recursos, a contingências que vigoram em horizontes temporais mais imediatos. No entanto, se o cenário de consumo fosse suficientemente aberto, o poder entre as partes tenderia a se reequilibrar, dado que o consumidor tem a prerrogativa de trocar de fornecedor se assim lhe convier.

Diante do exposto, destaca-se que o grau de abertura do cenário do consumidor e questões pertinentes à simetria ou assimetria de poder (entendido como controle e acesso aos reforçadores) estão relacionados com alguns dos principais motivos apontados por Baldwin Cave e Lodge (2012, p. 18-20) (e.g., assimetria de acesso a informação, desequilíbrio de poder de barganha) como justificativa para a regulação de mercados. Assim, esses parecem ser elementos importantes a se considerar no que diz respeito a uma análise do comportamento realizada para fins regulatórios, sobretudo no setor de telecomunicações no Brasil, que se apresenta como destaque em reclamações nos órgãos de defesa dos consumidores (SINDEC, 2019).

Uma das implicações dessa constatação é a de que se torna relevante, para fins de regulação no setor de telecomunicações brasileiro, incentivar práticas de relacionamento com o consumidor que promovam maior abertura do cenário de consumo, de forma a ampliar o acesso do consumidor a consequências reforçadoras e minimizar as aversivas. Nota-se nesse exemplo, a potencialidade de aplicação da *TMF*, que permite levar em conta tanto a realização dessas práticas (entendidas como comportamento da firma) quanto as consequências produzidas para os consumidores, sem perder de vista, no entanto, a saúde do sistema como um todo, uma vez que pode-se considerar, também, as consequências dessas práticas para as próprias operadoras.

Embora a *TMF* possibilite, a partir de uma mesma abordagem teórica, análises nos níveis do consumidor e das operadoras, e ainda que ela se mostre útil na orientação de análises para fins regulatórios, a teoria não abarca o comportamento do próprio regulador como elemento presente nas contingências multilaterais que operam no mercado de telecomunicações. Para dar conta dessa dimensão analítica, foi necessário recorrer a conceitos adotados na análise comportamental de sistemas sociais, particularmente àqueles associados aos sistemas econômico, político e jurídico, o que será tratado na seção seguinte.

## 2.4. Análise do comportamento do regulador como parte de Sistemas Sociais Funcionalmente Especializados (SSFE)

Do ponto de vista da abordagem analítico-comportamental, o contexto social humano é constituído por redes de padrões comportamentais entrelaçados (*interlocked behavioral patterns*) que se influenciam mutuamente, funcionando ao mesmo tempo como ambiente selecionador de padrões comportamentais e padrão comportamental objeto da seleção. Para Skinner, sistemas sociais são essas redes de padrões comportamentais entrelaçados (Skinner, 1953). Em sistemas sociais, o comportamento de um dado indivíduo funciona como antecedente (contexto ou motivação aversiva) para o comportamento de outro indivíduo, cujo comportamento, por sua vez, serve de consequência reforçadora ou punitiva para o comportamento do primeiro, o qual provavelmente irá completar o ciclo reagindo ao comportamento do segundo indivíduo de forma a reforçá-lo ou puni-lo (cf. Aguiar, 2017). Essa influência recíproca e reflexiva caracteriza o entrelaçamento dos padrões comportamentais.

Sistemas sociais podem ser bem simples, como a conversa entre duas pessoas, ou mais complexos, como uma organização comercial. Nesse contexto, as interações sociais que ocorrem entre gerente e empregados influenciam o comportamento de terceiros, tais como clientes, o qual funciona como reforço (ou punição) para as interações sociais entre gerentes e empregados. O comportamento do cliente seleciona positiva (i.e., aumenta probabilidade de ocorrência) ou negativamente (i.e., diminui probabilidade de ocorrência), geralmente com base nas características do produto ou serviço entregue, as interações sociais que ocorreram na empresa entre gerentes e empregados (Aguiar, 2017; Glenn & Malott, 2004). Dessa forma, como mencionado anteriormente, os padrões de comportamentos entre gerentes e empregados da empresa influenciam o comportamento do cliente, o qual por sua vez influencia reciprocamente esses mesmos padrões tornando-os mais ou menos prováveis (cf. Vella & Foxall, 2011, 2013).

Um tipo mais complexo de sistema social se forma quando padrões estáveis de interação entre comportamentos de organizações e o ambiente externo a elas são selecionados, ao longo da história dos grupos humanos, por exercerem a função de solucionar certos tipos de problemas enfrentados pelos grupos. Esse tipo de seleção constitui o terceiro nível de seleção por consequências, conhecida como seleção cultural, que se junta aos níveis, anteriormente abordados, de seleção filogenética e seleção ontogenética. Esses sistemas foram denominados de Sistemas Sociais Funcionalmente Especializados por desempenharem a função de solucionar determinados macroproblemas recorrentes na sociedade, tendo sido por isso selecionados por forças socioculturais, isto é, o desenvolvimento de tais sistemas aumentou a probabilidade de sobrevivência e reprodução dos grupos. As sociedades contemporâneas são formadas por sistemas sociais funcionalmente especializados (ou sistemas sociais funcionais), dos quais podem ser destacados os sistemas econômico, político, jurídico, científico e educacional, por exemplo (cf. Aguiar, 2017; Luhmann, Bednarz, & Baecker, 1995).

De acordo com a proposta analítico-comportamental de Aguiar (2017), sistemas sociais funcionais são compostos pelos seguintes elementos: macroproblemas, organizações e seus produtos, consequências condicionadas socialmente generalizadas, problemas e regras sociais. Considerando que o enfoque central do presente projeto recai sobre o comportamento do consumidor de serviços de telecomunicações, o sistema econômico mostra-se especialmente relevante e pode ser usado para exemplificar os elementos desses sistemas. O sistema econômico envolve padrões de comportamentos entrelaçados entre famílias (indivíduos) e empresas, e tem a função de resolver o macroproblema da escassez de recursos, tais como produtos e serviços. As organizações do sistema econômico são as empresas e instituições financeiras que disponibilizam produtos e serviços para o mercado. A consequência condicionada socialmente generalizada é aquela cujo pareamento com diversos reforçadores ou punidores primários ou condicionados<sup>2</sup> é socialmente mediado, isto é, efetuado por intermédio de outros comportamentos humanos (cf. Aguiar, 2017). No caso do sistema econômico, essa consequência é o pagamento em dinheiro. Reforçamos com pagamento em dinheiro o comportamento do vendedor de mercadorias ou serviços (Skinner, 1953, p. 385).

Problemas socialmente relevantes podem ser definidos como as situações em que o indivíduo não consegue emitir um padrão comportamental socialmente requerido, o qual é muito provável (forte) naquele momento, em razão de um estado motivacional

---

2 Reforçadores ou punidores primários adquirem propriedades reforçadoras ou punitivas mediante processo de seleção filogenética, e portanto independentemente de aprendizagem por parte do indivíduo (e.g., alimento). Já os estímulos condicionados são aqueles que adquirem poder reforçador ou punidor por pareamento com os reforçadores ou punidores primários. Quando o pareamento ocorre com mais de um reforço primário, diz-se que o reforçador condicionado se tornou generalizado (e.g., dinheiro, atenção, wi-fi em operação) (Skinner, 1953; Baum, 2006)

vinculado a uma consequência condicionada socialmente generalizada. No caso do sistema econômico, os problemas são os que tornam momentaneamente valiosos os comportamentos que resultem no aumento ou diminuição da probabilidade da consequência socialmente generalizada pagamento em dinheiro. Por exemplo, uma pessoa que precise usar internet em sua casa (encontra-se na presença de uma operação motivadora) tem que resolver o problema de efetuar pagamento em dinheiro para obter tal serviço. Cabe notar que o comportamento de solucionar esse problema precisa ser socialmente adequado, caso contrário haverá consequências sociais punitivas (sistema jurídico, a ser abordado adiante) (Aguiar, 2017).

Para resolver os problemas socialmente relevantes, as pessoas precisam emitir comportamentos precorrentes (cf. Oliveira-Castro, Coelho & Oliveira-Castro, 1999), que podem ser definidos como respostas que aumentam a probabilidade de reforço para comportamentos subsequentes em uma cadeia comportamental. Na maioria das vezes, as respostas precorrentes ocorrem na forma de enunciação de regras. Cada sistema social funcionalmente especializado é formado por regras sociais que têm a função de manter a estabilidade dos padrões comportamentais e, conseqüentemente, o funcionamento, mais ou menos uniforme, do sistema. De acordo com tal proposta, o mecanismo de seleção cultural se baseia na seleção de comportamentos de enunciar determinadas regras (que aumentam a probabilidade de sobrevivência e bem-estar do grupo) (cf. Aguiar & Oliveira-Castro, 2019).

No caso do sistema econômico, as principais regras giram ao redor da norma de que os indivíduos, para aumentar suas riquezas, devem emitir comportamentos que reduzem a probabilidade de efetuar pagamento em dinheiro (ou reduzir a magnitude etc.), ou de abrir mão de produtos e serviços trocáveis por dinheiro, e que aumentam a probabilidade de receber pagamento em dinheiro (ou aumentar a magnitude, etc.), ou de obter produtos e serviços trocáveis por dinheiro. Essa é a regra social genérica frequentemente tratada em economia como princípio da maximização de utilidade (cf. Aguiar, 2017).

No caso do sistema político, cuida-se do macroproblema da tomada e implementação de decisões coletivas vinculantes, ou seja, aquelas que incluem permissão para o uso da força quando necessário para serem implementadas. As organizações que compõem o sistema político são os órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário, incluindo a administração pública de forma geral. As decisões coletivas vinculantes do sistema político compõem as leis e atos normativos infralegais, incluindo políticas públicas (cf. Aguiar, 2017).

Nas sociedades modernas, a consequência condicionada socialmente generalizada do sistema político passou ser o processo de votação. O voto adquiriu o poder de reforçar ou punir o comportamento político, provavelmente porque as decisões direta ou indiretamente apoiadas pela maioria da população tendem a ser mais facilmente

implementadas. Por isso, as regras deste sistema são fundamentalmente associadas à emissão de comportamentos que aumentem a probabilidade de obtenção de votos e reduzam a probabilidade de perda de votos. Porém, como em todos os sistemas, os comportamentos precisam ser adequados, além de eficazes, isto é, devem seguir os limites do que é ou não permitido para obtenção de votos. Tais limites são definidos pelo próprio sistema político que prevê sanções para comportamentos considerados indesejáveis, como, por exemplo, abuso de poder econômico nas eleições.

No caso do sistema jurídico, de acordo com Aguiar (2017), sua função social é reduzir a ocorrência de comportamentos definidos politicamente como socialmente indesejáveis (e.g., delitos), predominantemente mediante o uso de coerção. As normas jurídicas são formadas por padrões de comportamentos entrelaçados, emitidos por indivíduos em diferentes instituições, que são influenciados por aumentos (comportamento punitivo) ou diminuições (comportamento defensivo) na probabilidade de aplicação de sanções. Dentre as organizações que compõem o sistema jurídico podem ser mencionados os tribunais, magistrados, procuradores, promotores, advogados e polícias. A consequência condicionada socialmente generalizada do sistema jurídico é aplicação de sanção, cuja probabilidade de ocorrência reforça ou pune os comportamentos jurídicos punitivos (reforçados por aumentos dessa probabilidade) e defensivos (reforçados pela diminuição dessa probabilidade). As regras jurídicas frequentemente encontram-se documentadas em leis, no sentido amplo, e na jurisprudência, e incluem, dentre outros elementos, metas sociais (i.e., um estado de coisas politicamente definido como favorável ao bem-estar do grupo social como um todo) e contingências jurídicas que definem aplicação de sanção para determinados comportamentos indesejáveis (assim definidos pelo sistema político). A meta social de uma regra pode ser imediata (redução do comportamento indesejável) ou mediada (o objetivo a ser alcançado em decorrência da redução do comportamento indesejável).

Muito frequentemente a meta de uma regra jurídica pertence a outros sistemas sociais, externos ao sistema jurídico. Por exemplo, regras jurídicas que prevêm aplicação de sanção para formação de cartel, em um determinado segmento econômico, procuram reduzir a ocorrência de um comportamento indesejável visando a alcançar metas do sistema econômico. Isso ilustra a interdependência dos sistemas sociais, a qual tende a aumentar com aumentos no nível de especialização desses.

No caso mais específico de telecomunicações, as interações entre consumidores e empresas fornecedoras dos serviços se enquadram predominantemente no sistema econômico. Os comportamentos centrais do consumidor giram em torno do uso de serviços de telecomunicações fornecidos por empresas privadas. As regras sociais principais nesse contexto, do ponto de vista do consumidor, estão relacionadas à emissão de comportamentos que aumentem a probabilidade de obter mais serviços e de

melhor qualidade, e que reduzam a probabilidade de efetuar pagamentos. Já do ponto de vista da empresa, as regras sociais econômicas indicam maior probabilidade de reforço para comportamentos que aumentem a probabilidade de obter pagamentos em dinheiro e reduzam a probabilidade de fornecer serviços, ou o nível de qualidade deles, considerando que para serem fornecidos eles geram pagamentos em dinheiro (despesas para as empresas). Essas propensões opostas são típicas das relações econômicas, tendo em vista que ambos os lados de uma negociação são influenciados pelas mesmas regras de maximização de receber pagamentos ou serviços e reduzir a probabilidade de efetuar pagamentos ou realizar serviços.

Da mesma forma as ações da agência reguladora devem se enquadrar predominantemente no sistema econômico. Nesse tipo de sistema prevalecem atuações não coercitivas na forma de oferta de incentivos, campanhas de comunicação, precificação, dentre outras tipicamente adotadas pelas empresas de marketing, conforme mencionado anteriormente. As recomendações derivadas de recentes abordagens teóricas, conhecidas como regulação responsiva, parecem ressaltar esse aspecto essencial ao sugerirem intervenções não necessariamente coercitivas, baseadas nas características do contexto enfrentado pelo regulador (e.g., Ayres & Braithwaite, 1992).

No entanto, como mencionado anteriormente, no sistema econômico, os comportamentos para gerar ou evitar pagamentos em dinheiro (ou equivalentes) devem ser socialmente adequados, no sentido de não fazerem parte das condutas indesejáveis socialmente. A normas sociais, compreendidas como padrões entrelaçados de comportamentos entre indivíduos de um grupo que punem e reforçam com regularidade determinados comportamentos, têm a função de controlar ações indesejadas. No entanto, quando tais comportamentos indesejáveis são considerados muito aversivos pela maior parte da sociedade, são elaboradas leis, pelo sistema político (especializado na função de tomar decisões vinculantes na sociedade), que definem tais comportamentos como indesejáveis e estabelecem, tipicamente, sanções a serem aplicadas para tais comportamentos. A função primordial do sistema jurídico, enquanto sistema social funcionalmente especializado, por sua vez, é reduzir a ocorrência desses comportamentos, politicamente definidos como indesejáveis, geralmente com base na aplicação de sanções (também definidas por lei, pelo sistema político).

No caso da prestação de serviços de telecomunicações, muitas sociedades contemporâneas têm considerado necessária a interferência do estado na regulação e fiscalização desses serviços, muito provavelmente devido à importância estratégica da área para a governança nacional, à complexidade e alto nível de investimento inerente ao setor – o que reduz a possibilidade de ampla concorrência –, e à acentuada assimetria de forças entre as grandes empresas e os usuários dos serviços. Nesse contexto, no Brasil, por exemplo, foram criadas leis para regular a prestação de serviços de telecomunicações, as

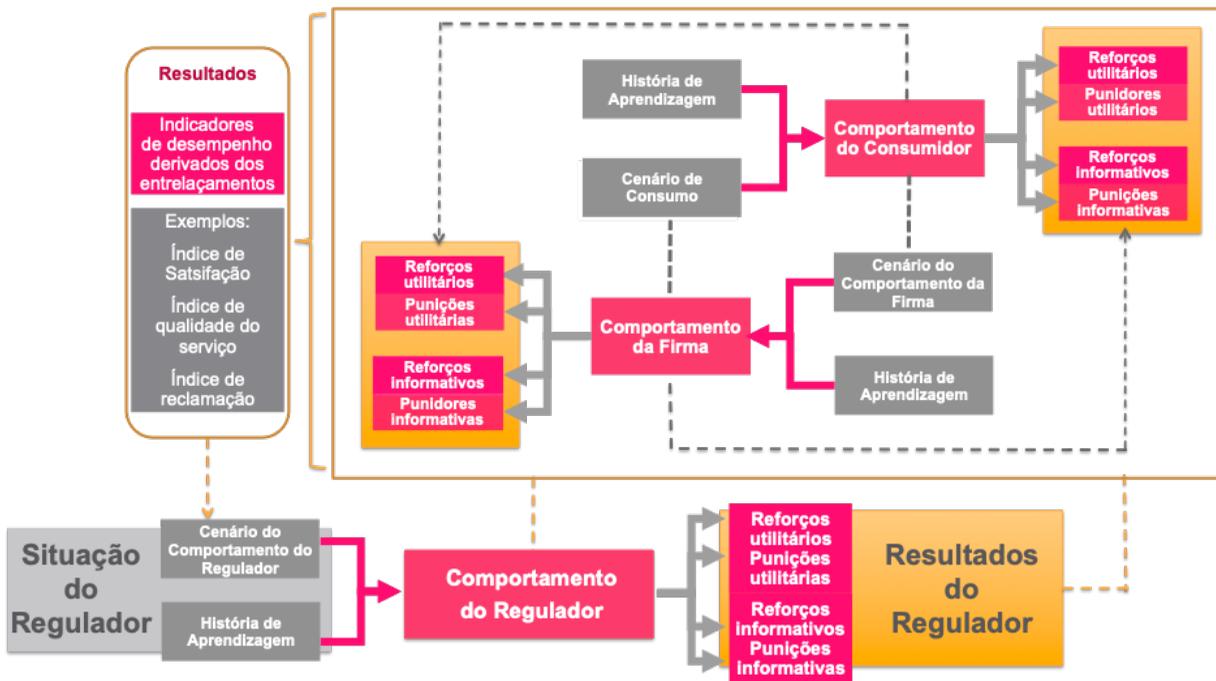
quais criaram a Anatel para exercer as principais funções de regulação e fiscalização do setor. Dessa forma, o sistema jurídico, funcionalmente especializado, atua para auxiliar o bom funcionamento do sistema econômico, no caso específico, o subsistema de serviços de telecomunicações. As entidades reguladoras do setor têm a atribuição de reduzir a ocorrência de comportamentos indesejáveis no setor de telecomunicações, definidos pelo sistema político que consigna tais comportamentos em leis, papel típico do sistema jurídico no sentido amplo, como aqui empregado (que não se restringe às instituições do poder judiciário). A redução de comportamentos indesejáveis é tipicamente almejada mediante a aplicação de sanções, ou, mais raramente, com a implementação de incentivos. A própria função de regulação, ou seja, a possibilidade de criar ou especificar normas para o setor, pressupõe a autorização para aplicação de sanções, por parte do agente regulador ou outro órgão, em caso de descumprimento dessas mesmas regras. Esse papel do órgão regulador de criar normas para o setor de telecomunicações ilustra a sua inserção também no sistema político, na medida em que desempenha a função de tomar decisões coletivas vinculantes. Em decorrência dessa função, muitas das ações da agência geram repercussões políticas relevantes, pois podem influenciar de alguma forma processos eleitorais.

Portanto, cabe aos órgãos reguladores, no papel de fiscal e regulador, quando a atuação tipicamente econômica com base em incentivos não for suficiente, a função de reduzir comportamentos indesejáveis das pessoas, físicas e jurídicas, que compõem o subsistema de telecomunicações. Como anteriormente mencionado, as empresas e consumidores participam de contingências bilaterais, com padrões de comportamentos entrelaçados que se influenciam recíproca e reflexamente, de maneira que o comportamento de um deles tem função antecedente (e.g., discriminativa) e/ou consequencial (reforço ou punição) para o comportamento do outro e vice-versa (Figura 3). No caso da agência reguladora, padrões de comportamentos entrelaçados e contingências bilaterais similares também ocorrem.

No entanto, do ponto de vista das relações de consumo, o comportamento da agência não é, tipicamente, influenciado pelo comportamento das empresas, isoladamente, nem pelo comportamento dos consumidores, isoladamente. Suas ações são influenciadas pelos produtos das interações entre empresas e consumidores. Os padrões de comportamentos entrelaçados entre empresas concessionárias e seus clientes podem produzir diversos eventos que influenciam o comportamento da Anatel, tais como reclamações, insatisfação, ações judiciais, movimentações políticas ou midiáticas, para citar apenas algumas. São esses eventos, resultantes das interações comerciais entre empresas e clientes (caixa de “resultados” na Figura 4), que funcionam como estímulos discriminativos ou consequenciais para o comportamento da agência. Por exemplo, reclamações dos consumidores com relação aos serviços prestados (e.g., inclusão de valores errados na

cobrança pelos serviços) podem funcionar como estímulo discriminativo para ações por parte da Anatel. Tais ações podem ser de vários tipos, tais como comunicações, mudanças em regras, aplicação de sanções, as quais serão influenciadas pelas consequências que geram sobre o comportamento das empresas e dos consumidores. Se uma determinada ação não exerce qualquer efeito de redução nas reclamações, ela não será reforçada e tenderá a diminuir de frequência em contextos semelhantes. Se a ação é acompanhada de redução significativa na quantidade de reclamações, tal ação terá sido reforçada e tenderá a ter sua frequência de ocorrência aumentada no futuro.

**Figura 4. Esboço do modelo teórico metodológico proposto para a análise de relações de consumo em serviços de telecomunicações**



A Figura 4 ilustra essas relações. Os eventos gerados pelas interações entre empresas e consumidores (descrita em detalhe na Figura 3) funcionam como estímulos discriminativos ou reforçadores para o comportamento da agência. Da mesma forma que na empresa (cf. Foxall, 2019, pp. 18-19), a agência também precisa de um setor de “inteligência de marketing” com a função de registrar e analisar as características desses eventos para possibilitar a atuação precisa e tempestiva por parte da agência. Tal setor seria responsável por definir, por exemplo, os níveis de reclamação, satisfação, qualidade

percebida etc., que requerem atuação da agência e por analisar os resultados dessas atuações. Nesse sentido, como parte do sistema jurídico e político que auxilia as relações econômicas, a agência reguladora se assemelha a uma Firma de Marketing, na medida em que sua organização e seu funcionamento precisam ser sensíveis ao comportamento dos atores do subsistema. No entanto, uma importante diferença entre a agência reguladora e a típica empresa de marketing se baseia no tipo de evento que influencia seu comportamento. No caso da empresa, seu comportamento deve ser função do comportamento do consumidor, que deve servir como estímulo discriminativo para a elaboração e oferta do *marketing mix*. No caso da agência, seu comportamento deve ser função dos eventos resultantes das interações entre empresas e consumidores (caixa de “resultados na Figura 4). Deve responder, portanto, não apenas ao comportamento dos clientes (ou seus representantes) ou das empresas (e partes relacionadas, como subcontratadas, fornecedores), mas aos resultados da relação entre eles estabelecida. Assim, o modelo proposto é compatível com uma abordagem de regulação responsiva (cf. Ayres & Braithwaite, 1992), na medida em que o comportamento do órgão regulador é analisado em função de seu contexto, levando em consideração a relação histórica que se estabelece entre os atores do mercado regulado.

### 3. Considerações finais

As políticas públicas de regulação carecem de explicações comportamentais de como e porque operam e como poderiam operar. Com uso do arcabouço teórico da análise do comportamento é possível lançar luz sobre as múltiplas relações que ocorrem entre as instituições participantes de um mercado. O modelo proposto orienta, para o regulador, a análise do comportamento dos atores do mercado regulado. Auxilia, assim, a produção de *behavioral insights* para a elaboração de estratégias de regulação, ampliando o foco da análise para além do comportamento do consumidor, ao direcionar a atenção do analista para a relação entre operadoras e seus consumidores. No entanto, potencialmente os *insights* não se limitam à relação entre operadoras e clientes, e tampouco aos resultados dessa relação, na medida em que o modelo orienta um processo reflexivo de análise e avaliação do próprio comportamento do regulador.

Tradicionalmente, as teorias comportamentais enfatizam a centralidade do contexto nas explicações dos fenômenos no nível ontogenético. Quando se lida com relações entre instituições, entretanto, há entrelaçamento de comportamentos profissionais de indivíduos entre e dentre essas instituições, com foco na geração de produtos para toda a sociedade. Nesse sentido, há ênfase nas explicações de contexto-comportamento de múltiplos atores sociais gerando consequências não apenas para seus participantes,

mas também para não-participantes. Para dar conta dessas duas dimensões analíticas no modelo, foi necessário integrar diferentes teorias oriundas da análise do comportamento com o conceito de sistemas sociais funcionalmente especializados, combinando análises do comportamento nos níveis ontogenético e sociocultural. O modelo proposto é compatível, portanto, com uma abordagem que explica o contexto histórico e cultural enfrentado pelo regulador (regulação responsiva), já que ele age para solucionar problemas que ocorrem nas relações entre os atores econômicos participantes (empresas-clientes) e outras instituições não diretamente participantes do sistema econômico, mas participantes do sistema político vigente, como o governo, por exemplo.

Com o modelo proposto, é possível direcionar estudos empíricos em dois caminhos complementares. Um que se concentra no nível individual de comportamento de consumidores de serviços de telecomunicações e outro que analisa as relações agregadas do comportamento do mercado de telecomunicações e o papel do regulador. No nível individual, cuja preocupação é o consumidor, pode-se elencar algumas questões ainda em aberto: quais contextos (variáveis de cenário) estão associados a maior satisfação para os consumidores e melhores níveis de qualidade percebida? Há algum histórico de experiência dos consumidores que aumente a propensão à insatisfação/satisfação ou percepção de baixa/alta qualidade do serviço? Essas variáveis diferem entre os tipos de serviços (e.g., telefonia fixa, móvel, banda larga, e TV a cabo), ou entre as operadoras? Que variáveis de cenário e história de aprendizagem do consumidor afetam resultados de satisfação e qualidade percebida, ao longo do tempo? Quais dimensões das reclamações dos consumidores são derivadas da baixa qualidade do serviço entregue ou percebido ou das insatisfações? Que variáveis de cenário e história do consumidor predizem tipos e volume de reclamações no nível do indivíduo (corte transversal) e ao longo do tempo (painel longitudinal)? Que reforçadores utilitários e informativos explicam comportamentos de uso, reclamações, troca de operadora, pedido de portabilidade, relatos de satisfação e qualidade percebida?

Já no nível do comportamento das operadoras, sugere-se investigar práticas de relacionamento com os consumidores que as empresas têm adotado ou podem adotar para estimular satisfação e alta qualidade percebida. Que efeitos essas práticas de fato exercem sobre o comportamento do consumidor e sobre os indicadores de resultados da relação entre empresas e consumidores? Há esforços empregados pelas empresas que não geram resultado nos índices de satisfação e qualidade percebida? Responder essas perguntas implica em acomodar conceitos e conhecimento de pesquisas analítico-comportamentais para compreender o que é entregue aos consumidores pelas operadoras. Pode-se revelar caminhos para redução de taxas de reclamação dos consumidores, já que quando estão satisfeitos com o serviço entregue, tendem a reclamar menos (e.g.; Oliver, 1987; Garin-Muñoz, Pérez-Amaral, Gijón & Lopez, 2016).

Adicionalmente, compreender as relações entre atores do mercado de telecomunicações revela com maior nitidez o papel das empresas e do regulador. Quais contextos e históricos de aprendizagem de grupos de consumidores levam à troca de operadoras ao longo do tempo? Os índices agregados de satisfação, qualidade percebida e reclamações sinalizam mudança de contexto para atuação das empresas e da reguladora? Que ações das empresas, relacionadas aos consumidores, podem reduzir futuras taxas de reclamações? Quais tipos de feedback dos consumidores em serviço de atendimento ao cliente têm sido mais efetivos? Em quais tipos de serviços de telecomunicações a reguladora precisa intervir de forma mais imediata ou com maior frequência? Em que contexto social / econômico / político as ações da reguladora são mais efetivas na redução das taxas de reclamação ao longo do tempo? E, finalmente, as atuais práticas de relacionamento com o consumidor maximizam a produção de consequências reforçadoras para o comportamento de aproximação do consumidor, e minimizam as aversivas, de forma a melhorar os resultados da interação entre empresas e consumidores? Responder essas indagações auxiliaria a avançar nos estudos dos sistemas sociais funcionais, bem como compreender as relações entre empresas e clientes, mediadas ou moderadas por instituições reguladoras. A efetividade das ações dos atores pode ser medida em estudos longitudinais, em que o comportamento de um agente interfere na do outro e ambos podem ser alterados pela execução de atividades de um terceiro ator regulador.

Abre-se uma agenda de pesquisa analítico-comportamental aplicada ao comportamento de consumidores e do mercado. Há um campo vasto para investigação de fenômenos entre atores no mercado de telecomunicações. O modelo teórico metodológico proposto pode orientar, assim, a realização de pesquisas em telecomunicações, abarcando as atividades da reguladora na medida em que oferece critérios funcionais para a definição de parâmetros qualificadores das suas práticas.

## Referências

- Aguiar, J. C. (2013). O direito como sistema de contingências sociais. *Revista Da Faculdade De Direito Da UFG*, 37(2), 181-211. DOI: <https://doi.org/10.5216/rfd.v37i2.23681>
- Aguiar, J. C. (2014). *Análise Comportamental do Direito: uma Abordagem do Direito como Ciência do Comportamento Humano Aplicada*. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFC*, 34(2) 245-273.
- Aguiar, J. (2017). *Teoria Analítico-Comportamental do Direito. Para Uma Abordagem Científica do Direito Como Sistema Social Funcional* (1st ed.). Brasília: Núria Fabris.
- Aguiar, J. C., Oliveira-Castro, J. M., & Gobbo, L. (2019). Rules as Basic Units of

Sociocultural Selection. *Perspectives on Behavior Science*, 1-17.

Aydin, Serkan & Özer, Gökhan. (2005). National customer satisfaction indices: An implementation in the Turkish mobile telephone market. *Marketing Intelligence & Planning*. 23. 486-504. DOI: 10.1108/02634500510612654.

Baldwin, R, Cave, M. & Lodge, M. (2012). *Understanding Regulation*. Oxford.

Baldwin, Robert. (2014). From Regulation to Behaviour Change: Giving Nudge the Third Degree. *The Modern Law Review*. DOI: 77. 10.1111/1468-2230.12094.

Baum, W. M. (2006). *Compreender o Behaviorismo: comportamento, cultura e evolução* (MTA Silva, MA Matos, GY Tomanari, EZ Tourinho & F. Dentello, Trad.) (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Carvalho, H. (2019). TD 1494 - Aumento do Acesso à Internet em Banda Larga no Brasil e Sua Possível Relação com o Crescimento Econômico: Uma Análise de Dados em Painel. Retrieved from [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5051&catid=271](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5051&catid=271)

Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição* (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Catania, A. C. (2006). *Aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed.

Cheng, T.C.E., Lai, L.C.F, & Yeung, A.C.L. (2008). The driving forces of customer loyalty: a study of internet service providers in Hong Kong. *International Journal of E-Business Research* (4), 26-42.

Chiesa, M. (2006). *Behaviorismo radical: A filosofia e a ciência* (C. E. Gameschi, Trad.). Brasília: IBAC.

Dias, M. B. (2010). *Comportamento de usuários de call center: Uma análise funcional*. Universidade de Brasília, Brasília, DF. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/6962>.

Foxall, G. (1990). *Consumer psychology in behavioral perspective*. Los Angeles: Beard Books.

Foxall, G. R. (1992). The Behavioral Perspective Model of Purchase and Consumption: From Consumer Theory to Marketing Practice. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 20. 189-198. DOI: 10.1007/BF02723458.

Foxall, G. (1997). *Marketing psychology: The paradigm in the wings*. Springer.

Foxall, G. R. (1998). Radical behaviorist interpretation: Generating and evaluating an account of consumer behavior. *The behavior analyst*, 21(2), 321-354.

DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03391971>

Foxall, G. R. (1999). The marketing firm. *Journal of Economic Psychology*, 20(2), 207-234.

DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00005-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00005-7)

Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., James, V. K., Yani-de-Soriano, M. M., & Sigurdsson, V. (2006). Consumer behavior analysis and social marketing: The case of environmental conservation. *Behavior and social issues*, 15(1), 101-125.

DOI: <https://doi.org/10.5210/bsi.v15i1.338>

Foxall, G. R., Oliveira, J. M., & Schrezenmaier, T. C. (2007). The behavioral economics of consumer brand choice: Patterns of reinforcement and utility maximization. In *The behavioral economics of brand choice* (pp. 125-164). Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1016/j.beproc.2004.03.007>

Foxall, G. R. (2010). Invitation to consumer behavior analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(2), 92-109. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061003756307>

Foxall, G. R. (2016). *The Routledge companion to consumer behavior analysis*. Routledge.

Foxall, G. (2018). An Economic Psychology of the Marketing Firm. In A. Lewis (Ed.), *The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behaviour* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 365-402). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316676349.013

Foxall, G. R. (2019). The theory of the marketing firm. *Managerial and Decision Economics*; 1– 21. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3047>

Gama, A. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 643-661. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634501111178677>

Garín-Muñoz, T., Pérez-Amaral, T., Gijón, C., & López, R. (2016). Consumer complaint behaviour in telecommunications: The case of mobile phone users in Spain. *Telecommunications Policy*, 40(8), 804–820

Glenn, S., & Malott, M. (2006). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavior and Social Issues*, 13(2), 89-106.

DOI: <https://doi.org/10.5210/bsi.v13i2.378>

Ian Ayres, & John Braithwaite (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1722.1994.tb00048.x>

Laraway S., Snycerski S., Michael J. & Poling A. (2003). Motivating operations and terms to describe them: some further refinements. *Journal of Applied Behavior Analysis*, DOI: 10.1901/jaba.2003.36-407.

Liu, C., Guo, Y.M., & Lee, C. (2001). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31, 71-79, DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.008

Luhmann, N., Bednarz, J. J., & Baecker, D. (1995). *Social systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Michael J. (1993). Establishing operations. *The Behavior Analyst*, 16(2), 191–206.

DOI: 10.1007/bfo3392623

Michael J. (2000). Implications and refinements of the establishing operation concept. *Journal of applied behavior analysis*, 33(4), 401–410. DOI: 10.1901/jaba.2000.33-401

Moreira, M. B., & de Medeiros, C. A. (2007). *Princípios básicos de análise do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.

OECD (2010). *Consumer Policy Toolkit*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2016). *Protecting Consumers through Behavioral Insights: regulating the communications market in Colombia*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255463-en>

OECD (2017), *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>.

OECD (2018). *OECD Regulatory Policy Outlook 2018*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264303072-en>

OECD (2019), *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, OECD Publishing, DOI: <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>

Oliveira-Castro, J. M., Coelho, D. S., & Oliveira-Castro, G. A. (1999). Decrease of precurrent behavior as training increases: Effects of task complexity. *The Psychological Record*, 49(2), 299-325. DOI: 10.1007/BFO3395322.

Oliver, R. L. (1987). An Investigation of the Interrelationship Between Consumer (Dis)Satisfaction and Complaint Reports. *Advances in Consumer Research*, 14, 218-222.

Porto, R. B., & Oliveira-Castro, J. M. (2013). Say-do correspondence in brand choice: interaction effects of past and current contingencies. *The Psychological Record*, 63(2), 345-362, DOI: 10.11133/j.tpr.2013.63.2.009

- Propostas do Painel Telebrasil 2018. (2018). Retrieved 23 August 2019, from [http://www.agenciatelebrasil.org.br/doc/Propostas\\_do\\_Painel\\_Telebrasil\\_2018.pdf?UserActiveTemplate=site](http://www.agenciatelebrasil.org.br/doc/Propostas_do_Painel_Telebrasil_2018.pdf?UserActiveTemplate=site)
- Puga, F. P., & Castro, L. B. D. (2018). Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/16040>.
- Rachlin H. (1989). Judgement, decision and choice: A cognitive/behavioral synthesis. W. H. Freeman: New York.
- Rachlin H. (1995). Behavioral economics without anomalies. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 64(3), 397-404. DOI:10.1901/jeab.1995.64-397
- Roberts, J. H., Kayande, U., & Stermersch, S. (2013). From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 31(2), 127-140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.07.006>
- Roberts, J. H., Kayande, U., & Stremersch, S. (2014). From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 31(2), 127-140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.07.006>
- Ryle, G. (1949). *The Concept of Mind*. Londres: Hutchinson.
- Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (2019). Recuperado em [https://sindecnacional.mj.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3ASindec%3AAtendimento%3ASINDEC\\_Atendimento.wcdf/generatedContent?](https://sindecnacional.mj.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3ASindec%3AAtendimento%3ASINDEC_Atendimento.wcdf/generatedContent?)
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Oxford, England: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213(4507), 501-504, DOI: 10.1126/science.7244649
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano (Vol. 10)*. São Paulo: Martins Fontes.
- Telebrasil - Diagnóstico, Cenários e Ações para o Setor de Telecomunicações no Brasil 2014 -2020 - julho de 2011. (2019). Retrieved 30 August 2019, from <http://www.telebrasil.org.br/posicionamentos/estudo/326-diagnostico-cenarios-e-acoes-parao-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-julho-de-2011>

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. and Balz, J. P., Choice Architecture (2010). Choice Architecture. SSRN, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>

Todorov, João Cláudio. (2007). A Psicologia como o estudo de interações. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23 (spe), 57-61. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722007000500011>

Turkyilmaz, A., Oztekin, A., Zaim, S., & Demirel, O.F. (2013). Universal structure modeling approach to customer satisfaction index. Industrial Management & Data Systems, 113(7), 932-949, DOI: 10.1108/IMDS-12-2012-0444

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. General Assembly 70 session. Recuperado em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Vella, K. J., & Foxall, G. R. (2011). The marketing firm: Economic psychology of corporate behaviour. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Vella, K. J., & Foxall, G. R. (2013). The marketing firm: Operant interpretation of corporate behavior. The Psychological Record, 63(2), 375-402. doi: <https://doi.org/10.11133/j.tpr.2013.63.2.011>





# 2

## Qualidade percebida e satisfação do consumidor com serviços de telecomunicações

*Revisão da literatura nacional e internacional*

### **Autores**

Denise Oliveira

Eluiza Watanabe

Carla Peixoto Borges

## Resumo

Devido à importância e ao uso intenso dos serviços de telecomunicações no Brasil e em outras partes do mundo, a academia e as agências reguladoras, como a Anatel, tem se interessado em avaliar a qualidade percebida e a satisfação do consumidor com os serviços prestados pelas operadoras. Com isso, o objetivo do estudo foi realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a qualidade percebida e a satisfação do consumidor com serviços de telecomunicações. Algumas questões foram levantadas: como a qualidade percebida e a satisfação do consumidor têm sido estudadas pela literatura? quais ferramentas têm sido utilizadas? quais os antecedentes e os consequentes da qualidade percebida e da satisfação? Para isso, foram realizadas duas revisões sistemáticas da literatura, uma sobre qualidade percebida em serviços de telecomunicação e outra sobre a satisfação dos consumidores com esses serviços. No total, foram analisados 212 estudos, 81 referentes à qualidade percebida e 131 à satisfação. A qualidade percebida tem sido avaliada a partir de múltiplos atributos, por exemplo, qualidade percebida com o ambiente físico e atendimento recebido. Já satisfação do consumidor tem sido mais avaliada de modo global (satisfação com o serviço como um todo). As variáveis observadas pela literatura como antecedentes das avaliações de qualidade percebida e satisfação do consumidor são essencialmente cognitivas. Variáveis essas que não podem ser influenciadas diretamente pelas operadoras ou agências reguladoras para afetar as avaliações dos consumidores. Para estudos futuros sugere-se a análise de influência de variáveis situacionais, indicadas pelo Modelo da Perspectiva Comportamental (BPM), sobre as avaliações de qualidade percebida e satisfação do consumidor.

**Palavras-chave:** Telecomunicações. Qualidade percebida. Satisfação do consumidor.

## 1. Introdução

O setor de serviços de informação vem aumentando a sua participação no PIB brasileiro. No terceiro e quarto trimestres de 2018, esses serviços representavam 0,1% e 0,3% do PIB, respectivamente. Já no segundo trimestre de 2019, a participação aumentou para 2,6% (Teleco, 2019). Dentro deste segmento, destacam-se os serviços de telecomunicação que abrangem os serviços de internet, telefonia fixa e móvel e TV por assinatura.

No Brasil, há 323,2 milhões de assinaturas de serviços de telecomunicações, destacando-se os serviços de telefonia móvel com 236,2 milhões de assinaturas (Anatel, 2018). Devido ao intenso uso desse tipo de serviço no Brasil e em outras partes do mundo, a avaliação dos consumidores quanto aos serviços fornecidos pelas operadoras de telecomunicação

têm sido uma preocupação de pesquisadores e agências reguladores, como a Anatel (Aksoy et al., 2013).

Uma das maneiras dos consumidores avaliarem os serviços fornecidos é por meio de pesquisas de qualidade percebida e satisfação. A qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor em relação a superioridade ou inferioridade de um serviço em relação aos demais existentes no mercado (Zeithaml, 1988; Gottlieb, Brown & Drennan, 2011). Esse julgamento não está ligado às características do produto ou serviço em si, mas a uma avaliação subjetiva presente na mente do consumidor (Anselmsson, Johansson e Persson, 2007). A avaliação subjetiva pode ser baseada no relato de terceiros, publicidade realizada pela marca, conhecimento do serviço e/ou em experiências passadas.

Por sua vez, a satisfação do consumidor é discutida e definida por vários autores. Para Howard e Sheth (1969), ela é o grau de congruência entre as aspirações e a realidade percebida das experiências do consumidor. Segundo Oliver (1981), a satisfação é o resumo do estado psicológico resultante quando a emoção em torno da desconfirmação de expectativas é acoplada aos sentimentos prioritários dos consumidores sobre a experiência do consumo. Seguindo a mesma linha, Tse e Wilton (1988) definem a satisfação como a resposta do consumidor à avaliação da diferença percebida entre as expectativas e o desempenho percebido de um produto após o seu consumo.

Nesse contexto, a avaliação da qualidade percebida e da satisfação do cliente tornou-se uma preocupação vital para empresas e organizações em seus esforços para melhorar a qualidade de produtos e serviços em um mercado altamente competitivo (O'Loughlin & Coenders, 2002). Esse interesse decorre porque um dos principais resultados da qualidade percebida é a satisfação (Lopes et al., 2019) que, por sua vez, afeta a lealdade do cliente (Aydin & Ozer, 2005). Ademais, a maior satisfação pode levar a uma posição competitiva mais forte, resultando em maior participação de mercado e lucratividade para a organização (Fornell, 1992), além de ser considerada um determinante significativo de vendas repetidas e boca a boca positivo (Awwad, 2012).

Agências reguladoras de telecomunicação, como a Anatel, têm realizado periodicamente pesquisas de qualidade percebida e satisfação do consumidor, bem como diversos estudos que tratam esses dois temas. No entanto, não foi identificado nenhum estudo que realizasse uma revisão sistemática sobre os principais antecedentes e consequentes da qualidade percebida do serviço e da satisfação. Com isso, o objetivo geral do presente estudo é realizar uma revisão sistemática de literatura sobre a qualidade percebida e a satisfação do consumidor com serviços de telecomunicações. Especificamente: a) identificar os estudos sobre qualidade percebida e satisfação no setor de telecomunicações; b) analisar as características metodológicas desses estudos; c) identificar os principais antecedentes e consequentes da qualidade percebida e da satisfação; d) identificar as medidas que têm sido utilizadas para mensurar esses constructos e; e) propor uma agenda de pesquisa.

## 2. Método

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa foram realizadas duas revisões sistemáticas, uma sobre qualidade percebida em serviços de telecomunicação, denominada Revisão Sistemática 1, e outra sobre a satisfação dos consumidores com esses serviços, chamada de Revisão Sistemática 2.

### 2.1. Revisão Sistemática 1

Na busca por artigos sobre qualidade percebida, foram levantados estudos nacionais e internacionais. A busca por estudos nacionais foi realizada nas bases de dados Google Acadêmico, Spell e Scielo, e por artigos internacionais nas bases Science Direct, Emerald, Taylor e Francis, Proquest e Sage, incluindo um amplo conjunto de palavras-chave para identificação de artigos sobre qualidade percebida no setor de telecomunicações. Vale ressaltar que não houve filtro relativo à data de publicação dos estudos. As palavras-chave e combinações utilizadas para busca são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1. Palavras-chave e combinações - Qualidade percebida**

Levantamento Internacional	Levantamento nacional
"Service quality" OU "Perceived quality" OU "Quality of service" OU "Quality-of-service" E Regulation OU Regulation OU Telecommunication OU Telecommunications OU Telcos OU Broadband OU Internet service OU Internet OU Mobile communications OU Telecom	"Qualidade de serviço" OU "Qualidade percebida" E Regulação OU Regulamentação OU Telecomunicação OU Internet OU Serviços de telecomunicação OU Telefonia OU Telecom.

As palavras-chave apresentadas na Tabela 1 foram procuradas no título, resumo e palavras-chave dos artigos. Dessa forma, foram identificados 788. Após essa busca inicial houve a leitura do título e resumo de cada um dos artigos identificados sendo filtrados 131 artigos. Na leitura dos artigos completos foram ainda excluídos 43, totalizando 81 artigos relevantes, 10 nacionais e 71 internacionais.

### 2.2. Revisão Sistemática 2

Na busca de artigos sobre a satisfação dos consumidores com os serviços de telecomunicações também foi realizado um levantamento de estudos internacionais e nacionais. Para isso, as principais bases de dados foram consultadas. No levantamento de estudos internacionais, as bases foram: Science Direct, Emerald, Proquest e EBSCO.

E para a coleta nacional, as bases foram: Google Acadêmico, Scielo e Spell. Vale ressaltar, que assim como na busca por artigos sobre qualidade percebida, que não houve filtro relativo à data de publicação dos estudos.

Como o tema é abrangente e termos diferentes são utilizados para se referirem à satisfação e aos serviços de telecomunicação, foi utilizada uma grande variedade de palavras-chave para garantir que todos os estudos fossem identificados. As palavras-chave e as combinações utilizadas são descritas na Tabela 2.

**Tabela 2. Palavras-chave e combinações- Satisfação do Consumidor**

Levantamento Internacional	Levantamento nacional
"Customer satisfaction" OU "Consumer satisfaction" E "Telecommunication" OU "Mobile phone" OU "Internet Services" OU Broadband" OU "Wireless" OU "Phone service" OU "Communication Service" OU "Telephony"	"Satisfação do Consumidor" E "Telecomunicação" OU "Celular" OU "Smartphone" OU "Internet" OU "Banda Larga" OU "Wireless" OU "Telefonia" OU "TV por assinatura".
"Customer dissatisfaction" OU "Consumer dissatisfaction" E "Telecommunication" OU "Mobile phone" OU "Internet Services" OU Broadband" OU "Wireless" OU "Phone service" OU "Communication Service" OU "Telephony"	"Insatisfação do Consumidor" E "Telecomunicação" OU "Celular" OU "Smartphone" OU "Internet" OU "Banda Larga" OU "Wireless" OU "Telefonia" OU "TV por assinatura".

Nessa primeira etapa foram identificados 12.670 artigos. Nota-se que esse alto número se refere, principalmente, à plataforma Google Acadêmico, responsável por 12.321 artigos. A segunda etapa da seleção foi a leitura dos resumos dos artigos de todas as plataformas. Especificamente em relação ao Google Acadêmico, somente o resumo dos artigos mais relevantes, referentes às 20 primeiras páginas de busca, foram lidos. Nessa etapa restaram-se 165 artigos, 23 nacionais e 142 internacionais.

A última etapa foi a leitura na íntegra dos artigos identificados na etapa anterior. Nela, 34 artigos foram excluídos por não se tratarem diretamente da satisfação do consumidor com serviços de telecomunicação. Assim, a quantidade final de artigos para análise foi de 131, sendo 20 nacionais e 111 internacionais.

### 3. Resultados e Discussão

Os artigos identificados sobre qualidade percebida e satisfação do consumidor foram classificados e analisados por meio das seguintes categorias de análise: a) contexto das publicações (data de publicação, periódicos, fator de impacto da revista, países e tipo de serviço analisado); b) características metodológicas (tipo de pesquisa: exploratória, descritiva ou causal, abordagem: qualitativa, quantitativa ou mista, técnica de coleta de dados, recorte temporal, tipo de fonte de dados, amostra, análise de dados, natureza dos

dados); c) abordagens e medidas que têm sido utilizadas para mensurar o constructo (teorias de bases e instrumentos de pesquisa); d) antecedentes e consequentes da satisfação e da qualidade percebida. Primeiramente, a revisão sistemática 1 será apresentada e, em seguida, a revisão sistemática 2.

### 3.1. Revisão Sistemática 1

A Revisão Sistemática 1 analisou estudos sobre qualidade percebida pelos consumidores em serviços de telecomunicações. Ao todo serão discutidos os resultados de 81 artigos analisados.

#### 3.1.1. Contexto das publicações

Em relação à data de publicação, os estudos sobre qualidade percebida podem ser considerados recentes. Mais de 85% dos estudos identificados foram publicados entre 2009 e 2018, em anos anteriores a 2009 foram identificados 3 ou menos estudos por ano. Nesse intervalo o ano com maior número de publicações identificadas foi 2013, com 13 artigos (16% do total de publicações).

Os estudos sobre o tema foram identificados em periódicos diversos, os 81 estudos foram identificados em 65 periódicos. Com maior destaque estiveram o *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* e o *Procedia - Social and Behavioral Sciences* com 5 publicações cada. Os periódicos *Journal of Retailing and Consumer Services* e *Managing Service Quality: An International Journal* com 3 publicações cada, *Telecommunications Policy*, *The TQM Journal*, *Total Quality Management & Business Excellence*, *Information Economics and Policy* e *EuroMed Journal of Business* contaram com 2 publicações cada. Todos os demais 56 periódicos contaram com apenas 1 artigo publicado.

Quanto aos países em que os estudos sobre qualidade percebida foram realizados destacam-se os países em desenvolvimento como a China e Brasil com 12 artigos cada e Índia com 10 artigos. Foram também identificados estudos em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Grécia (países que foram analisados em 5 e 4 artigos respectivamente), mas fazem parte de uma minoria do universo de países analisados.

Dentre os tipos de serviços de telecomunicação mais enfatizados estão os estudos que abarcam telefonia fixa e, principalmente móvel, ao todo foram identificados 49 estudos de Telefonia. Em segundo lugar estiveram os Serviços de telecomunicações em geral (15 estudos), esse grupo não abarcou nenhum tipo de serviço especificamente, mas a avaliação do consumidor quanto aos serviços prestados de modo geral, seguido por Internet (9 estudos), Serviços de valor adicionado (5 estudos) e TV (2 estudos). Além

disso, um estudo analisou tanto serviço de telefonia quanto serviços de valor adicionado, concluindo assim os 81 estudos.

### 3.1.2. Características Metodológicas

A maioria dos estudos sobre qualidade percebida apresentaram natureza descritiva (74 dos 81 artigos analisados). Apenas 3 estudos foram considerados exploratórios, 3 exploratórios e descritivos e 1 de natureza causal (o estudo longitudinal realizado por Banerjee (2003) que buscou identificar relações de causalidade entre regulação de preços nos serviços de telecomunicação americano e qualidade percebida pelo consumidor). Quanto ao tipo de abordagem, os estudos são essencialmente quantitativos, mais de 88% deles (72 dos 81 analisados), 7 utilizaram abordagem mista, 1 abordagem qualitativa e 1 não se aplica a classificação de abordagem por ser uma proposta de instrumento para mensuração de qualidade percebida, sem aplicação prática (estudo realizado por Cid-López et al., 2015).

Os dados utilizados nesses estudos foram, em sua maioria, primários (em 68 artigos), 10 utilizaram dados secundários, 2 as duas fontes de dados e em 1 não houve a coleta de dados, caso da proposta de instrumento realizada por Cid-López et al. (2015). Coletados em 63 dos 81 estudos por meio de questionário, em 9 estudos por meio de dados secundários, como dados das operadoras, agências reguladoras e reclame aqui, e 8 estudos utilizaram mais de um instrumento de coleta (5 utilizaram entrevista e questionário, 1 entrevista, grupo de foco e questionário, 1 apenas grupo de foco e questionário e 1 dados secundários e questionário). Novamente ressalta-se que o estudo realizado por Cid-López et al. (2015) não apresentou essa classificação devido a não ter sido realizada coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada, na maioria dos estudos (76 dos 81 estudos), por meio de recorte transversal, ou seja, em um momento específico, 3 coletaram dados longitudinais, dados ao longo de um espaço de tempo, 1 utilizou os dois tipos de recorte (transversal e longitudinal) devido ao uso de duas fontes de dados secundários, caso de Pina, Torres e Bachiller (2014), e, novamente, em 1 (Cid-López et al. (2015) não se aplicou essa classificação.

Para análise dos dados coletados foram utilizadas, na maioria dos estudos, técnicas estatísticas multivariadas, como Modelagem por Equações Estruturais (34 estudos), Regressão Múltipla (18 estudos), Análise Fatorial Confirmatória (11 estudos), Correlação (7 estudos), Análise de variância ou covariância (7 estudos), Análise envoltória dos dados (3 estudos) e Teste t (3 estudos), entre outras técnicas utilizadas individualmente ou em conjunto (uso de mais de uma técnica de análise em um mesmo estudo).

### 3.1.3. Abordagens e medidas que têm sido utilizadas para mensurar o constructo

A qualidade percebida em serviços de telecomunicações tem sido avaliada por meio de modelos multidimensionais, como SERVQUAL ou modelos com características semelhantes a esse, modelos de ordenação por importância, como o IPA-KANO (que consiste em um instrumento para ordenação dos níveis de importância de cada atributo para o consumidor), e índices, como o Índice geral de qualidade percebida no serviço. Cada um dos modelos identificados é discutido abaixo.

O modelo mais utilizado nas pesquisas analisadas foi o SERVQUAL, que considera que a qualidade percebida deva ser avaliada basicamente em torno de cinco dimensões: tangibilidade (qualidade percebida em aspectos físicos do serviço, como layout da loja), confiabilidade no serviço prestado, responsividade, garantia e empatia. Esse modelo foi utilizado em 23 dos 81 estudos analisados. Em alguns estudos são incluídas uma ou duas dimensões adicionais ao modelo para avaliação, como no realizado por Negi (2009) que acrescentou a dimensão conveniência e por Wang e Lo (2002) que acrescentou a dimensão sacrifício percebido. No entanto, todos partem da mesma estrutura SERVQUAL. A medida tem sido aplicada com o uso de 4 a 5 afirmações para avaliação de cada um dos atributos de qualidade percebida, como “as instalações físicas da empresa são visualmente atraentes”. Em cada uma das afirmações o respondente indica em uma escala o quanto concorda ou discorda com a afirmação apresentada.

Outros modelos semelhantes ao SERVQUAL foram identificados, como é o caso do SERVPERF (utilizado em 3 estudos), que apresenta pouca diferenciação em relação ao primeiro incluindo apenas três dimensões adicionais para avaliação, sendo elas qualidade de rede, tratamento de reclamações e conveniência, também é o caso do modelo SICTQUAL (apresentado em 1 estudo), que consiste em uma adaptação do modelo SERVQUAL para o contexto de telecomunicações. Esse último, apesar de ser uma adaptação do clássico SERVQUAL, pode apresentar contribuições relevantes para aplicação no contexto de telecomunicações. O modelo considera os segmentos de telecomunicações (Serviços, Aplicações e Tecnologias), as dimensões SERVQUAL (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Garantia e Empatia) e um Índice de satisfação geral do consumidor, formando 16 dimensões a serem avaliadas: 15 dimensões a partir do cruzamento dos segmentos de telecomunicação x as dimensões SERVQUAL (como, Tangibilidade dos Serviços, Tangibilidade das Aplicações, Tangibilidade das Tecnologias, Confiabilidade dos Serviços, Confiabilidade das Aplicações e Confiabilidade das Tecnologias) e o Índice de Satisfação Geral do consumidor.

O modelo MS-QUAL apresenta alguns aspectos também semelhantes ao SERVQUAL, no entanto, enquanto o SERVQUAL trata de aspectos mais gerais, como tangibilidade, confiabilidade e responsividade, esse segundo trata da avaliação da qualidade percebida

em dimensões com aspectos mais específicos. O MS-QUAL (apresentado em 1 estudo) avalia a qualidade percebida na rede, de serviços adicionados, plano de preços, competência dos empregados, sistema de cobrança, atendimento ao cliente e conveniência. Para a avaliação de cada uma dessas dimensões também são apresentadas de 4 a 5 afirmações com as quais o respondente deve apontar o quanto concorda ou discorda.

Outro grupo de modelo multidimensional identificado é voltado mais para a avaliação de aspectos de rede, atendimento e privacidade do usuário. Nesse modelo também são apresentadas de 4 a 5 afirmações para avaliação de cada uma das dimensões propostas e solicitado ao respondente que aponte o seu nível de concordância com a afirmação, no entanto, diferente do modelo SERVQUAL que concentra-se na avaliação de aspectos gerais, aspectos físicos, de atendimento, responsividade, garantia e empatia com os colaboradores, o foco deste é na avaliação de aspectos de rede. Nesse grupo foram identificados 8 dos 81 estudos analisados. As dimensões geralmente avaliadas são: qualidade da rede, atendimento ao cliente, qualidade de informação e privacidade, com a adição ou exclusão de uma ou outra dimensão em cada um dos estudos.

Os modelos apresentados acima buscam uma avaliação do respondente quanto a diversas dimensões, não expondo uma ordem de relevância de cada um desses atributos na visão do consumidor. Com essa segunda função é apresentada o modelo IPA-KANO, que consiste em uma ferramenta para identificar a relevância de cada atributo de qualidade percebida para o consumidor e a necessidade da operadora melhorar esse atributo. Esse modelo é aplicado em três partes: 1. Avalia-se a relevância de cada atributo para o consumidor, em uma nota de 1 a 5, por exemplo, acompanhamento da fatura via aplicativo; 2. Avalia-se, caso aquele determinado atributo fosse extinto, o que o consumidor acharia, por exemplo, acharia pouco relevante, pode manter dessa forma ou desnecessário; 3. Calcula-se a média dos níveis de importância apontados na parte 1 e classifica os atributos apontados na parte 2 e, após essa análise, os atributos são enquadrados em categorias, como fatal para a sobrevivência da operadora, arma principal, doença crônica. Assim, trata-se de um modelo para identificar o que seria mais relevante ser alterado ou não para otimizar a avaliação do consumidor diante do serviço prestado pela operadora.

Por fim, um índice identificado na revisão sistemática que também merece destaque é o Índice Geral de Qualidade do Serviço, que calcula a qualidade do serviço oferecido pela operadora baseando-se em três critérios: qualidade, preço e disponibilidade do serviço. Para o cálculo desse índice solicita-se aos respondentes que distribuam o total de 100% entre os critérios, de acordo com o nível de relevância de cada um, formando assim o índice geral de qualidade percebida no serviço. Ressalta-se que não é um modelo para avaliação de qualidade percebida como os demais, mas possibilita o cálculo de um índice geral de qualidade à operadora (esse índice também foi apresentado em 1 estudo).

Nem em todos os casos a qualidade percebida pelo consumidor foi diretamente mensurada pelo pesquisador, já que também foi feito o uso de dados secundários disponíveis em sites, relatórios de operadoras, agências reguladoras ou comissões que auxiliaram na apuração da qualidade percebida pelo consumidor nos serviços de telecomunicações. Esse foi o caso de 7 dos 81 estudos analisados, como Urama e Ogbu (2018) que utilizaram as informações da Pesquisa desenvolvidas pelas Comissões de Comunicações da Nigéria e Resende e Façanha (2005) que utilizaram o Relatório de Sistema de Informações Gerenciais (ARMIS) da Federal Communications Commission's.

**Tabela 3. Medidas utilizadas para mensurar qualidade percebida**

Medida adotada para mensurar qualidade	Descrição	Dimensões avaliadas	Exemplo(s) de estudo(s) que apresentou(ram) a medida
SERVQUAL	Modelo que utiliza múltiplas dimensões para mensurar qualidade percebida. Nesse modelo a qualidade é avaliada em aspectos mais gerais.	Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Garantia e Empatia	Mannan e Sarker (2015); Alnsour; Tayeh e Alzyadat (2014).
SERVPERF	Modelo semelhante ao SERVQUAL, no entanto, com a inclusão de dimensões adicionais a serem avaliadas	Dimensões SERVQUAL, Qualidade da Rede, Tratamento de Reclamações e Conveniência	Rahhal (2015); Jain (2013) e Blery et al. (2009)
SICTQUAL	Adaptação do modelo SERVQUAL para o contexto de telecomunicações	Dimensões SERVQUAL aplicada em cada um dos segmentos de telecomunicações (Serviços, Aplicações e Tecnologias)	Cid-López et al. (2015)
MS-QUAL	Modelo também utiliza múltiplas dimensões para avaliar qualidade, mas a avaliação é baseada em aspectos mais específicos do serviço	Qualidade percebida na rede, Serviços adicionados, Plano de preços, Competência dos empregados, Sistema de cobrança, Atendimento ao cliente e Conveniência	Hosseini, Zadeh e Bideh (2013)
Modelo de avaliação de rede, atendimento e privacidade	Modelo multidimensional voltado para a avaliação de aspectos mais específicos do serviço como rede, atendimento e privacidade no acesso	Qualidade da rede, Atendimento ao cliente, Qualidade de informação e Privacidade	Quach et al. (2016a); Quach et al. (2016b); Thaichon et al. (2014)

*Continua...*

**Tabela 3: Medidas utilizadas para mensurar qualidade percebida (continuação)**

Medida adotada para mensurar qualidade	Descrição	Dimensões avaliadas	Exemplo(s) de estudo(s) que apresentou(ram) a medida
IPA-KANO	Ferramenta para identificar a relevância de cada atributo de qualidade percebida para o consumidor e a necessidade da operadora melhorar esse atributo	A avaliação não é em dimensões: 1. avalia-se a relevância de cada atributo para o consumidor; 2. Avalia-se, caso aquele determinado atributo fosse extinto; 3. Enquadra os atributos em níveis de importância.	Kuo, Chen e Deng (2012)
Índice Geral de Qualidade do Serviço	Índice que calcula a qualidade do serviço oferecido pela operadora baseando-se em três critérios.	Critérios avaliados: qualidade, preço e disponibilidade do serviço	Jankalova (2016)
Dados secundários	Dados presentes em sites, relatórios de operadoras, agências reguladoras ou comissões que possibilitam levantar a qualidade percebida pelo consumidor em serviços de telecomunicações	Não houve avaliação, foram utilizados dados já disponíveis	Urama e Ogbu (2018); Resende e Tupper (2009); Resende e Façanha (2005)

### 3.1.4. Antecedentes e consequentes

Nem todos os artigos identificados na revisão sistemática da literatura propuseram e testaram antecedentes e/ou consequentes de qualidade percebida. Do total, 17 artigos apenas analisaram a qualidade percebida por usuários em diversas localidades e operadoras, 6 apenas desenvolveram ou validaram medidas para mensuração de qualidade percebida no setor de telecomunicações e 58 testaram e confirmaram antecedentes e/ou consequentes de qualidade percebida. Esse último grupo, de 58 estudos, que será discutido a seguir.

Os antecedentes de qualidade percebida foram avaliados em apenas 6 dos 58 estudos, por Banerjee (2003), Uri (2004), Façanha e Resende (2004), Resende e Façanha (2005), Pina et al. (2014) e Rezaei et al. (2016). Os quatro primeiros testaram o efeito de mudanças regulatórias de preço em indicadores de qualidade de serviço de telefonia da operadora. Uri (2004), Banerjee (2003) e Resende e Façanha (2005) realizaram o teste no contexto americano, o primeiro e o último identificou correlação negativa entre mudança regulatória e qualidade, indicando que houve declínio na qualidade do serviço, entre 1991 e 2000, após a introdução de mecanismos regulatórios de preço, já o segundo autor (Banerjee, 2003) assume que não foram identificadas claras correlações entre regulações de preço e indicadores de qualidade do serviço. Houve algumas alterações à medida que a nova regulação foi sendo implantada pelas operadoras, como aumento na taxa

de reclamações comerciais, mas, de acordo com Banerjee (2003), parece ser mais uma coincidência do que uma relação causal. Já Façanha e Resende (2004), avaliando o contexto brasileiro, identificaram melhoria nos índices de qualidade do serviço de 1998 para 2002, no entanto, indica que os índices de qualidade das operadoras de telecomunicação brasileiras permaneceram baixos. Assim, não foi encontrado um consenso da relação entre mudanças regulatórias de preço e qualidade do serviço de telefonia.

No estudo de Pina et al (2014) foi testado o efeito de fatores econômicos, incluindo privatização, eficiência da operadora privatizada, força de trabalho da operadora e concorrência, e fatores tecnológicos, incluindo tecnologia do setor e investimentos em infra-estrutura no país, sobre qualidade percebida no serviço de telefonia de países da Europa. Nessa análise apenas a eficiência da operadora, considerando como eficiência o uso eficiente dos seus recursos (financeiros, tecnológicos e humanos), mostrou-se significativa sobre a qualidade percebida pelo consumidor no serviço. Não foram encontradas evidências dos demais fatores testados sobre o constructo qualidade. Já Rezaei et al. (2016) testou tanto antecedentes quanto consequente de qualidade percebida. O antecedente testado pelo autor foi a utilidade percebida em serviços de internet 3G por usuários da Malásia. Na análise identificou-se que a utilidade percebida influencia significativamente a qualidade percebida pelo consumidor. Logo, a partir dos 6 artigos analisados, o que se identifica é que a relação entre mudanças regulatórias de preço e qualidade não está clara, mas que o estudo de Pina et al (2014) indica eficiência da operadora como um antecedente e que o estudo de Rezaei et al. (2016) indica a utilidade percebida como um antecedente. A Tabela 4 apresenta um resumo dos estudos que testaram e confirmaram antecedentes de qualidade percebida.

**Tabela 4. Quadro resumo - Antecedentes da qualidade percebida**

Antecedentes	Estudos que testaram a relação	Estudos que confirmaram a relação
Mudanças regulatórias de preço	4	2
Privatização	1	0
Eficiência da operadora	1	1
Força de trabalho da operadora	1	0
Concorrência	1	0
Tecnologia do setor	1	0
Investimentos em infra-estrutura no país	1	0
Utilidade percebida	1	1

*Obs.: ao todo apenas 6 estudos apontaram antecedentes de qualidade percebida. O total de estudos que testaram a relação é superior a 6 devido a um único estudo ter testado mais de um antecedente.*

Quanto aos consequentes diretos de qualidade percebida, esses são indicados em 53 dos 58 estudos (ressalta-se que um estudo identificou tanto antecedentes quanto consequentes, logo a soma de estudos que identificaram antecedentes e consequentes ultrapassa em 1 unidade os 59 estudos). O consequente mais recorrentemente citado e confirmado foi a satisfação do consumidor (em 41 estudos), indicando que a qualidade percebida nos serviços de telecomunicação em geral, telefonia móvel e fixa, TV e internet influencia fortemente o consumidor ficar satisfeito ou insatisfeito com o serviço prestado (identificado em estudos como, Righi e Ceretta (2012), Solimun e Fernandes (2018), Giovanis, Zondiros e Tomaras (2014) e Ansari et al. (2013)). Alguns autores identificaram o efeito positivo e significativo de apenas algumas dimensões de qualidade percebida sobre satisfação, como é o caso de Rahhal (2015), Akroush, Dawood e Affara (2015) e Olatokun e Ojo (2016). Por exemplo, Rahhal (2015) testou o efeito das dimensões tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia, empatia, qualidade de rede, conveniência e tratamento de reclamações em estudo realizado na Síria e identificou que apenas as dimensões qualidade de rede percebida pelo usuário, responsividade e confiabilidade no serviço afetam positivamente e diretamente a satisfação do consumidor. Já Akroush, Dawood e Affara (2015) analisaram apenas as cinco primeiras dimensões testadas por Rahhal (2015) e identificaram que apenas responsividade não apresenta efeito direto e significativo sobre satisfação, todas as demais foram confirmadas.

A satisfação do consumidor também foi analisada, em um dos estudos (Zhao, Zhang e Chau, 2012), a partir de dois constructos: satisfação com uma transação específica e satisfação cumulativa. Os autores identificaram que as três dimensões de qualidade percebida no serviço avaliadas (qualidade da interação, qualidade do ambiente e qualidade do resultado) afetam a satisfação cumulativa do consumidor. No entanto, apenas uma dimensão (qualidade da interação) afeta a satisfação com as transações específicas.

O segundo consequente direto mais citado foi o valor percebido (em 7 estudos), identificando que qualidade percebida afeta o valor percebido pelo consumidor nos serviços de telecomunicações em geral, internet e telefonia. Tal relação é confirmada em diferentes países e tipos de serviços de telecomunicação, como nos estudos realizados por Rasheed e Abadi (2014) em serviços de telecomunicação em geral na Malásia e Clemen et al. (2013) em serviços de telefonia móvel na China.

Em terceiro lugar se apresentaram as intenções comportamentais (em 6 estudos). No estudo realizado por Quach, Thaichon e Jebarajakirthy (2016b) na Tailândia a qualidade percebida no serviço influenciou diretamente as intenções comportamentais de reclamação e troca. Blery et al. (2009) em pesquisa com clientes de operadoras na Grécia identificaram que a qualidade percebida no serviço se correlaciona positivamente

com a intenção de recompra dos clientes na telefonia móvel, ou seja, com a lealdade comportamental relatada dos consumidores. Eshghi, Roy e Ganguli (2008) na Índia identificaram relação positiva com a intenção de recompra e recomendação do serviço de telefonia a terceiros. Johnson e Sirikit (2002), em estudo na Tailândia, não encontrou relação entre qualidade percebida no serviço e intenções comportamentais.

Em quarto lugar esteve a lealdade atitudinal (em 3 estudos), identificando que a qualidade percebida em atributos do serviço afeta a intenção do consumidor de manter-se leal à operadora de serviços de telecomunicação em geral (relação identificada em estudos como o realizado por Belwal e Amireh (2018) em pesquisas com clientes de operadoras no Omã). Os estudos analisados identificam que alguns atributos de qualidade são mais fortes influentes de lealdade atitudinal do que outros. Por exemplo, Alnsour, Tayeh e Alzyadat (2014) na Jordânia se verifica que todas as dimensões de qualidade percebida se correlacionam com lealdade atitudinal, mas que, das dimensões SERVQUAL analisadas, garantia foi mais forte preditor de lealdade e tangibilidade o preditor mais fraco.

Também em quarto lugar esteve a confiança do consumidor (em 3 estudos). Todos os 3 estudos identificaram relação positiva entre qualidade percebida e confiança. Também foi identificado como consequente a imagem corporativa (em 2 estudos), que se refere a imagem mental que o consumidor tem da marca da empresa. Um estudo identificou efeito positivo da qualidade percebida sobre a imagem corporativa, o outro não encontrou efeito. De acordo com estudos desenvolvidos por Giovanis, Zondiros e Tomaras (2014), a qualidade percebida pelo consumidor em aspectos técnicos e funcionais do serviço de banda larga afeta significativamente a imagem corporativa. Já Cledes et al. (2013) não identificaram efeito significativo da imagem corporativa. Outros consequentes de qualidade percebida foram citados por dois ou menos artigos, são eles: taxa de uso da internet (2 artigos), percepção de preço (2 artigos); compromisso do consumidor (2 artigos), utilidade percebida, facilidade de uso, diversão percebida, atitude em relação à adesão, escolha e troca de operadora e retenção de usuário (cada um apontado em 1 artigo). Ressalta-se que com frequência um mesmo artigo confirmou mais de um consequente de qualidade percebida. A Tabela 5 apresenta um resumo dos estudos que testaram e confirmaram os consequentes da qualidade percebida.

**Tabela 5. Quadro resumo - Consequentes da qualidade percebida**

Consequentes	Estudos que testaram a relação	Estudos que confirmaram a relação
Satisfação do consumidor	41	41
Valor percebido	7	7
Intenções comportamentais	6	4
Lealdade atitudinal	3	3
Confiança do consumidor	3	3
Imagem corporativa	2	1
Taxa de uso da internet	2	1
Percepção de preço	2	1
Compromisso do consumidor	2	1
Utilidade percebida	1	1
Facilidade de uso	1	1
Diversão percebida	1	1
Atitude em relação à adesão, escolha e troca de operadora	1	1
Retenção de usuário	1	1

*Obs.: ao todo apenas 53 estudos apontaram consequentes de qualidade percebida. O total de estudos que testaram a relação é superior a 53 devido a um único estudo ter testado mais de um consequente.*

## 3.2. Revisão Sistemática 2

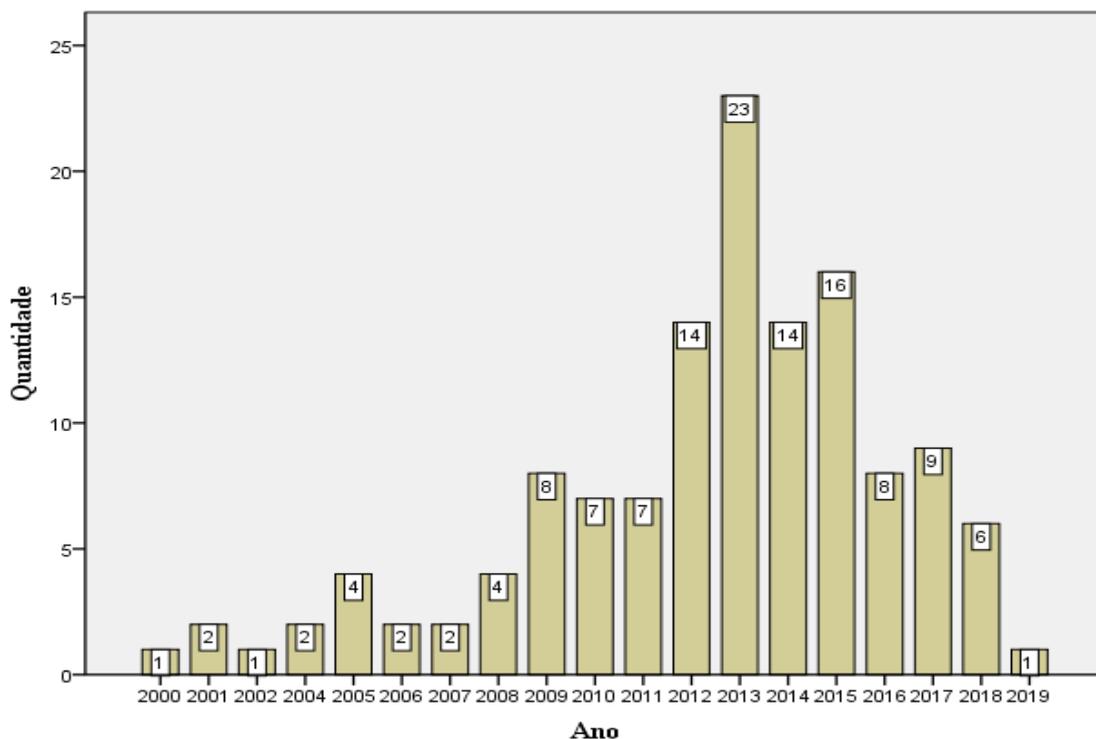
A Revisão Sistemática 2 teve como foco a satisfação dos consumidores de serviços de telecomunicação. Os resultados dos 131 artigos analisados são apresentados a seguir.

### 3.2.1. Contexto das publicações

A descrição sobre o contexto das publicações foi realizada com objetivo de detalhar as características gerais dos estudos. Assim, as principais características serão elencadas: a) a data de publicação, b) principais periódicos que publicaram sobre o tema, c) fator de impacto das revistas, d) países que se destacam e o tipo de serviço analisado em cada estudo e, e) tipo de serviço analisado nos estudos.

Em relação à data de publicação, foram identificados estudos entre 2000 e 2019, sendo que o período que mais se destacou foi entre 2012 e 2015, com 67 artigos publicados. O ano de 2019 obteve somente um artigo. Isso pode ser explicado, pois a seleção dos dados foi realizada em março e abril de 2019. Os resultados são mostrados na Figura 1.

Figura 1: Ano de publicação dos artigos



Como o tema de satisfação com serviços de telecomunicação é estudado por várias áreas e sob diferentes abordagens, os principais periódicos que abordam o tema foram variados, com total de 105 jornais identificados. Destacam-se o *Telecommunication Policy*, com 7 publicações, seguido pelo *Procedia*, com 6 publicações, o *Journal of Retailing and Consumer Services*, com 4, o *TQM Journal*, com 3 publicações, e o *African Journal of Economic and Management Studies*, *EuroMed Journal of Business*, *International Journal of Management Research & Review*, *Journal of Internet Banking and Commerce*, *Journal of Services Marketing*, *Marketing Intelligence & Planning*, *Revista de Gestão (REGG)*, *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, e o *Journal of Business Research*, com duas publicações cada um. Além desses, outros 93 periódicos publicaram somente 1 artigo, totalizando 131 artigos.

Em relação ao fator de impacto das revistas, dos 105 periódicos identificados, apenas 28 possuem fator de impacto segundo classificação JCR. Novamente, o *Telecommunication Policy* se destaca, como JCR de 6,95. Somente dois periódicos brasileiros, a *Revista de Administração de Empresas (RAE)* e a *Revista de Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, possuem fator de impacto, de 0,40 e 0,27, respectivamente.

Em relação aos países que são foco dos estudos e local onde os dados sobre satisfação foram coletados, além do Brasil (20 artigos), a Índia se destacou com 10 artigos, a China com 9, a Coreia do Sul, Malásia e Taiwan com 6 artigos, a Espanha com um montante de 5 e a Turquia com 4 estudos. Observa-se ainda que 4 estudos foram transculturais e coletaram dados em mais de 3 países, como o de Aksoy et al. (2013).

Por fim, em relação ao tipo de serviços analisados, os serviços de telefonia se destacaram, com o total de 94 artigos: 73 abordaram a telefonia móvel, 3 a telefonia fixa e 8 estudos à telefonia fixa e móvel. Onze estudos foram relacionados aos serviços de telecomunicação em geral. Dez estudos focaram nos serviços de internet; outros oito nos serviços de telecomunicação móvel, e o restante (8 estudos) abordaram os serviços móveis. Esses resultados apontam que alguns estudos foram mais gerais na descrição do tipo de serviço avaliado, e outros mais específicos. Além disso, cinco estudos analisaram mais de um tipo de serviço, como é o caso de Pollack (2008) que analisou o serviço bancário e de cabeleireiro, além do serviço de telefonia. Observa-se também que nenhum estudo abordou especificamente os serviços de TV por assinatura.

### 3.2.2. Características Metodológicas

Essa seção apresenta os métodos mais utilizados nos estudos identificados, visto a importância de se compreender como as pesquisas são caracterizadas metodologicamente, como os objetivos de cada estudo foram alcançados e de que forma as variáveis foram mensuradas e analisadas.

Em relação ao tipo de pesquisa, a maioria, 121 estudos, se enquadrou como descritiva. Cinco foram classificados como exploratórios e descritivos, e 3 como exploratórios. Somente 1 artigo foi teórico, o de Rashmi e Krishnakumar (2015). Referente ao tipo de abordagem, a maioria dos estudos (113) foi quantitativo e utilizaram o levantamento (*survey*) para a coleta de dados. Somente 10 utilizaram abordagem qualitativa e quantitativa de forma conjunta. As etapas quantitativas foram levantadas por meio de *survey* e as etapas qualitativas de 8 estudos realizaram entrevistas, e apenas dois conduziram grupos focais. Nenhum estudo identificado foi exclusivamente qualitativo. Em relação ao corte temporal, somente 2 estudos foram longitudinais, o de Kim et al. (2007) e o de Mumuni, Luqmani & Quraesh (2017). O restante (129 artigos) utilizou o corte transversal.

Além disso, 127 pesquisas utilizaram dados primários e, somente 3, dados secundários. O estudo de Bacchiocchi, Florio e Gambaro (2011) analisou dados retirados do *Eurobarometer Data*. Por sua vez, Suárez, Garcia-Mariñoso e Santos (2016) utilizaram dados fornecidos pela *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*, entidade espanhola. E o estudo de Vidya, Fanany e Budi (2015) empregou as mensagens do *Twitter* para propor uma medida de satisfação dos consumidores.

Em relação à amostra, os respondentes da maioria dos estudos (124) foram os consumidores finais de serviços de telecomunicação. Três estudos, o de Selnes e Gønhaug (2000), o de Yang (2015) e o de Suárez, García-Mariñoso e Santos (2016) abordaram consumidores empresariais (relacionamento B2B). Já os estudos de Stephen et al. (2018) e o de Matias, Reis e Azevedo (2015) entrevistaram tanto consumidores finais, quanto os funcionários das empresas de telecomunicação. Por fim, o estudo de Moura Júnior et al. (2008) realizou entrevistas com especialistas, além do levantamento com consumidores finais.

Para analisar os dados coletados, a maioria dos estudos recorreu às técnicas multivariadas. A Modelagem por Equações Estruturais foi empregada em 70 estudos. A regressão foi utilizada em 33 estudos e a Análise Fatorial Confirmatória em 27 artigos. Ressalta-se que 5 estudos utilizaram somente a estatística descritiva (média e desvio padrão) ou análise de frequência de respostas na análise de dados. Observa-se que mais de uma técnica pode ter sido empregada em um único estudo.

### 3.2.3. Abordagens e medidas que têm sido utilizadas para mensurar o constructo

A satisfação do consumidor é abordada nos estudos de forma bem variada. Diversas definições são apresentadas e utilizadas pelos autores. Grande parte dos estudos citam e descrevem os estudos de Richard Oliver e ressaltam as definições de satisfação cunhadas por esse autor. Dentre elas: a) a satisfação se trata da comparação (ou avaliação) subjetiva dos níveis esperados e recebidos da experiência com o produto ou serviço (Oliver, 1981); b) a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho do produto e as expectativas (Oliver, 2006); c) a satisfação é uma avaliação global baseada na compra e na experiência de consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo (Oliver, 1999).

Observa-se também que vários estudos descreveram o paradigma da desconfirmação de expectativas para explicar o construto da satisfação. O paradigma aponta que os consumidores formam uma expectativa inicial a respeito de bens e serviços. Em seguida, eles desenvolvem percepções do desempenho com o uso do produto e, conseqüentemente, o desempenho percebido e suas expectativas são comparados. O nível de satisfação é construído de acordo com a desconfirmação de expectativas, e os consumidores que ficam satisfeitos podem apresentar uma intenção de recompra, enquanto os insatisfeitos podem não comprar o produto novamente (Oliver, 1981).

Outro ponto interessante é que os estudos apresentam a distinção entre a satisfação específica de uma transação e a satisfação cumulativa. E ainda, diversas pesquisas defendem a utilização da última, como o caso do estudo de Eshghi, Haughton e Topi

(2007), Wang e Lo (2002), Vázquez-Casielles, Suárez-Álvarez e Río-Lanza (2009) e Turkyilmaz et al. (2013).

Somente 6 estudos apresentaram no referencial teórico a discussão sobre satisfação em relação aos atributos do serviço e satisfação global, relacionada ao serviço como um todo. Por último, cerca de 25 estudos utilizaram o American Customer Satisfaction Model (ACSI) ou suas derivações para construir o argumento da pesquisa e testar o modelo adaptado a cada contexto abordado. O ACSI prevê alguns antecedentes e consequentes da satisfação do consumidor e diversas relações entre as dimensões. O valor percebido, expectativa do consumidor e a qualidade percebida surgem como preditores da satisfação. E a lealdade e o comportamento de reclamação do consumidor aparecem como consequentes da satisfação (Fornell et al. 1996).

Em relação aos instrumentos que mediram a satisfação, diversas escalas foram utilizadas. A grande maioria dos estudos (78 estudos) mediram a satisfação global (com a experiência do serviço como um todo). Dos 78, 14 estudos mensuraram a satisfação global com apenas um item. Um exemplo é o estudo de Gerpott, Rams e Schindler (2001) que utilizou uma escala Likert onde o respondente teria que indicar sua concordância com a seguinte frase: “Estou completamente satisfeito com a minha atual rede de comunicações móveis”. A maior parte dos 78 estudos utilizaram de 3 a 4 itens para medir o construto. Um exemplo de escala utilizada em 16 estudos é a de Fornell (1992): “de um modo geral, estou satisfeito com a minha operadora de telefonia móvel”; “em termos de satisfação, a sua atual operadora de telefonia móvel é considerada uma operadora ideal; “a operadora de telefonia móvel atende as minhas expectativas”. Trinta estudos utilizaram algum item relacionado às expectativas do consumidor em relação ao serviço ofertado. O estudo de Kim et al. (2018) foi o único que dividiu a satisfação global em afetiva e cognitiva. Para isso, usou 8 itens no total, como por exemplo, “Minha escolha de usar os serviços do provedor atual foi sábia” (cognitiva) e “Usar o serviço do provedor atual me faz sentir feliz” (afetiva).

Logo, vale ressaltar o uso de uma variedade de itens e escalas diferentes para medir a satisfação global. A Tabela 6 apresenta mais exemplos de escalas utilizadas nos estudos.

**Tabela 6. Escalas de medidas de satisfação global**

Escala	Quantidade	Itens	Estudo
Adaptada de Oliver (1980)	3	Estou feliz com a minha decisão de escolher este provedor; Eu acredito que fiz a coisa certa quando escolhi este provedor; No geral, estou satisfeito com este provedor	Chiou (2004)
Adaptada de Feick, Lee e Lee (2001)	4	Esta linha GSM atende completamente às expectativas de qualquer linha GSM; Estou satisfeito com esta linha GSM; Esta linha GSM atende às minhas expectativas de pré-compra.	Aydin,Ozer & Arasil (2005); Aydin & Ozer (2005)
Adaptado de Julander e Soderlund (2003) e Lam et al. (2004)	3	Estou satisfeito com os serviços fornecidos por essa empresa; Estou feliz por ter escolhido essa empresa; Em geral, estou satisfeito com o relacionamento que tive ao longo do tempo com essa empresa.	Vázquez-Casielles, Suárez-Álvarez e Río-Lanza (2009)
Adaptado de Lin e Wang (2006)	4	No geral, estou satisfeito com os serviços de dados móveis que estou usando; O uso de serviços de dados móveis atendeu às minhas expectativas; Estou satisfeito com a experiência de usar serviços de dados móveis; Minha decisão de usar serviços de dados móveis foi sensata.	Qi, Qu, Zhou e Li (2015)
Mittal e Lassar (1998)	4	Estou feliz com os serviços prestados pelo meu provedor de serviços; Eu recomendarei minha rede de provedores de serviços para outras pessoas; No geral, estou muito satisfeito com os serviços da minha marca de rede; Acredito que tomei a decisão certa de ficar com meu provedor de serviços.	Yeboah-Asiamah, Nimako, Quaye, D.M. e Buame (2016)

Além disso, 18 estudos mediram a satisfação com cada atributo do serviço (eg. satisfação com a qualidade da ligação, área de cobertura, etc.). Os atributos variaram de estudo para estudo. A Tabela 7 mostra alguns exemplos. Dos 18, dez deles também mediram a satisfação global com o serviço. Nota-se que o estudo de Akroush, Dawood e Affara (2015) mensurou a satisfação por meio de 5 itens, 3 deles questionando a satisfação com atributos do serviço (preço, qualidade do serviço e área de cobertura) e 2 itens relacionados às expectativas dos consumidores a respeito do serviço. Por fim, 34 estudos não detalharam como mensuraram a satisfação do consumidor.

**Tabela 7. Escalas de medidas de satisfação com atributos do serviço.**

Satisfação com os atributos:	Estudo
Qualidade do serviço, gerenciamento das reclamações, variedade de produto oferecidos, qualidade dos produtos, preço, precisão de cobrança e imagem	Kuusik & Varblane (2009)
Qualidade do serviço, qualidade o atendimento ao cliente, clareza da conta, e informações sobre tarifas e promoções	Díaz (2017)
Área de cobertura dos serviços, atendimento eficiente na resolução de problemas, atendimento rápido por parte dos funcionários da empresa, detalhamento da conta, design dos aparelhos, preço das tarifas, promoções, serviços e tecnologia disponibilizados.	Didonet, Sampaio e Perin (2009)
Custos, qualidade da comunicação, taxas cobradas e serviços suplementares	Garín-Muñoz et al. (2013)

Observa-se que somente um estudo, o de Zhao et al. (2012), testou uma escala de satisfação específica de uma transação e a satisfação cumulativa. Os outros estudos que apresentaram a distinção teórica desses dois tipos de satisfação, avaliaram somente a satisfação cumulativa. Zhao et. al. (2012) utilizou 4 itens para mensurar a satisfação específica de uma transação: a) sinto-me satisfeito com minha experiência recente com o uso do serviço móvel; b) o serviço móvel fornece exatamente o que eu preciso na minha experiência recente; c) eu tenho uma boa experiência na minha experiência recente com o uso de serviço móvel; d) estou satisfeito com minha decisão de usar o serviço móvel do X recentemente. E 7 itens foram usados para medir a satisfação cumulativa: a) este é um dos melhores serviços móveis que eu poderia ter escolhido; b) minha escolha de usar os serviços móveis do X é sensata; c) usando o serviço móvel do X tenho uma boa experiência; d) eu realmente gostei de usar serviços móveis; e) estou satisfeito com o X; f) os serviços móveis da X sempre atendem plenamente minhas expectativas; g) no geral, estou muito satisfeito com os serviços móveis.

### 3.2.4. Antecedentes e consequentes da satisfação

Os resultados mostram que a maioria dos estudos (118) propuseram a identificação e análise dos principais preditores e/ou consequentes da satisfação do consumidor. Os principais antecedentes da satisfação testados foram a qualidade percebida do serviço (62 estudos), o valor percebido (33 estudos), a imagem corporativa (14 estudos), a expectativa do consumidor (11 estudos) e a confiança (8 estudos). Vale ressaltar que a maioria desses construtos fazem parte do Modelo ACSI.

Outros 11 estudos analisaram atributos do serviço, mas não denominaram o conjunto deles como qualidade percebida ou qualidade do serviço. No estudo de Pezeshki, Mousavi e Grant (2009) indagaram-se os consumidores a respeito dos seguintes atributos das

operadoras: desempenho da rede, planos oferecidos, variedade de aparelhos celulares, precisão da cobrança e pagamento, custo-benefício e qualidade do serviço ao cliente. Por sua vez, Ozer, Argan e Argan (2013) analisaram a disponibilidade dos serviços móveis, o risco percebido com o uso dos serviços, facilidade de uso, características dos aparelhos celulares e serviços de entretenimento (música e vídeo) oferecidos pelos serviços móveis. Abdul-Aziz, Saeed e Alexander (2014) avaliaram o serviço de SMS, consistência, qualidade da ligação, serviços adicionais oferecidos, atendimento, cobertura geográfica e tarifa da chamada.

Observa-se que apenas dois estudos abordaram antecedentes objetivos, não relacionados à percepção dos respondentes sobre o serviço oferecido ou sobre as empresas de telecomunicação. Kim et al. (2007) analisaram as relações entre o desempenho da rede, a satisfação e a lealdade no contexto de serviço de internet banda larga na Coreia do Sul. Para medir o desempenho da rede, os autores coletaram a rapidez de download (em megabits por segundo), a velocidade do upload (em megabits por segundo), atraso na transferência de pacote de dados (em milissegundos) e taxa de perda de pacote de dados (em porcentagem de pacotes perdidos em um teste). Suárez, García-Mariñoso e Santos (2016) analisaram os preditores da satisfação de clientes empresariais de serviços de internet na Espanha. Os antecedentes testados incluíram o tamanho da empresa, tipo de atividade, quantidade de linhas móveis e fixas por funcionário, gasto com internet móvel e fixa por funcionário e qual o operador móvel e fixo de internet.

Em relação aos preditores menos citados, 3 estudos (Khayyat & Heshmati, 2012; Rezaei et al. 2016; Kim & Lee, 2013) avaliaram a utilidade percebida do serviço como antecedente da satisfação. Por sua vez, Selnes e Gønhaug (2000) estudaram o relacionamento entre uma empresa de telecomunicações e seus clientes organizacionais. Um dos preditores da satisfação foi o afeto e a benevolência. O primeiro foi definido como o afeto positivo ou negativo em relação ao fornecedor (empresa de telecomunicação). E a benevolência foi definida como uma disposição percebida do fornecedor (empresa de telecomunicação) em se comportar de uma maneira que beneficie o interesse de ambas as partes no relacionamento.

Uma outra observação é que apenas 5 pesquisas consideraram uma ou mais características sócio-demográficas dos respondentes como antecedentes da satisfação. O gênero, idade e renda foram mencionados por Abdul-Aziz, Saeed e Alexander (2016), e a renda, idade e nível de escolaridade por Eshghi, Haughton e Topi (2007). O estudo de Khayyat e Heshmati (2012) testou a relação direta entre idade, gênero, ocupação, nível de escolaridade, renda e a satisfação dos consumidores. Já no estudo de Qayyum, Khang e Krairit (2013), as variáveis sociodemográficas foram moderadoras da relação entre satisfação e lealdade do consumidor. Por fim, o estudo de Mvele, Mengue e Ekane (2019) se concentrou na idade, gênero e nível de escolaridade dos consumidores. Os principais antecedentes testados são mostrados na nuvem de palavras disposta na Figura 2.

Figura 2: Principais antecedentes testados dos estudos



Em relação aos consequentes da satisfação do consumidor, 80 estudos testaram diferentes variáveis. Nesse contexto, a lealdade se destacou e foi abordada em 64 estudos. Além dela, a intenção comportamental (10 estudos), a reclamação (9 estudos), confiança (7 estudos) e comprometimento (6 estudos) foram avaliados. Dentre os estudos que abordaram aspectos da reclamação, 4 focaram no comportamento de reclamação em si, e 5 no tratamento da reclamação realizado pela empresa diante de uma falha.

Em relação aos consequentes menos citados, a intenção de mudança/troca de empresa foi avaliada em 5 estudos. A tolerância ao preço apareceu em três estudos: Turel e Serenko (2006), Vázquez-Casielles, Suárez-Álvarez e Río-Lanza (2009) e Turel et al. (2006). A atratividade das alternativas (concorrentes) foi analisada em dois estudos, no de Giovanis, Athanasopoulou e Tsoukatos (2016) e no de Chuah et al.; (2017). Por fim, o estudo de Turel et al. (2006) considerou o número de ligações médias realizadas e o tempo médio gasto ao telefone como variáveis consequentes da satisfação. Ambas foram respondidas pelos consumidores por meio de questionário.

Duas variáveis merecem destaque: os custos de mudança e a confiança do consumidor. Os custos de mudança foram considerados consequentes da satisfação em dois estudos, no de Chuah et al. (2017) e no de Giovanis, Athanasopoulou e Tsoukatos (2016). Já nos estudos de Lee, Lee e Feick (2001) e de Aydin, Ozer e Arasil (2005), o custo de mudança é avaliado como moderador da relação entre satisfação e lealdade do consumidor. Por fim, o estudo de Kaur e Soch (2018) avalia o custo de mudança como um mediador da relação entre satisfação e lealdade.

Em relação à confiança, observa-se que 7 estudos a consideram um consequente da satisfação do consumidor. Por outro lado, em outros 8 estudos, ela é encarada como uma preditora da satisfação. Os principais consequentes testados são mostrados na nuvem de palavras disposta na Figura 3, com destaque para a lealdade.

Figura 3: Principais consequentes testados nos estudos



# Lealdade

## 3.2.5. Resultados dos estudos sobre antecedentes e consequentes da satisfação

Para facilitar o entendimento dos resultados, eles foram organizados em duas partes. Primeiramente os antecedentes são descritos e, em seguida, os consequentes da satisfação do consumidor.

A Tabela 8 mostra os principais antecedentes testados nos estudos identificados, bem como os resultados obtidos.

Tabela 8. Resultados-Antecedentes da satisfação

Antecedentes	Estudos que testaram a relação	Estudos que confirmaram a relação
Qualidade percebida	62	44
Valor percebido	33	30
Imagem	14	12
Expectativa	11	4
Confiança	8	7
Atributos do serviço	11	8
Utilidade percebida	3	3
Variáveis sociodemográficas	5	5
Aspectos objetivos	2	2

Em relação aos estudos que abordaram a relação entre a qualidade percebida do serviço e a satisfação (62), a maioria (44 estudos) confirmou a relação positiva entre os dois construtos, ou seja, quanto maior é a avaliação da qualidade percebida, maior é a

satisfação dos consumidores. Por outro lado, no estudo de Lai, Griffin e Babin (2009), a qualidade percebida não afetou diretamente a satisfação. A influência ocorreu de forma indireta, por meio do valor percebido e da imagem, que atuaram como mediadores da relação entre qualidade e satisfação. Por fim, em 12 estudos, a qualidade percebida afetou parcialmente a satisfação, pois algumas dimensões da qualidade não foram significativas. Por exemplo, o estudo de Loke et al. (2011) avaliou o efeito da qualidade percebida, formada pelas 5 dimensões do modelo SERVQUAL, na satisfação. Os resultados apontaram a importância da confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, mas não reconheceram o efeito da tangibilidade na satisfação. Já no estudo de Ansari et al. (2013), a qualidade percebida foi formada por 3 dimensões: qualidade da interação, qualidade do resultado e qualidade ambiental. O resultado sugere que somente as duas primeiras foram preditoras da satisfação.

Em relação ao valor percebido, a maioria dos estudos (30 estudos) também confirmaram a relação positiva com a satisfação, como apontado na Tabela 8. Em três estudos, o de Dachyar e Noviannei (2012), de Gonçalves, Gonçalves Filho e Veiga (2009) e de Gonçalves Filho et al. (2010), o valor percebido não foi significativo para prever a satisfação dos consumidores. O valor percebido é a relação entre benefícios e custos percebidos pelos consumidores. Nesse sentido, de acordo com a fase qualitativa da pesquisa, as operadoras de telefonia móvel possuem um custo equivalente e pouco se diferenciam, situação favorecida pela alta concorrência e linearidade dos preços (Gonçalves et al. 2009). Por essas razões, o valor percebido não afetou a satisfação.

A imagem também foi confirmada na maioria (12) dos estudos. Somente dois estudos não confirmaram sua relação com a satisfação. Matias, Reis e Azevedo (2015) e Cledes, Shu e Gan (2013) estudaram os antecedentes e consequente da satisfação dos consumidores no ramo de telecomunicações. Ambos não confirmaram a influência da imagem na satisfação. Cledes et al. (2013) tentam explicar o resultado obtido afirmando que um cliente pode ter uma imagem favorável em relação a um provedor de serviços de comunicação móvel. No entanto, isso não significa necessariamente que o cliente esteja satisfeito com os serviços fornecidos pelo provedor.

Como apontado na Tabela 8, a expectativa apresentou um comportamento diferente das demais variáveis: a maioria dos estudos (7) não confirmou sua relação com a satisfação. Somente quatro estudos confirmaram a relação positiva entre os dois construtos: Alqahtani e Farraj (2016), Martensen, Gronholdt e Kristensen (2010), Awwad (2012) e Aydin e Ozer (2005).

A confiança foi confirmada como preditora da satisfação em 7 (dos 8 estudos) estudos. Somente a pesquisa de Ansari et al. (2013) não reconheceu a relação. Quanto à utilidade percebida, ela foi confirmada como antecedente da satisfação em todos os 3 estudos que testaram esta relação.

Sobre a avaliação dos atributos dos serviços de telecomunicação, 8 estudos confirmaram a relação de todos os atributos testados na satisfação do consumidor (eg. Gerpott, Rams, & Schindler, 2001). Os outros 3 estudos não confirmaram todas as relações testadas, como foi o caso de Rahman (2014). Ele analisou os fatores que afetam a satisfação do consumidor na indústria de telecomunicação móvel em Bangladesh. Diversos atributos do serviço foram testados: inovatividade do serviço, confiabilidade, competitividade do serviço, consistência do serviço, cobertura do sinal, preço, qualidade da oferta, demanda do consumidor, serviços agregados, contribuição para sociedade e valor da marca. A inovatividade do serviço, confiabilidade, competitividade do serviço, consistência do serviço afetaram positivamente a satisfação. O restante dos atributos não foi significativo.

Quanto às variáveis sociodemográficas, todos os 4 estudos confirmaram sua relação com a satisfação do consumidor. Os resultados do estudo de Abdul-Aziz, Saeed e Alexander (2016) apontou que a renda influencia os níveis de satisfação, sendo que consumidores com renda mais baixa apresentam satisfação maior se comparados com os de renda mais alta. O gênero e a idade não foram significativos. Eshghi, Haughton e Topi (2007) também encontraram resultado semelhante ao de Abdul-Aziz, Saeed e Alexander (2016), ou seja, a renda influencia negativamente a satisfação do consumidor. Eshghi et al. (2007) também avaliaram o efeito moderador da renda, idade e nível de escolaridade na relação entre satisfação e propensão de trocar de operadora (internet), porém o efeito não foi significativo. Os resultados de Khayyat e Heshmati (2012) apontaram que a idade, o gênero e o nível de escolaridade afetaram a satisfação. Consumidores do sexo masculino com idade relativamente maior são mais propensos a ficarem satisfeitos com o serviço. E também quanto menor o nível educacional mais satisfeitos os clientes estão. Qayyum, Khang e Krairit (2013) avaliaram o efeito moderador da idade, gênero, nível de escolaridade, estado civil, renda e área de residência na relação entre satisfação e lealdade. A idade e a área de residência foram confirmadas como moderadoras. O impacto da satisfação na lealdade do cliente é mais forte para os clientes mais jovens e que residem em áreas urbanas. Finalmente, Mvele, Mengue e Ekane (2019), em estudo realizado em Camarões, mostram que o fato de ser homem, com idade e renda mais avançadas aumenta a satisfação do consumidor.

Por fim, no tocante aos aspectos objetivos testados, Suárez, García-Mariñoso e Santos (2016) confirmaram diversas relações dependendo do tamanho da empresa cliente. Por exemplo, o número de linhas/funcionários afetou a satisfação com o serviço das micro, pequenas e médias, mas não afetou a satisfação das grandes empresas. O tipo de atividade executada pela empresa cliente influenciou a satisfação somente das pequenas e médias empresas. O estudo de Kim et al. (2007) apontou que a satisfação foi afetada pela velocidade de *download* e velocidade de *upload*, mas ela não foi influenciada pelo atraso na transferência de pacote, e nem pela taxa de perda de pacote.

A Tabela 9 mostra os principais consequentes testados nos estudos identificados e seus respectivos resultados.

**Tabela 9. Consequentes da satisfação confirmados nos estudos**

Consequentes	Estudos que testaram a relação	Estudos que confirmaram a relação
Lealdade	64	58
Intenção comportamental	10	10
Reclamações	9	8
Confiança	7	7
Comprometimento	6	6
Intenção de troca/mudança	5	5

Nota-se pela Tabela 9, dos 64 estudos que testaram a influência da satisfação na lealdade, 58 confirmaram a relação positiva entre as variáveis. Dois estudos apoiaram parcialmente a relação, o de Gonçalves et al. (2009) e de Gonçalves Filho et al. (2010). No estudo de Gonçalves et al. (2009) a lealdade foi dividida em duas dimensões: lealdade intencional e lealdade real. A satisfação afetou somente a lealdade intencional ( $\beta=0,73$ ). Já no estudo de Gonçalves Filho et al. (2010), a lealdade foi dividida, novamente, em lealdade intencional e real. Mas a última ainda foi dividida em rotatividade, gastos e dispersão. E, de novo, a satisfação não afetou a lealdade real, somente a intencional. Nos quatro estudos restantes, a satisfação não foi preditora significativa da lealdade: Maffezzoli et al. (2011), Maffezzoli e Prado (2013), Maffezzoli e Prado (2009) e no de Santos, Leandro e Vieira (2017). Nota-se que os 3 primeiros estudos foram realizados pelos mesmos autores e a mesma base de dados (493 consumidores) foi analisada. Além disso, os quatro estudos são nacionais. Para explicar o resultado obtido, Maffezzoli et al. (2011) argumentam que a relação entre a satisfação e lealdade pode ser não linear. Além disso, ainda afirmam que as razões ambientais (custos de troca, vantagens promocionais) favorecem a “falsa lealdade” e justificam uma relação fraca com a satisfação.

Todos os estudos que testaram a relação entre satisfação e intenção comportamental, satisfação e confiança, satisfação e comprometimento, e satisfação e intenção de troca/mudança confirmaram as relações. Ou seja, é consenso entre as pesquisas que a intenção comportamental, confiança, comprometimento e intenção de troca/mudança são consequentes importantes da satisfação do consumidor com serviços de telecomunicações.

Dos 9 estudos sobre reclamação, 8 validaram a relação entre a satisfação e o tratamento da reclamação, e apenas 1 não confirmou. Awwad (2012) aplicou o modelo ACSI no contexto de telefonia móvel da Jordânia e o resultado sugeriu que a satisfação não tem

relação significativa com o comportamento de reclamação. Awwad (2012) explica o resultado argumentando que poucos dos clientes insatisfeitos, sejam eles individuais ou empresariais, realmente se queixam. Os resultados do estudo provaram essa afirmação: os resultados da análise indicaram que 19,7% dos clientes insatisfeitos reclamam, enquanto 80,3% deles não reclamam. Os 5 estudos que analisaram o efeito da satisfação no tratamento da reclamação confirmaram a relação positiva entre os dois construtos, ou seja, quanto maior a satisfação, maior avaliação em relação ao tratamento recebido pela empresa.

### 3.3. Conclusões e agenda de pesquisa

Inicialmente serão apresentadas as conclusões e agenda de pesquisa advindas da Revisão Sistemática 1, sobre qualidade percebida, e em seguida as advindas da Revisão Sistemática 2, sobre satisfação do consumidor.

#### 3.3.1. Revisão Sistemática 1

A Revisão Sistemática 1 analisou 81 artigos, sendo 10 publicados em periódicos nacionais e 71 em periódicos internacionais, que se concentraram entre 2001 e 2018. Observou-se uma tendência de crescimento no número de artigos publicados acerca da qualidade percebida por consumidor de telecomunicações a partir do ano de 2013.

A partir da análise desses 81 artigos foram identificadas diversas lacunas a serem preenchidas em estudos futuros. A maioria dos estudos analisaram países em desenvolvimento, como Brasil (12 estudos), China (12 estudos) e Índia (10 estudos), enquanto uma minoria de estudos foram realizados em países desenvolvidos, como Estados Unidos (5 estudos) e Grécia (4 estudos). A demanda por pesquisas em países com outros contextos econômicos, culturais e sociais – evidenciada na revisão sistemática realizada – é apontada como sugestão para estudos futuros por autores como Ansari et al. (2013) e Zhao et al. (2012). Akroush, Dawood e Affara (2015) também sugerem a realização de estudos transculturais.

Em termos metodológicos, os estudos são essencialmente descritivos (74 estudos), apenas 3 são considerados exploratórios e 1 de natureza causal. Isso reflete a grande preocupação da área acadêmica em descrever a qualidade, mas ainda poucos estudos exploratórios, que possibilitem a sua melhor compreensão, e poucos estudos que permitam estabelecer causalidade entre qualidade percebida e outras variáveis. Para estudos futuros sugere-se maior ênfase em abordagens exploratórias e causais. Outro ponto que merece ser destacado é que a maioria dos estudos utilizaram apenas dados

primários (68 estudos), 10 utilizaram apenas dados secundários e 2 mesclaram as duas fontes de dados. No geral, os dados primários utilizados foram de opiniões dos usuários de telecomunicações e parte dos dados secundários foram dados reais acerca da qualidade técnica do serviço de telecomunicações (por exemplo, dados da qualidade de rede e número de interrupções). Sugere-se que mesclar fontes de dados primárias e secundárias pode ampliar a compreensão das variáveis preditoras das avaliações de qualidade dos serviços realizadas pelos consumidores, sobretudo se variáveis contextuais ou situacionais forem consideradas. Além disso, os estudos, em sua maioria, foram realizados com recorte transversal, apenas 3 coletaram dados longitudinais. Esse inclusive é um ponto ressaltado por autores como Ferreira et al. (2016) e Wang e Lo (2002) e salientado como uma sugestão para estudos futuros.

Quanto às medidas utilizadas para mensurar qualidade percebida, nota-se que têm sido utilizados, pela maioria dos estudos, modelos multidimensionais, como SERVQUAL (23 estudos), SERVPERF (3 estudos), SICTQUAL (1 estudo), MS-QUAL (1 estudo) e Modelo de avaliação de rede, atendimento e privacidade (8 estudos), nesses modelos são propostas dimensões a serem avaliadas pelo respondente. Essas avaliações cognitivas são relevantes para entender a qualidade percebida, no entanto, outras variáveis, como variáveis de história e cenário, podem prever melhor a qualidade percebida pelo consumidor. Essas variáveis, de história e cenário, não foram incluídas em nenhum dos estudos analisados, sendo mais uma sugestão para investigações futuras.

O constructo qualidade percebida tem sido também relacionado, em estudos que apontam os consequentes de qualidade percebida, essencialmente a constructos psicológicos, como satisfação do consumidor (41 estudos), valor percebido (7 estudos) e intenções comportamentais (6 estudos), identificando, por exemplo, que a alta qualidade percebida aumenta os níveis de satisfação do consumidor, o valor percebido no serviço e as intenções de comportar-se. No entanto, não é avaliada a influência da qualidade percebida, por exemplo, nos resultados financeiros das operadoras e no número de reclamações registradas nas agências reguladoras, seguindo como uma sugestão para pesquisas futuras.

Outro ponto é que nenhum dos estudos incluem em suas análises a influência de características demográficas do respondente, como a influência da renda, escolaridade, idade e município de residência, em sua avaliação de qualidade. Os autores Barcelos, Esteves e Piegas (2015) inclusive sugerem para estudos futuros a análise por classe social e por município de residência. Bem como de variáveis macroeconômicas, como nível de desemprego, PIB e inflação. Assim, seria interessante a inclusão de características demográficas e de variáveis macroeconômicas em análises futuras, o que traria às pesquisas de qualidade percebida uma visão mais contextual acerca de seus preditores. Variáveis de história do consumidor (e.g.; relacionamento anterior com a operadora

de telecomunicações, histórico de avaliação de qualidade ou de reclamações) também poderiam enriquecer os estudos na área.

### 3.3.2. Revisão Sistemática 2

A Revisão Sistemática 2 analisou 131 estudos sobre a satisfação dos consumidores de serviços de telecomunicações, 111 internacionais e 20 nacionais. Os estudos foram publicados entre os anos 2000 e 2019 em diversos periódicos, com destaque para o *Telecommunication Policy*.

Diante da análise detalhada dos 131 artigos, algumas lacunas e sugestões para futuras pesquisas podem ser apresentadas. A maioria dos estudos apresentaram como *locus* de pesquisa os serviços de telefonia (73). Isso aponta que os outros serviços de telecomunicação podem ser melhor investigados, como é o caso da TV por assinatura, que não foi abordado em nenhum estudo. Adicionalmente, as futuras pesquisas podem realizar uma comparação entre os determinantes e consequentes da satisfação nos serviços de telefonia, internet e TV por assinatura.

Metodologicamente, observou-se que a maioria dos estudos adotou um corte transversal e vários deles sugeriram estudos longitudinais, como o de Turel e Serenko (2006) e o de Wang e Lo (2002). Somente dois estudos foram longitudinais. Assim, as futuras pesquisas podem preencher essa lacuna. Outro ponto em destaque é que a maioria das pesquisas utilizaram dados primários para a coleta de dados, e somente 3 fizeram uso de dados secundários. Observa-se que a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) disponibiliza seus relatórios sobre pesquisas de satisfação e qualidade percebida no Brasil. Tais dados poderiam ser analisados futuramente. Dos estudos analisados, somente 10 fizeram uso de abordagem qualitativa e quantitativa conjuntamente, sendo que nenhuma pesquisa foi exclusivamente qualitativa. Isso aponta outra lacuna que pode ser preenchida em outros estudos. Com isso, a investigação da satisfação dos consumidores de serviços de telecomunicação pode ser conduzida de maneira aprofundada.

Para mensurar a satisfação, observou-se que a maioria dos estudos (78) mediu a satisfação global com o serviço avaliado, e apenas 18 mediram a satisfação em relação aos atributos do serviço. Assim, futuros estudos podem mensurar a satisfação global e a satisfação com determinados atributos do serviço. Espera-se, dessa forma, obter a mensuração da satisfação de maneira mais completa.

Os principais antecedentes da satisfação apontados nos estudos analisados foram qualidade percebida, valor percebido e imagem. Adicionalmente, os principais consequentes foram a lealdade, a intenção comportamental e os aspectos relacionados à reclamação do consumidor. Observou-se que a maioria dos estudos utilizou itens

atitudinais para medir os construtos analisados. Somente 2 estudos utilizaram aspectos objetivos, medindo, por exemplo, a velocidade de download dos dados em megabits por segundo (Kim et al., 2007). Logo, percebe-se a falta do uso de variáveis situacionais e comportamentais como preditoras e consequentes da satisfação dos consumidores.

Outro ponto é que nenhum estudo considerou variáveis macroeconômicas como antecedentes da satisfação e nem aspectos relacionados ao histórico do consumidor (tempo de relacionamento com a operadora, tipo de plano, entre outros). Observa-se também que somente 5 artigos consideraram as características pessoais relacionadas aos dados sociodemográficos como parte do modelo da satisfação. Alguns autores apontam essa inclusão como o estudo de Kaur e Soch (2018). Assim, sugere-se que variáveis situacionais ou contextuais sejam investigadas como antecedentes da satisfação, visto que o foco da maioria dos estudos é pautado em variáveis psicológicas do consumidor.

Outra questão que pode ser melhor investigada é o papel preditor da dimensão de expectativas do consumidor na satisfação. A relação entre essas duas variáveis não foi confirmada em muitos estudos. Logo, as futuras pesquisas podem investigar de forma mais aprofundada, como sugerido por Righi e Ceretta (2012), ou ainda optarem em não incluir a variável de expectativa no modelo. Por fim, a confiança do consumidor também precisa ser melhor analisada, já que não há um consenso nos estudos identificados sobre o seu papel na investigação da satisfação, ou seja, se é um antecedente ou consequente da satisfação.

## Referências bibliográficas

- Abdul-Aziz, A.R., Saeed, B.I.I., & Alexender, A. (2014). Customer satisfaction of mobile telecommunication networks in Ghana: service delivery perspective. *Journal of Accounting and Management*, 4(1), 61-71.
- Akroush, M. N.; Dawood, S. A.; Affara, I. B. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in the Yemeni mobile service market. *International Journal of Services, Economics and Management*, 7(1), 53-73.
- Aksoy, L., Buoye, A., Aksoy, P., Larivière, B., & Keiningham, T.L. (2013). A Cross-national Investigation of the Satisfaction and Loyalty Linkage for Mobile Telecommunications Services across Eight Countries. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 74-82.
- Anatel (2019). Panorama Setorial. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/dados/component/content/article/84-destaque/332-panorama-setorial-dezembro-2016>. Acesso em 24 de outubro de 2019.

Ansari, A., Kheirabadi, A., Ghalamkari, S., & Khanjari, A.R. (2013). Investigation the Relationship among Mobile Value-added Services Quality, Customer Satisfaction and the Continuance Intention: Case Study, Hamrah Avval Operator. *International Journal of Information Science and Management Investigation*, 67-84.

Alqahtani, S.A., & Farraj, H.A. (2016). Customer satisfaction with mobile services in telecommunications companies. *Journal of Competitiveness Studies*, 24(3), 128-144.

Anselmsson, J., Johansson, U., & Persson, N. (2007). Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 16(6), 401-414.

Alnsour, M. S., Tayeh, B. A., & Alzyadat, A. M. (2014). Using SERVQUAL to assess the quality of service provided by Jordanian telecommunications sector. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 209-218.

Aydin, S. & Ozer, G. (2005). National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 486-504.

Aydin, S., Ozer, G. & Arasil, O. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 89-103.

Awwad, M.S. (2012). An application of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) in the Jordanian mobile. *The TQM Journal*, 24(6), 529-541.

Bacchiocchi, E., Florio, M., & Gambaro, M. (2011). Telecom reforms in the EU: Prices and consumers' satisfaction. *Telecommunications Policy*, 35, 382-396.

Banerjee, A. (2003). Does incentive regulation 'cause' degradation of retail telephone service quality? *Information Economics and Policy*, 15(2), 243-269.

Belwal, R., & Amireh, M. (2018). Service quality and attitudinal loyalty: Consumers' perception of two major telecommunication companies in Oman. *Arab Economic and Business Journal*, 13(2), 197-208.

Blery, E., Batistatos, N., Papastratou, E., Perifanos, I., Remoundaki, G., & Retsina, M. (2009). Service quality and customer retention in mobile telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(1), 27-37.

Chiou, J. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet Service Providers. *Information & Management*, 41, 685-695.

Chuah, S.H., Marimuthu, M., Kandampully, J., & Bilgihan, A. (2017). What drives

Gen Y loyalty? Understanding the mediated moderating roles of switching costs and alternative attractiveness in the value-satisfaction-loyalty chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 124-137.

Cid-López, A., Hornos, M. J., Carrasco, R. A. & Herrera-Viedma, E. (2015). SICTQUAL: A fuzzy linguistic multi-criteria model to assess the quality of service in the ICT sector from the user perspective. *Applied Soft Computing*, 37, 897-910.

Clemes, M.D., Shu, X., & Gan, C. (2013). Mobile communications: a comprehensive hierarchical modelling approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), 114-146.

Dachyar, M., & Noviannei, M. (2012). Customer Satisfaction Index Telecommunication Industry in Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 69, 1064-1066.

Díaz, G. R. (2017). The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 75-85.

Didonet, K.C., Sampaio, C.H., & Perin, M.G. (2009). Antecedentes da Lealdade em Telefonia Celular. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 7(1), 6-26.

Eshghi, A., Haughton, D., & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 31, 93-106.

Eshghi, A., Roy, S. K., Ganguli, S. (2008). Service quality and customer satisfaction: An empirical investigation in Indian mobile Telecommunications services. *Marketing Management Journal*, 18(2), 119-144.

Feick, L., Lee, J., & Lee, J. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone services in France, *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.

Hosseini, S. Y., Bahreini Zadeh, M., & Ziaei Bideh, A. (2013). Providing a multidimensional measurement model for assessing mobile telecommunication service quality (MS-Qual). *Iranian Journal of Management Studies*, 6(2), 7-29.

Howard, A.J. & Sheth, N.J. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley, 1969.

Façanha, L. O., & Resende, M. (2004). Price cap regulation, incentives and quality: The case of Brazilian telecommunications. *International Journal of Production Economics*, 92(2), 133-144.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.

- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7–18.
- Garín-Muñoz, T., Gijón, C., Pérez-Amaral, T., & López, R. (2013). Customer Satisfaction of Mobile-Internet-Users: An Empirical Approximation for the Case of Spain. *Journal of Reviews on Global Economics*, 2, 442-454.
- Gerpott, T.J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25, 249-269.
- Giovanis, A., Athanasopoulou, P., & Tsoukatos, E. (2016). The role of corporate image and switching barriers in the service evaluation process: evidence from the mobile telecommunications industry. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 132-158.
- Giovanis, A. N., Zondiros, D., & Tomaras, P. (2014). The antecedents of customer loyalty for broadband services: The role of service quality, emotional satisfaction and corporate image. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 236-244.
- Gonçalves, C.A., Gonçalves Filho, C., & Veiga, R.T. (2009). Antecedentes da Lealdade do Consumidor: um estudo empírico no mercado de telefonia celular. *Revista de Ciências da Administração*, 11(24), 136-168.
- Gonçalves Filho, C., Mello, E.F., Monteiro, P.R., & Madureira, K.T. (2010). Lealdade intencional e comportamento: influências contextuais e individuais no setor de telefonia móvel pós-paga. *Revista de Administração da UFSM*, 3(3), 441-458.
- Gottlieb, U. R., Brown, M. R., & Drennan, J. (2011). The influence of service quality and trade show effectiveness on post-show purchase intention. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1642-1659.
- Jain, P. (2013). Telecommunication service quality assessment: a comparative study of Bharat Sanchar Nigam Limited and Reliance Communications Limited. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(1), 99-106.
- Jankalova, M. (2016). Assessment of the telephone service provision. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 72-87.
- Johnson, W. C., & Sirikit, A. (2002). Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 40(7), 693-701.
- Julander, C. R., & Söderlund, M. (2003). Effects of switching barriers on satisfaction, repurchase intentions, and attitudinal loyalty. Working Paper Series in Business Administration, 1.

- Kaur, H., & Soch, H. (2018). Satisfaction, Trust and Loyalty: Investigating the Mediating Effects of Commitment, Switching Costs and Corporate Image. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 361-380.
- Khayyat, N.T., & Heshmati, A. (2009). Determinants of Mobile Phone Customer Satisfaction in The Kurdistan Region. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(3), 91-121.
- Kim, K., Jeong, I., Park, J., Park, Y., Kim, C., & Kim, T. (2007). The impact of network service performance on customer satisfaction and loyalty: High-speed internet service case in Korea. *Expert Systems with Applications*, 32, 822-831.
- Kim, J.Y., & Lee, H.S. (2013). Key Factors Influencing Customer Satisfaction in Korea's Mobile. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18(3), 1-13.
- Kim, M., Park, M., Park, J., Kim, J., & Kim, E. (2018). The role of multidimensional switching barriers on the cognitive and affective satisfaction-loyalty link in mobile communication services: Coupling in moderating effects, *Computers in Human Behavior*, 87, 212-223.
- Kuo, Y. F., Chen, J. Y., & Deng, W. J. (2012). IPA-Kano model: A new tool for categorising and diagnosing service quality attributes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7-8), 731-748.
- Kuusik, A., & Varblane, U. (2009). How to avoid customers leaving: the case of the Estonian telecommunication industry? *Baltic Journal of Management*, 4(1), 66-79.
- Lai, F., Griffin, M., & Babin, B.J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, 62, 980-986.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 293-311.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Lin, H.H., & Wang, Y.S. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information Management*, 43(3), 271-282
- Loke, S., Taiwo, A.A., Salim, H.M., & Downe, A.G. (2011). Service Quality and Customer Satisfaction in a Telecommunication Service Provider. *IACSIT Press*, 11.

Lopes, E. L., Freire, O. B. L., & Lopes, E. H. (2019). Competing scales for measuring perceived quality in the electronic retail industry: A comparison between ES-Qual and E-TailQ. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34, 100824.

Maffezzolli, E.C.F., Prado, P.H.M. (2009). Avaliação de resultado financeiro e não financeiro na perspectiva do consumidor: aplicação no varejo de serviço. *Revista da FAE*, 12(2), 99-115.

Maffezzolli, E.C.F., & Prado, P.H.M. (2013). Avaliação de Resultados no Varejo de Serviço sob a Ótica do Consumidor. *RBGN*, 15(46), 112-128.

Maffezzolli, E.C.F., Prado, P.H.M., Silva, W.V., & Marchetti, R.Z. (2011). Avaliação da qualidade do relacionamento e a pré-disposição de troca entre operadoras de telefonia celular *Brazilian Business Review*, 8(1), 1-23.

Mannan, M. M., & Sarker, S. (2015). Evaluating Customers' Perceptions of Service Quality: An Empirical Study on A Leading Telecom Service Provider of Bangladesh. *Methodology*, 7(17).

Martensen, A., Gronholdt, L., & Kristensen, K. (2010). The drivers of customer satisfaction and loyalty: Cross-industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, 11(4-6), 544-553.

Matias, J.C.O., Reis, M., & Azevedo, S.G. (2015). Framework to analyse the influence of Quality on Customer Satisfaction in the Mobile Telecommunication Sector. *Quality Management*, 16(145), 85-92.

Mittal, B., & Lassar, W.M. (1998). Why do consumers switch? the dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.

Moura Júnior, A.L., Reis Neto, M.T., Maia, R.S., & Gonçalves, C.A. (2008). Programas de relacionamento: uma avaliação multi-setorial envolvendo satisfação, lealdade e custos de mudança segundo a percepção dos clientes. *Revista Ciências Administrativas*, 14(2), 338-349.

Mumuni, A.G., Luqmani, M., & Quraesh, Z.A. (2017). Telecom market liberalization and service performance outcomes of an incumbent monopoly. *International Business Review*, 26(2), 214-224.

Mvele, S.H., Mengue, L.A., & Ekane, G.C.E. (2019). Multiple subscriptions to mobile networks and consumer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 375-381.

Negi, R. (2009). User's perceived service quality of mobile communications: experience from Ethiopia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(7), 699-711.

- Olatokun, W. M., & Ojo, F. O. (2016). Influence of service quality on consumers' satisfaction with mobile telecommunication services in Nigeria. *Information Development*, 32(3), 398-408.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 7, 460-469.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63 (5), 33-44.
- Oliver, R. L (2006). Customer satisfaction research. In R. Grover & M. Vriens (Eds.), *The handbook of marketing research: uses, misuses, and future advances* (pp.569-587). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Loughlin, C. & Coenders, G. (2002). Application of the European customer satisfaction index to postal services. Structural equation models versus partial least squares. Working paper. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/6548589.pdf>. Acesso em 12 de maio de 2019.
- Ozer, A., Argan, M.T., & Argan, M. (2013). The effect of mobile service quality dimensions on customer satisfaction. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 99, 428-438.
- Pezeshki, V., Mousavi, A., & Grant, S. (2009). Importance-performance analysis of service attributes and its impact on decision making in the mobile telecommunication industry. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 82-92.
- Pina, V., Torres, L., & Bachiller, P. (2014). Service quality in utility industries: the European telecommunications sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), 2-22.
- Pollack, B.L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship: Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(8), 537-558.
- Qayyum, A., Khang, D.B., & Krairit, D. (2013). An analysis of the antecedents of loyalty and the moderating role of customer demographics in an emerging mobile phone industry. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 373-391.
- Qi, J.Y., Qu, Q.X., Zhou, Y.P., & Li, L. (2015). The impact of users' characteristics on customer lifetime value raising: evidence from mobile data service in China. *Information Technology and Management*, 16, 273-290.

- Quach, T. N., Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2016b). The effects of service quality on internet service provider customers' behaviour: a mixed methods study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(3), 435-463.
- Quach, T. N., Thaichon, P., & Jebarajakirthy, C. (2016a). Internet service providers' service quality and its effect on customer loyalty of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 104-113.
- Rahhal, W. (2015). The effects of service quality dimensions on customer satisfaction: an empirical investigation in syrian mobile telecommunication services. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(5), 81-89.
- Rahman, M.H. (2014). Factors affecting customer satisfaction in mobile telecommunication industry in Bangladesh. *Business, Management and Education*, 12(1), 74-93.
- Rasheed, F. A., & Abadi, M. F. (2014). Impact of service quality, trust and perceived value on customer loyalty in Malaysia services industries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 298-304.
- Rashmi, K.R., & Krishnakumar, P (2015). Determinants of customer loyalty in Indian mobile telecom sector - a conceptual analysis. *Asia Pacific Journal of Research*, 1(32), 157-168.
- Resende, M., & Façanha, L. O. (2005). Price-cap regulation and service-quality in telecommunications: an empirical study. *Information Economics and Policy*, 17(1), 1-12.
- Resende, M., & Tupper, H. C. (2009). Service quality in Brazilian mobile telephony: an efficiency frontier analysis. *Applied Economics*, 41(18), 2299-2307.
- Rezaei, S., Amin, M., Moghaddam, M., & Mohamed, N. (2016). 3G post adoption users experience with telecommunications services A partial least squares (PLS) path modelling approach. *Nankai Business Review International*, 7(3), 361-394.
- Righi, M. B., & Ceretta, P. S. (2012). Mensuração das relações da satisfação dos clientes de telefonia celular com seus antecedentes e consequentes. *REGGE-Revista de Gestão*, 19(4), 607-626.
- Santos, D.M., Leandro, A.A., & Vieira, P.R.C. (2017). Lealdade dos consumidores de serviços de telefonia móvel: um estudo com equações estruturais. *Revista de Administração da UNISAL*, 7(12), 79-96.
- Selnes, F., & Gønhaug, K. (2000). Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing. *Journal of Business Research*, 48, 259-271.
- Stephen, I.A., Mary, I.O., Oluremi, O.A., William, A.A., & Ayodele, O.M. (2018). Examining the relationship between tacit knowledge of individuals and customer satisfaction *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(1), 1-20.

- Solimun; Fernandes, A. A. R. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *Journal of Management Development*, 37(1), 76-87.
- Suárez, D., García-Mariñoso, B., & Santos, I. (2016). Satisfaction of business customers with mobile phone and internet services in Spain. *Telecommunications Policy*, 40(1), 52-61.
- Teleco (2019). Estatísticas do Brasil – PIB. Disponível em: [https://www.teleco.com.br/estatis\\_pib.asp](https://www.teleco.com.br/estatis_pib.asp). Acesso em 24 de outubro de 2019.
- Thaichon, P., Lobo, A., Prentice, C., & Quach, T. N. (2014). The development of service quality dimensions for internet service providers: Retaining customers of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1047-1058.
- Tse, D.K. & Wilton, P.C. (1988). Models of consumer satisfaction: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 205-212.
- Turel, O., & Serenko, A. (2006). Satisfaction with mobile services in Canada: An empirical investigation. *Telecommunications Policy*, 30, 314-331.
- Turel, O., Serenko, A., Detlor, B., Collan, M., Nam, I., & Puhakainen, J. (2006). Investigating the Determinants of Satisfaction and Usage of Mobile IT Services in Four Countries. *Journal of Global Information Technology Management*, 6-27.
- Turkyilmaz, A., Oztekin, A., Zaim, S., & Demirel, O.F. (2013). Universal structure modeling approach to customer satisfaction index. *Industrial Management & Data Systems*, 113(7), 932-949.
- Vázquez-Casielles, R., Suárez-Álvarez, L., & Río-Lanza, A.B.D. (2009). Customer Satisfaction and Switching Barriers: Effects on Repurchase Intentions, Positive Recommendations, and Price Tolerance. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2275-2302.
- Vidya, N.A., Fanany, M.I., & Budi, I. (2015). Twitter Sentiment to Analyze Net Brand Reputation of Mobile Phone Providers. *Procedia Computer Science*, 72, 519-526.
- Urama, N. E., & Ogbu, O. (2018). Evaluating consumer perception and willingness to pay for broadband in Nigeria. *Telecommunications Policy*, 42(6), 421-432.
- Uri, N. D. (2004). The impact of incentive regulation on service quality in telecommunications in the United States. *Quality and Quantity*, 38(3), 291-318.
- Wang, Y., & Lo, H. (2002). Service quality, customer satisfaction and behavior intentions: Evidence from China's telecommunication industry. *Journal Information*, 4(6), 50-60.

Yang, S. (2015). Understanding B2B customer loyalty in the mobile telecommunication industry: a look at dedication and constraint. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 117-128.

Yeboah-Asiamah, E., Nimako, S.G., Quaye, D.M., & Buame, S. (2016). Implicit and explicit loyalty: the role of satisfaction, trust and brand image in mobile telecommunication industry. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 8(1), 94-115.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

Zhao, L., Lu, Y., Zhang, L., & Chau, P.Y.K. (2012). Assessing the effects of service quality and justice on customer satisfaction and the continuance intention of mobile value-added services: An empirical test of a multidimensional model. *Decision Support Systems*, 52, 645-656.



# 3

## Medidas de satisfação e qualidade percebida no serviço adotadas pelas agências reguladoras

### **Autores**

Carla Peixoto Borges

Rafael Barreiros Porto

Jorge Mendes de Oliveira-Castro Neto

Denise Santos de Oliveira

Eluiza Watanabe

## Resumo

Agências reguladoras nacionais e internacionais têm mensurado a satisfação e qualidade percebida pelo consumidor no serviço oferecido pelos agentes do setor. O objetivo desse relatório foi identificar e analisar os relatórios de pesquisas realizadas por 12 agências reguladoras, sendo 7 agências brasileiras do setor de telecomunicações e demais setores e 5 agências estrangeiras exclusivamente do setor de telecomunicações. O que se observou foi que a proposta das agências reguladoras nacionais e estrangeiras têm sido obter alguma avaliação do consumidor do serviço prestado pelas operadoras e geralmente essa avaliação tem sido realizada por meio de medidas multi-atributos. No entanto, falta clareza na definição de um constructo para fazer essa avaliação e na forma de medi-lo. Algumas agências chamam esse “constructo” de satisfação do consumidor, outras de qualidade percebida, e outras utilizam esses termos como indicador um do outro, por exemplo, qualidade percebida como indicador de satisfação do consumidor (caso da CRC). Logo, estudos adicionais são necessários para identificar o melhor modo da ANATEL obter as avaliações do consumidor, como quais os principais atributos que devem ser avaliados e a forma de medi-los.

**Palavras-chave:** Agências reguladoras. Satisfação. Qualidade percebida Telecomunicações. Avaliação do consumidor.

## 1. Introdução

O objetivo desse relatório foi identificar as medidas de satisfação e qualidade percebida no serviço utilizadas por agências reguladoras do setor de telecomunicações e demais setores, tanto do Brasil quanto estrangeiras. Além de comparar essas medidas com as utilizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Inicialmente, foram selecionadas, em conjunto com membros da ANATEL, 20 agências, 12 nacionais e 8 estrangeiras, presentes no Quadro 1.

**Quadro 1: Agências reguladoras nacionais e estrangeiras selecionadas**

Origem	Agência
Nacionais	Agência Nacional de Águas (ANA)
	Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)
	Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)
	Agência Nacional do Cinema (ANCINE)
	Agência Nacional de Mineração (ANM)
	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)
	Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)
	Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)
	Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)
	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)
	Federação Brasileira de Bancos (Febraban)
	Banco Central do Brasil (Bacen)
Estrangeiras	Subsecretaría de Telecomunicaciones (SubTel)
	Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)
	Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM)
	Federal Communications Commission
	Telecom Regulatory Authority of India (TRAI)
	Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)
	Australian Communications and Media Authority (ACMA)
Ofcom (Reino Unido)	

**Obs.: os links das pesquisas avaliadas de cada uma das agências reguladoras são disponibilizados no Anexo A.**

A próxima etapa foi identificar as agências identificadas no Quadro 1 realizavam pesquisas de satisfação e/ou de qualidade percebida por consumidores. Para obter essas informações, foram buscados na *web* os relatórios disponibilizados pelas agências selecionadas. Não foram identificados relatórios da ANCINE, ANA, ANP e ANM. A Febraban e a ANVISA disponibilizam pesquisas apenas relativas às suas centrais de atendimento, e não em relação ao serviço prestado por operadores no setor. Já a ACMA-Austrália e a FCC Colômbia e Estados Unidos disponibilizam apenas informações gerais de suas pesquisas e não apresentam o instrumento utilizado para medir satisfação do consumidor. Por essas razões, ao final da busca, foram analisados relatórios de 12 agências, 7 nacionais,

incluindo agências de diversos setores, e 5 estrangeiras, apenas agências reguladoras da indústria de telecomunicação.

A seguir serão descritas as medidas empregadas pelas agências nacionais para mensuração de satisfação e/ou qualidade e, posteriormente, as medidas utilizadas pelas agências internacionais. Para finalizar, serão apresentadas as conclusões das análises.

## 2. Medidas utilizadas por agências nacionais

Nessa seção foram analisadas as medidas de satisfação e qualidade utilizadas por sete agências: Agência de Viação Civil (ANAC), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Agência Nacional de Transporte Terrestres (ANTT), Agência Nacional de Transporte Aquaviários (ANTAQ) e Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS) e Banco Central do Brasil (Bacen), comparando-as com as medidas utilizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

De modo geral, a ANATEL e o Bacen mensuram os dois constructos para avaliação do consumidor: a satisfação do consumidor e a qualidade percebida no serviço. O restante mede somente o primeiro. Em relação à periodicidade das pesquisas realizadas, 4 agências as realizam anualmente. Somente a ANAC realiza pesquisas trimestrais. Por fim, as pesquisas da ANTT e do Bacen não tem uma periodicidade definida.

Todas as agências utilizaram o questionário estruturado para realização das pesquisas. O público-alvo eram os usuários dos serviços regulados por cada agência. Destaca-se que a ANTT aplica 3 questionários diferentes para públicos diferentes: empresas de transporte ferroviário de cargas, usuários de rodovias federais concedidas, e passageiros que usam o transporte rodoviário interestadual.

Para mensurar a satisfação e a qualidade do serviço, a ANATEL disponibiliza um único questionário aplicado aos usuários de telecomunicação. A satisfação global é mensurada por um único item no qual o respondente deveria indicar quão satisfeito estava em uma escala de 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito, e 10 totalmente satisfeito. E para mensurar a qualidade do serviço, os consumidores deveriam avaliar 7 atributos do serviço em uma escala de 0 (péssimo) a 10 (excelente): qualidade percebida em canais de atendimento, oferta e contratação, funcionamento, cobrança, recarga, capacidade de resolução, e reparo e instalação.

Por sua vez, a ANAC mensura a satisfação global dos aeroportos pesquisados por meio de um único item e a satisfação com 37 atributos do serviço distribuídos em 5 dimensões (infraestrutura aeroportuária, facilidades aos passageiros, indicadores de companhias aéreas, indicadores de órgãos públicos e indicadores de transporte público).

A ANS também faz uso da aplicação de questionários para mensurar a satisfação do

consumidor. No entanto, os itens que compõem o instrumento, não medem o construto diretamente. Cinco itens avaliam uma dimensão denominada de “atenção à saúde”. O respondente precisava indicar, por exemplo se precisou de assistência nos últimos 12 meses, e como ele avaliava a atenção em saúde recebida (hospitais, médicos, entre outros). Em seguida, o respondente deveria responder itens relacionados à dimensão “canais de atendimento da operadora” e, por último, deveria realizar uma “avaliação geral” sobre o plano de saúde por meio de dois itens: a) Que nota você usaria para qualificar o seu plano e; b) Você recomendaria o seu plano para amigos ou familiares?

A ANTT também não mede diretamente a satisfação dos usuários. Primeiramente, os respondentes deveriam avaliar os atributos do serviço como atendimento da empresa, conforto, cortesia, higiene, confiabilidade da viagem, pontualidade, regularidade, segurança, preço justo, entre outros. Em seguida, deveriam responder a seguinte questão (de péssima à ótima): “Como o senhor(a) avalia o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa?” Além disso, ainda questiona como o respondente avalia os serviços da ANTT.

A ANTAQ utilizou um método para mensurar a satisfação, o chamado de *Common Measurements Tools* (CMT). Ele é formado por 5 grandes dimensões: capacidade de resposta, confiabilidade, acesso a instalações, comunicação e custos dos serviços. Cada dimensão foi composta entre 2 a 8 itens cada uma, totalizando 43 itens. A satisfação com cada item deveria ser avaliada pelo respondente. A satisfação global não foi avaliada.

O Bacen aplicou sua pesquisa aos usuários de serviços financeiros. O questionário é extenso e busca medir diversas variáveis no intuito de mensurar a qualidade do serviço. Mas, analisando o questionário, percebe-se que a qualidade do serviço não é avaliada pelos consumidores, ou seja, em nenhum momento os usuários avaliam os atributos do serviço. As perguntas do questionário são relacionadas aos tipos de serviços utilizados, aos problemas que tiveram com as instituições financeiras, entre outros. Para mensurar a satisfação, eles focaram na satisfação quanto ao atendimento prestado nas instituições em que o crédito foi adquirido e quanto às condições do empréstimo. Os usuários deveriam responder sua satisfação (totalmente satisfeito à totalmente insatisfeito) com o atendimento prestado, com as condições do empréstimo, como o uso do cheque especial, com o uso do cartão de crédito. Além desses atributos, a agência questiona sobre a satisfação com o atendimento prestado pelas instituições que o usuário procurou para resolver o seu problema (falha no serviço) e a satisfação com a solução dada ao problema.

Para finalizar, a ANEEL apresenta um modelo de satisfação do consumidor bem completo com apoio da teoria. Para isso, ela mensura cinco variáveis: qualidade percebida, valor percebido (custo-benefício), satisfação global e confiança no fornecedor. Um modelo de mensuração é analisado em que os preditores da satisfação é a qualidade percebida e o valor percebido. A satisfação, por sua vez, impacta a fidelidade e a confiança. O modelo se

assemelha ao American Customer Satisfaction Index (ACSI), com adaptações. A qualidade percebida é mensurada por 17 atributos, distribuídos em 3 dimensões: informações ao cliente, acesso à empresa e confiabilidade nos serviços. Por sua vez, a satisfação global é mensurada por 3 itens: satisfação geral com o serviço, distância para a empresa ideal e desconformidade global. Esses itens são defendidos por Fornell (1992).

O Quadro 2 apresenta o resumo das medidas de satisfação utilizadas pelas agências nacionais.

**Quadro 2: Resumo das medidas de satisfação/Agências nacionais.**

Agência	Medida
ANATEL	Satisfação global e qualidade percebida de diversos atributos do serviço.
ANAC	Satisfação global e satisfação com atributos do serviço
ANEEL	Satisfação global e qualidade percebida de diversos atributos do serviço.
ANS	Satisfação: Avaliação dos atributos do serviço e avaliação geral.
ANTT	Satisfação: Avaliação dos atributos do serviço e avaliação geral do serviço de SAC.
ANTAQ	Satisfação com atributos do serviço
Bacen	Satisfação com atributos do serviço e tentativa de mensurar a qualidade do serviço.

### 3. Medidas utilizadas por agências estrangeiras

Foram analisadas as medidas utilizadas por cinco agências estrangeiras reguladoras de telecomunicações: Subsecretaría de Telecomunicaciones (SubTel), Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), Telecom Regulatory Authority of India (TRAI), Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) e Ofcom, também comparando-as com as medidas utilizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Em relação à periodicidade dessas pesquisas, elas têm sido realizadas anualmente (CRC, TRAI e Ofcom), semestralmente (Subtel) ou sem periodicidade definida (IFT). A avaliação do consumidor tem sido realizada por meio de questionário aplicado pela internet, telefone ou pessoalmente, no qual, a maioria das agências (Subtel, CRC e IFT), têm se avaliado os serviços de telecomunicação individualmente (telefonia fixa, móvel, internet e TV), assim como a ANATEL. O Quadro 3 apresenta um detalhamento das medidas da avaliação do serviço utilizadas pelas agências estrangeiras e pela ANATEL.

Algumas observações podem ser tecidas a partir da descrição do Quadro 3. Assim como a ANATEL, a IFT e a CRC também mensuram a satisfação e a qualidade percebida. Porém, o IFT e a CRC mensuram a qualidade com o intuito de medir a satisfação do consumidor. O restante das agências estrangeiras (OFcom, Subtel e TRAI) analisam somente a satisfação do consumidor.

Em relação às medidas de satisfação, o Quadro 3 mostra que a Subtel e a IFT, assim como a ANATEL, mensuram a satisfação global do serviço de telecomunicação oferecido a partir de um único índice. Pergunta-se ao usuário do serviço de telecomunicação o quão satisfeito ele está com o serviço x, em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito). O que diferencia essa medida da utilizada pela ANATEL é a escala utilizada. A ANATEL mensura satisfação em uma escala de 0 a 10 e a Subtel de 1 a 7. O IFT não apresenta a escala utilizada. Por sua vez, a OFcom mensura a satisfação global, e a satisfação com os atributos do serviço. Nota-se que, para cada tipo de serviço, os atributos analisados apresentaram algumas diferenças. Por exemplo, para medir a satisfação com o serviço de TV por assinatura, mediram a satisfação com a confiabilidade do serviço e com o custo-benefício. Já para medir a satisfação com serviços de telefonia móvel, indagaram a satisfação com a força do sinal e com o custo-benefício. Cabe ressaltar ainda que a OFcom calcula o Net Promoter Score (NPS) das provedoras de serviço do Reino Unido.

**Quadro 3: Comparação entre as medidas utilizadas pelas agências estrangeiras e pela ANATEL**

Agência	Dimensão	Tipo de Serviço	Medidas/Itens
ANATEL	Satisfação	Telefonia móvel, telefonia fixa, internet e TV por assinatura	Satisfação global com o serviço avaliado
	Qualidade percebida	Telefonia móvel pós-paga	Atendimento telefônico (capacidade de orientar, necessidade de repetir a demanda, tempo de espera); canais de atendimento (atendimento na loja, atendimento telefônico e atendimento via internet); capacidade de resolução (resolução de cobrança, resolução de alteração de plano, resolução de cancelamento, resolução de problemas nas ligações, resolução de problemas no 3G/4G); Cobrança (clareza na conta, cobrança de acordo com o contratado); funcionamento (disponibilidade, disponibilidade 3G/4G, qualidade da imagem, qualidade das ligações, quedas na conexão 3G/4G, velocidade de navegação 3G/4G); ofertas e contratação (clareza dos planos e serviços, cumprimentos das ofertas).

*Continua...*

**Quadro 3: Comparação entre as medidas utilizadas pelas agências estrangeiras e pela ANATEL (Continuação)**

Agência	Dimensão	Tipo de Serviço	Medidas/Itens
ANATEL	Qualidade percebida	Telefonia móvel pré-paga	Atendimento telefônico (capacidade de orientar, necessidade de repetir a demanda, tempo de espera); canais de atendimento (atendimento na loja, atendimento telefônico e atendimento via internet); capacidade de resolução (resolução de problemas nas ligações, resolução de problemas no 3G/4G, resolução de recarga); funcionamento (disponibilidade, disponibilidade 3G/4G, qualidade da imagem, qualidade das ligações, quedas na conexão 3G/4G, velocidade de navegação 3G/4G); ofertas e contratação (clareza dos planos e serviços, cumprimentos das ofertas); Recarga (clareza no consumo de créditos, cobrança de créditos, opções de valores de recarga).
		Banda larga fixa	Atendimento telefônico (capacidade de orientar, necessidade de repetir a demanda, tempo de espera); canais de atendimento (atendimento telefônico e atendimento via internet); capacidade de resolução (resolução de cobrança, resolução de alteração de plano, resolução de cancelamento, resolução de problema de funcionamento); Cobrança (clareza na conta, cobrança de acordo com o contratado); funcionamento (disponibilidade, quedas de conexão, velocidade de navegação); ofertas e contratação (clareza dos planos e serviços, cumprimentos das ofertas); reparo e instalação (tempo de espera para visita técnica, cumprimento do prazo, qualidade da instalação/reparo).
		Telefonia fixa	Atendimento telefônico (capacidade de orientar, necessidade de repetir a demanda, tempo de espera); canais de atendimento (atendimento na loja, atendimento telefônico e atendimento via internet); capacidade de resolução (resolução de cobrança, resolução de alteração de plano, resolução de cancelamento, resolução de problemas nas ligações); Cobrança (clareza na conta, cobrança de acordo com o contratado); funcionamento (qualidade das ligações; ofertas e contratação (clareza dos planos e serviços, cumprimentos das ofertas); reparo e instalação (tempo de espera para visita técnica, cumprimento do prazo, qualidade da instalação/reparo).
		TV por assinatura	Atendimento telefônico (capacidade de orientar, necessidade de repetir a demanda, tempo de espera); canais de atendimento (atendimento telefônico e atendimento via internet); capacidade de resolução (resolução de cobrança, resolução de alteração de plano, resolução de cancelamento, resolução de problemas de funcionamento); Cobrança (clareza na conta, cobrança de acordo com o contratado); funcionamento (disponibilidade, qualidade da imagem); ofertas e contratação (clareza dos planos e serviços, cumprimentos das ofertas); reparo e instalação (tempo de espera para visita técnica, cumprimento do prazo, qualidade da instalação/reparo).

*Continua...*

**Quadro 3: Comparação entre as medidas utilizadas pelas agências estrangeiras e pela ANATEL (Continuação)**

Agência	Dimensão	Tipo de Serviço	Medidas/Itens
Ofcom	Satisfação	Telefonia fixa	Satisfação global com o serviço, satisfação com a confiabilidade, satisfação com a clareza da ligação, satisfação com o custo-benefício.
		Telefonia móvel	Satisfação global com o serviço, satisfação com a força do sinal, satisfação com o custo-benefício
		Internet fixa	Satisfação global com o serviço, satisfação com a velocidade do serviço, satisfação com a confiabilidade, satisfação com o custo-benefício
		TV por assinatura	Satisfação global com o serviço, satisfação com a confiabilidade, satisfação com o custo-benefício
Subtel	Satisfação	Telefonia móvel, Internet móvel, internet fixa, TV por assinatura,	Satisfação global com o serviço avaliado.
CRC	Satisfação (medida pela qualidade do serviço)	Longa Distância	Comunicação (facilidade de contato para destino nacionais e internacionais, estabelecer a comunicação com o destino correto, comunicação sem cortes); Atenção ao cliente (interesse em atender necessidades e solucionar problemas, gentileza e respeito no atendimento, facilidade de contatar um funcionário quando preciso); Resposta às solicitações (acompanhamento da solução; efetividade da solução dada, facilidade e clareza para apresentar uma solicitação, a facilidade de obter uma solução, cumprimento do prometido); Informações sobre planos e promoções (facilidade de fazer alterações nos planos, disponibilidade de informações sobre planos e promoções, clareza e exatidão das informações, disponibilidade de planos e promoções que se ajustem às necessidades, informações sobre restrições e limitações); Tarifas, faturas e cobranças (oportunidade de cobrar, conformidade com as taxas e condições de planos e promoções, clareza e detalhes da fatura, nível que a fatura corresponde ao que foi consumido; e Custo Benefício (a relação entre o serviço de longa distância que o usuário recebe e o que ele paga)
		Telefonia móvel pós-paga e Serviços de comunicação pessoal e Serviços de Trunking	Comunicação (cobertura do sinal, rapidez da entrega das mensagens de texto, comunicação sem cortes, clareza da comunicação, rapidez da entrega de mensagens multimídias); Atenção ao cliente (interesse em atender necessidades e solucionar problemas, gentileza e respeito no atendimento, o conhecimento do funcionário); Resposta às solicitações (variedade de realizar solicitações e consultas, cumprimento do prometido, facilidade de obter resposta, clareza da informações recebida, rapidez da resposta, nível de concordância entre as diferentes pessoas com quem ele teve contato); Informações sobre planos e promoções (variedade de planos e promoções, a clareza dos planos e promoções, recomendações sobre mudanças de planos e promoções, disponibilidade de planos e promoções compatíveis, variedade e disponibilidade de equipamentos oferecidos pelo operador, serviços adicionais oferecidos, facilidade de fazer a substituição de equipamento, cumprimento dos planos e promoções); Fatura (exatidão da fatura, clareza das informações da fatura, variedade de meios para realizar o pagamento); e Custo Benefício (a relação entre o serviço de telefonia móvel que o usuário recebe e o que ele paga)

Continua...

**Quadro 3: Comparação entre as medidas utilizadas pelas agências estrangeiras e pela ANATEL (Continuação)**

Agência	Dimensão	Tipo de Serviço	Medidas/Itens
CRC	Satisfação (medida pela qualidade do serviço)	Telefonia móvel pré-paga	Comunicação (cobertura do sinal, rapidez da entrega das mensagens de texto, comunicação sem cortes, clareza da comunicação, rapidez da entrega de mensagens multimídias); Atenção ao cliente (interesse em atender necessidades e solucionar problemas, gentileza e respeito no atendimento, o conhecimento do funcionário); Resposta às solicitações (variedade de realizar solicitações e consultas, cumprimento do prometido, facilidade de obter resposta, clareza da informações recebida, rapidez da resposta, nível de concordância entre as diferentes pessoas com quem ele teve contato); Informações sobre planos e promoções (variedade de planos e promoções, a clareza dos planos e promoções, recomendações sobre mudanças de planos e promoções, disponibilidade de planos e promoções compatíveis, variedade e disponibilidade de equipamentos oferecidos pelo operador, serviços adicionais oferecidos, facilidade de fazer a substituição de equipamento, cumprimento dos planos e promoções); Recarga do serviço (disponibilidade dos valores de recarga, variedade de lugares disponíveis para recarga, e a facilidade de realizar a recarga); e Custo Benefício (a relação entre o serviço de telefonia móvel pré-paga que o usuário recebe e o que ele paga)
		Internet	Funcionamento do serviço (facilidade de conectar, o restabelecimento do serviço, continuidade da conexão); Atenção ao cliente (interesse em atender necessidades e solucionar problemas, gentileza e respeito no atendimento, o conhecimento do funcionário); Resposta às solicitações (facilidade de obter resposta, efetividade da resposta, cumprimento com o prometido, facilidade de contato quando necessita, nível de concordância entre as diferentes pessoas com quem ele teve contato); Planos e promoções (cumprimento dos planos e promoções contratados, facilidade de fazer trocas de planos e promoções); Fatura (fatura correta, clareza das informações, instruções sobre diferentes aspectos relacionados ao acesso à Internet, recomendações sobre a alteração de planos); Custo-benefício (a relação entre o serviço de internet que o usuário recebe e o que ele paga)
TRAI	Satisfação	Telefonia Pós-paga	Satisfação global com o serviço; satisfação com os atributos: serviços de dados, qualidade da voz, planos e tarifas, conta telefônica, serviços de atendimento ao consumidor.
		Telefonia Pré-paga	Satisfação com os atributos: chamadas interrompidas, rede, área de sinal e cobertura, serviço de dados, tarifas das ligações, e atendimento ao consumidor.
		Mobile Number portability (MNP)	Satisfação global com o serviço; satisfação com os atributos: velocidade dos dados, qualidade da voz, serviço de portabilidade, conta telefônica e atendimento ao consumidor.
		Do Not Disturb (DNT)	Satisfação com os atributos: qualidade da chamada, rede, área de sinal e cobertura, registro de DNT para chamadas indesejadas de telemarketing, tarifas das ligações e atendimento ao consumidor.
IFT	Satisfação	Internet fixa, telefonia fixa, TV por assinatura, telefonia móvel	Satisfação global com o serviço e índices de confiança e lealdade, qualidade percebida, valor para o dinheiro (custo-benefício) e experiência para criar um Índice Geral de Satisfação (IGS)
	Qualidade percebida	Internet fixa	Grau de importância: Velocidade de carregar dados, qualidade da reprodução de vídeos, velocidade de download, internet sem interrupções, informações sobre tarifas, serviços aos clientes, facilidade para compreender a fatura.

*Continua...*

**Quadro 3: Comparação entre as medidas utilizadas pelas agências estrangeiras e pela ANATEL (Continuação)**

Agência	Dimensão	Tipo de Serviço	Medidas/Itens
IFT	Qualidade percebida	Telefonia fixa	Grau de importância: Chamadas sem interrupções, sempre ter linha na ligação, qualidade das chamadas, utilidade dos operadores, simpatia dos operadores, disponibilidade de serviços adicionais, rapidez para atender às solicitações, facilidade para compreender a fatura.
		Telefonia móvel	Grau de importância: acesso à internet, chamadas sem interrupções, cobertura da internet e poder para navegar em qualquer cidade, internet sem interrupções, poder de fazer e receber chamada de qualquer lugar, qualidade das chamadas, velocidade de navegação, facilidade para receber e enviar mensagens de texto, facilidade para compreender a fatura.
		TV por assinatura	Grau de importância: Qualidade da imagem, continuidade do sinal, programação variada, serviços aos clientes, facilidade de usar o controle remoto e menus de programação, facilidade para compreender a fatura.

A CRC utiliza a medida da qualidade percebida dos atributos do serviço para mensurar a satisfação. Pergunta-se ao usuário do serviço a qualidade percebida por ele em vários atributos, comunicação, atenção especial ao cliente, resposta da operadora às solicitações, informações sobre planos e promoções, tarifas, fatura e cobrança, e custo-benefício, em uma escala de 1 a 5. Com a obtenção das respostas a essas perguntas cria-se um indicador geral de satisfação do consumidor com o serviço avaliado (seja ele telefonia, internet ou TV).

Já a TRAI mensura a satisfação do consumidor por atributo. Avalia-se a satisfação com o serviço oferecido, com o desempenho de faturamento, desempenho de rede, confiabilidade e disponibilidade, manutenção, serviço suplementar e de valor adicionado, serviços de auxílio e qualidade geral. Todos esses atributos são avaliados em uma escala de 1 (extremamente insatisfeito) a 5 (extremamente satisfeito). Ressalta-se que diferente das agências apresentadas anteriormente, essa agência não mensura satisfação global com o serviço, mas a satisfação em diversos quesitos.

Nota-se pelo Quadro 3, que a IFT, além de medir a satisfação global do consumidor, ela cria um Índice Geral de Satisfação (IFS) formado pelos índices de qualidade percebida, valor pelo dinheiro (custo-benefício), confiança e lealdade no serviço e experiência. Ou seja, ela utiliza outros construtos ligados ao relacionamento do consumidor para compor o índice geral de satisfação. E um deles, como já apontado, é a qualidade percebida do serviço. Os atributos de qualidade questionados aos consumidores variam de serviço para serviço (telefonia móvel, fixa, internet, etc).

Finalmente, observa-se que a ANATEL e a CRC, na mensuração da qualidade percebida, utilizam uma grande quantidade de itens para medir os atributos do serviço. Para cada tipo de serviço (telefonia fixa, móvel, etc.) têm-se atributos diferentes. Especificamente, a ANATEL avalia 8 dimensões, compostas por 18 a 20 atributos cada uma. Por sua vez, a CRC

analisa 6 dimensões compostas por 18 a 26 atributos. No próximo tópico, as principais conclusões são apresentadas.

## 4. Conclusões

Nota-se que a proposta das agências reguladoras nacionais e estrangeiras tem sido obter alguma avaliação do consumidor do serviço prestado pelas operadoras. Mas falta clareza na definição de um constructo para fazer essa avaliação. Algumas agências chamam esse “constructo” de satisfação do consumidor, outras de qualidade percebida, e outras utilizam esses termos como indicador um do outro, por exemplo, qualidade percebida como indicador de satisfação do consumidor (caso CRC).

Há agências que apresentam um índice satisfação global do consumidor com o serviço, como é o caso da ANATEL, ANEEL, Subtel e CRC. Considera-se que essa seja uma informação relevante, mas que por si só apresenta poucas informações para que a agência reguladora tome decisões para otimização do serviço. Por sua vez, outras agências avaliam a satisfação do consumidor com os atributos do serviço (eg. TRAI e ANTAQ). Por exemplo, a satisfação com a velocidade da internet, com o atendimento do operador e com o preço contratado. Essa medida possibilita às agências maior volume de informações e suporte para tomada de decisão diante do serviço prestado pelas operadoras. Também há agências que realizam tanto a satisfação global quanto a satisfação por atributos (é o caso da ANAC, IFT e OFcom).

Dentre as 12 agências, somente 4 medem a qualidade percebida. Ela é medida por meio da avaliação dos atributos do respectivo serviço analisado. Por exemplo, a ANATEL avalia os canais de atendimento, oferta e contratação, funcionamento, cobrança, recarga, capacidade de resolução, reparo e instalação. O CRC avalia a comunicação, atenção especial ao cliente, resposta da operadora às solicitações, informações sobre planos e promoções, tarifas, fatura e cobrança, e custo-benefício. O IFT avalia o constructo de modo geral, sem considerar atributos individuais. Esses dois últimos mensuram a qualidade percebida como se fosse parte integrante da satisfação do consumidor e não como um constructo independente, como mensurado pela ANATEL. Do mesmo modo que a satisfação por atributos, o objetivo consiste em obter uma medida por atributos específicos, mas cada uma das agências avalia um conjunto diferente de atributos. Uma questão importante seria a definição dos atributos mais relevantes a serem avaliados.

Os resultados indicam que as medidas multi-atributos são mais utilizadas pelas agências e parecem oferecer maiores contribuições para a tomada de decisão. Porém, percebe-se uma falta de clareza na avaliação dos serviços por algumas agências, como é o caso da ANS, ANTT e Bacen. Assim, as agências se mostram interessadas em avaliar os

serviços prestados, mas não há clareza na definição dos construtos utilizados e nem na forma de medi-los. Logo, estudos adicionais são necessários para identificar os principais atributos que devem ser avaliados pela ANATEL.

Por fim, cabe destacar que, dentre as agências analisadas, o método utilizado pela ANEEL parece ser o mais alinhado com a literatura, já que o modelo testado é inspirado no ACSI e a escala utilizada para medir a satisfação é adaptada de Fornell (1992).

## ANEXO A

ACMA – Australian Communications and Media Authority (2019). Communications report 2017/2018. Recuperado de <https://www.acma.gov.au/-/media/Research-and-Analysis/Report/pdf/Communications-report-2017-18-pdf.pdf?la=en>

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos: 1º Trimestre de 2019. Recuperado de [http://www.transportes.gov.br/images/AVIACAO\\_CIVIL/PESQUISA\\_SATISFACAO/2018/3T/Relat%C3%B3rio\\_trimestral\\_-\\_3%C2%BA\\_Tri\\_2018\\_-\\_GERAL.pdf](http://www.transportes.gov.br/images/AVIACAO_CIVIL/PESQUISA_SATISFACAO/2018/3T/Relat%C3%B3rio_trimestral_-_3%C2%BA_Tri_2018_-_GERAL.pdf)

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Documento técnico para a realização da pesquisa de satisfação de beneficiários de planos de saúde. Recuperado de [http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Perfil\\_setor/idss/pqo2019\\_nota\\_pesquisa\\_satisfacao.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/idss/pqo2019_nota_pesquisa_satisfacao.pdf)

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários (2017). Pesquisa de Satisfação dos Usuários dos Portos. Recuperado de [http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-PSU\\_Portos-2017.pdf](http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-PSU_Portos-2017.pdf)

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (2018). Relatório Analítico 2018. [http://www.anatel.gov.br/publicacoes/pesquisa\\_relatorio\\_analitico\\_2018\\_final.pdf](http://www.anatel.gov.br/publicacoes/pesquisa_relatorio_analitico_2018_final.pdf)

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (2017). Questionário da Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida.

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (2015). Manual de Aplicação da Pesquisa para Aferição do Grau de Satisfação e da Qualidade Percebida Junto aos Usuários de Serviços de Telecomunicações. Recuperado de <http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=332045&pub=original&filtro=1&documentoPath=332045.pdf>

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica (2019). Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor. Relatório Pesquisa Iasc 2018: Brasil, categorias e distribuidoras.

Recuperado de <http://www.aneel.gov.br/documents/655804/17259898/Relat%C3%B3rio+IASC+2018+ANEEL+-+web-compactado.pdf/d3c99e0b-c693-6061-16f2-c4598b2343a5?version=1.0>

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Pesquisa de Satisfação da Central de Atendimento da Anvisa.

Bacen – Banco Central do Brasil. Série Cidadania Financeira: Estudos sobre Educação, Proteção e Inclusão. Nº 3 - Uso e qualidade de serviços financeiros. Recuperado de [https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/serie\\_cidadania/serie\\_cidadania\\_financeira\\_3\\_uso\\_qualidade\\_servicos.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/serie_cidadania/serie_cidadania_financeira_3_uso_qualidade_servicos.pdf)

Cadem (2018). Informe II: Resultados Medición 2018 Subtel.

CRC - Comisión de Regulación de Comunicaciones (2009). Medición del indicador NSU de TPBCLD, TMC, PCS, Trunking e Internet-Informe Ejecutivo.

IFT – Instituto Federal de Telecomunicaciones (2018). Primeira Encuesta 2018: Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones. Recuperado de <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/primerencuesta2018vf.pdf>

FCC - Federal Communications Commission. Third Report and Order, Memorandum Opinion and Order, and Third Further Notice of Proposed Rulemaking. Recuperado de <https://docs.fcc.gov/public/attachments/FCC-18-73A1.pdf>

Ofcom (2019). Customer Satisfaction Tracker 2019: Summary of research findings. Recuperado de [https://www.ofcom.org.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0023/145814/customer-satisfaction-tracker-2019.pdf](https://www.ofcom.org.uk/_data/assets/pdf_file/0023/145814/customer-satisfaction-tracker-2019.pdf)

TRAI – Telecom Regulatory Authority of India (2017). Assessment of Customer Perception of Service performed by Cellular Mobile Telephone Service Providers: Surveys using Interactive Voice Response System (IVRS). Recuperado de [http://main.trai.gov.in/sites/default/files/IVRS\\_Survey\\_Report\\_08082017\\_o.pdf](http://main.trai.gov.in/sites/default/files/IVRS_Survey_Report_08082017_o.pdf)



# 4

## Comportamento de reclamação dos consumidores

*Revisão de literatura e proposições  
analítico comportamentais*

### **Autores**

Alcino F. de Moura Júnior

Jéssica A. Barbosa

Rafael B. Porto

## Resumo

O comportamento de reclamação ocorre após a compra de um produto ou uso/aquisição de serviços. Pesquisas existentes relacionadas ao tema envolvem investigações de variáveis que o influenciam. Estudos mostram ainda a importância de identificar como agências reguladoras lidam com as reclamações, como por exemplo no setor de telecomunicações. Foi feita uma revisão sistemática da literatura nacional e internacional em que 72 artigos foram analisados sobre comportamento de reclamação de consumidores em geral, identificando antecedentes e consequentes explorados, assim como o estado da arte para o setor de telecomunicações. Notou-se que há uma predominância da abordagem cognitiva nos estudos do comportamento do consumidor, abrangendo também o de reclamações. Recomenda-se, portanto, um olhar analítico comportamental para o fenômeno em questão, sendo proposto o Modelo de Perspectiva Comportamental (BPM) que explica o comportamento do consumidor baseado em eventos antecedentes (variáveis situacionais e de história de aprendizagem) e consequentes (reforço e punição utilitários e informativos) em relação à situação de consumo. Além disso, sugere-se o uso da Teoria da Firma de Marketing (MFT) para compreender como as reclamações retroalimentam o comportamento dos profissionais das empresas.

**Palavras-chave:** Comportamento de Reclamação dos Consumidores. Telecomunicações. Antecedentes. Consequentes. BPM. MFT.

## 1. Introdução

A área de estudo de comportamento do consumidor engloba uma série de respostas relacionadas a um produto ou serviço, o que inclui atividades de pré-compra, compra e pós-compra, passando desde uma possibilidade de consumo até uma descontinuidade ou não deste (Foxall, 1998). Este âmbito tem sido estudado, dentre outras disciplinas, pela Economia Comportamental, que surgiu de uma interseção entre a Economia e a Psicologia (Hursh, 1980).

Ao considerar a complementaridade dessas ciências, é possível destacar algumas características. A psicologia e, mais especificamente a Análise do Comportamento (AC), compreende que o comportamento é o seu objeto de estudo e este é definido como interação entre organismo e ambiente, sendo essa uma abordagem com grande interesse em analisar essas interações para fazer previsões e controlar o comportamento humano (Skinner, 1981/2007; Todorov, 2007). Segundo Madden (2000), a compreensão, previsão e o controle do comportamento humano também são plausíveis e indispensáveis

no que se refere aos comportamentos em contextos econômicos (Madden, 2000). A economia comportamental, portanto, é um campo de estudo acerca de variáveis, dentre elas, as econômicas, que influenciam o comportamento dos consumidores. (Madden, 2000; Hursh, 1980).

O comportamento de reclamação dos consumidores faz parte de uma grande diversidade de comportamentos que podem ser emitidos no contexto de consumo e é aquele que ocorre após uma compra de um produto ou uso/aquisição de serviços e está ligado, segundo Maute e Forrester (1993) e Crié (2003), a uma resposta explícita de insatisfações que um cliente possa ter. Crié (2003) salienta que diversas respostas/ações um consumidor pode emitir ao se deparar com uma situação insatisfatória e, uma delas, portanto, seria a reclamação. O autor cita ainda que a insatisfação é apenas um dos possíveis determinantes para este tipo de comportamento o que justifica o presente trabalho se tratar de uma ampla revisão bibliográfica para identificar que outros determinantes estão envolvidos.

Diante dessa temática e do comportamento de reclamação dos consumidores como foco deste estudo, vale elencar que a Economia comportamental, segundo Xavier (2011), tem se atentado recentemente para pesquisas acerca de como agentes reguladores, principalmente no setor de telecomunicações, lidam com as reclamações dos clientes, embora ele ressalte a pouca quantidade de estudos com este foco. Os agentes reguladores são órgãos que possuem não só responsabilidades fiscalizadoras de fornecedores de serviços, tanto os públicos quanto os privados, mas também de proteção do consumidor (Alves, 2001). A exemplo disso, pode-se citar a ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), primeira agência reguladora brasileira (ANATEL, 2017). Dentre as incumbências deste tipo de órgão, está a defesa do consumidor com relação a tarifas abusivas, privacidade, elaboração de normas para as concessionárias sob regulação, dentre outros fatores relacionados ao serviço prestado à população, por meio de implementação de políticas, administração de conflitos entre prestadoras de serviços e também repressão de infrações (Alves, 2001; ANATEL, 2017).

Nesse sentido, a ANATEL também tem buscado a compreensão das reclamações dos consumidores de serviços e produtos de telecomunicações, como forma de melhorar a qualidade dos serviços por ela regulados. No entanto, é notório que apenas parte dos consumidores de telecomunicações busca o órgão para registro de sua reclamação, levando ao entendimento de que a análise de reclamações registradas na ANATEL, por si só, não tem refletido a realidade do segmento (ANATEL, 2018). Diante da complexidade elucidada acerca do comportamento humano, sobretudo, dos consumidores, e principalmente no que se refere ao comportamento de reclamações e como agentes reguladores lidam com elas, faz-se necessário produções científicas cada vez mais apuradas nessa esfera. Para que isso seja possível e para que a economia comportamental

possa se aprofundar na temática, é válido definir sobre o que se está falando quando se refere a reclamações.

Na literatura existente sobre o tema, encontra-se também bastante informação sobre uma classificação específica para o âmbito de reclamações do consumidor, o “CCB”, que significa Comportamento de Reclamação do Consumidor (CCB – do inglês Consumer Complaint Behavior). Pesquisas acerca do CCB são direcionadas às ações comportamentais e não comportamentais, incluindo intenções de reclamar e seus subsequentes comportamentos. Historicamente, este tipo de estudo levava em consideração, em seu primeiro momento, a insatisfação como preditora do comportamento de reclamação e as alternativas de resposta eram: a saída, a voz e a lealdade. Logo após, a perspectiva da teoria se desenvolveu para uma distinção entre “ação” e “nenhuma ação” do consumidor e, em seguida, “ação pública” e “ação privada”. Ações privadas estariam relacionadas à saída ou boca-a-boca negativo, enquanto ações públicas a voz, medidas legais e reclamações para terceiros (agências comerciais, privadas ou governamentais). Em um terceiro momento, a teoria foi desenvolvida para uma explicação de três dimensões, ações de voz (busca de reparação ou nenhuma ação), ações privadas (boca-a-boca) e respostas a terceiros (que poderiam ser ações legais também). Essa classificação é chamada de taxonomia do CCB e, embora seja uma classificação de comportamentos, nas pesquisas sobre a temática, as variáveis preditoras estudadas são, em geral, muito semelhantes às citadas a seguir (Singh, 1988; Maute & Forrester, 1993; Crié, 2003; Butelli, 2007).

O comportamento de reclamações tem sido objeto de estudo de pesquisas nacionais e internacionais há algumas décadas. Em geral, envolvem investigações e explorações de variáveis que o influenciam, conforme Tabela 1.

**Tabela 1. Variáveis investigadas na literatura acerca do comportamento de reclamações.**

Nível de insatisfação	Zaltman, 1981; Didow e Barksdale, 1982; Singh, 1988; Maute e Forrester, 1993; Singh e Wilkes, 1996; Fernandes e Santos, 2008; Sharma, Marshall, Reday e Na, 2010; Nimako, 2012; Mensah, 2012; Wan, 2013; Tam, Suki, e Chang, 2013; Prasetyo, Hartoyo, e Tinaprila, 2016.
Características de personalidade do consumidor	Zaltman, 1981; Bearden e Mason, 1984; Kolodinsky, 1995; Morel, Poiesz e Wilke, 1997; Phau e Sari, 2004; Gursoy, McCleary e Lepsito, 2007; Phau e Baird, 2008; Fernandes e Santos, 2008; Sharma et al., 2010; Mahayudin, Haron e Yin-Fah, 2010; Shi, Liu e Zhang, 2011; Tronvoll, 2011; Halim e Christian, 2013; Tojib e Khajehzadeh, 2014; Bolkan e Goodboy, 2015; Prasetyo et al., 2016; Demirgüneş e Avcilar, 2017; Min, Joireman e Kim, 2019.
Atitude para reclamar	Bearden e Crockett, 1981; Bearden e Mason, 1984; Hernandez, Strahle, Garcia e Sorensen, 1991; Blodgett, Wakefield e Barnes, 1995; Singh e Wilkes, 1996; Kim, Kim, Im e Shin, 2003; Phau e Sari, 2004; Fernandes e Santos, 2008; Matos, Rossi, Veiga e Vieira, 2009; Hansen, Samuelsen e Andreassen, 2011; Halim e Christian, 2013; Rehman, Saeed, Kanwal, Rizwan, Rehan e Hassan, 2013; Tam et al., 2013; Lervik-Olsen, Andreassen e Streukens, 2016; Prasetyo et al., 2016.

*Continua...*

**Tabela 1: Variáveis investigadas na literatura acerca do comportamento de reclamações (Continuação)**

Propensão a reclamar	Gronhaug, 1977; Bearden e Crockett, 1981; Didow e Barksdale, 1982; Bearden e Mason, 1984; Gursoy et al., 2007; Bolkan, 2018.
Intenção de reclamação	Bearden e Crockett, 1981; Oliver, 1987; Singh, 1988; Liu e McClure, 2001; Kim et al., 2003; Huppertz, 2007; Fernandes e Santos, 2008; Matos et al., 2009; Hansen et al., 2011; Matos, Garrido, D'Ávila e Calixto, 2012; Wan, 2013; Matos e Leis, 2013; Halim e Christian, 2013; Rehman et al., 2013; Tojib e Khajezadeh, 2014; Matos e Rohden, 2016; Lervik-Olsen et al., 2016; Min et al., 2019.

É perceptível que há uma predominância da abordagem cognitiva nas pesquisas relacionadas a comportamento do consumidor (Oliveira-Castro & Foxall, 2005), abrangendo também o de reclamações. Porém, cabe enfatizar, conforme ressaltado por Foxall (1987; 2001) e por Oliveira-Castro e Foxall (2005), que incluir uma perspectiva analítica comportamental sobre o comportamento do consumidor não deve ser uma tentativa de exclusão de pontos de vistas diferentes, mas sim de complementaridade e interação de explicações acerca do fenômeno, na intenção de enriquecer o âmbito científico. As principais limitações encontradas, sob a perspectiva comportamental, nas explicações cognitivistas referentes ao comportamento do consumidor tem sido baixa capacidade preditiva do comportamento em si, por considera-lo fruto de eventos intrapessoais, como atitudes, intenções, tendências, etc. Em contrapartida, a AC a complementa, enfatizando variáveis situacionais e de aprendizagem, além de apresentar forte embasamento experimental em suas pesquisas (Foxall, 1997; Foxall, 1998; Oliveira-Castro & Foxall, 2005; Nalini, de Melo Cardoso & Cunha, 2013).

Assim, a AC integra este campo de estudo, acrescentando o Modelo de Perspectiva Comportamental (BPM - do inglês Behavioral Perspective Model). Este modelo se refere a uma maneira preditiva e robusta de compreender o comportamento do consumidor, pois considera, como antecedentes, os fatores da história de aprendizagem do próprio indivíduo e também do cenário atual que envolve o comportamento de consumo, o comportamento em si e as suas consequências que, neste caso, podem ser reforçadoras (que aumentam a probabilidade de um determinado comportamento voltar a ocorrer) e punitivas (que diminuem a probabilidade de um determinado comportamento voltar a ocorrer) e, ainda, utilitárias e informativas (Foxall, 2010; Cavalcanti, Oliveira-Castro & Foxall, 2013; Foxall, Oliveira-Castro, James, & Schrezenmaier, 2006; Nalini et al., 2013; Porto & Oliveira-Castro, 2013).

Conforme Porto e Oliveira-Castro (2013), as interações entre contingências passadas e atuais possuem influência nas experiências de consumo, sendo que a combinação desses antecedentes é tida como a situação do consumidor (Foxall, 2010). A história de aprendizagem se refere às experiências semelhantes ou relacionadas que o consumidor teve ao longo da vida (Foxall et al., 2006; Porto & Oliveira-Castro, 2013). As consequências podem ser classificadas ainda como: reforço utilitário, reforço informativo, punição

utilitária e punição informativa. As consequências utilitárias são ligadas a benefícios práticos, de utilidade para o consumidor, ou seja, são mediadas pelo uso do produto ou serviço. Já as informativas estão ligadas ao meio social e interação com outras pessoas. Em geral, haverá ambos os tipos de consequências, tanto utilitárias, quanto informativas, assim como haverá consequências aversivas envolvidas (Cavalcanti et al., 2013; Foxall, 1998; Foxall, 2010; Foxall et al., 2006; Nalini et al., 2013; Porto & Oliveira-Castro, 2013).

Como todo comportamento, os dos consumidores também podem ter como uma de suas variáveis controladoras uma operação estabelecadora (OE). Então, cabe incrementar, sob a ótica da AC, que as OE's, segundo Haydu (2004), são variáveis motivacionais que afetam a efetividade reforçadora ou punitiva de eventos, podendo também suprimir ou evocar comportamentos. As OE's podem ser incondicionais (estabelecidas filogeneticamente) ou condicionais (estabelecidas ontogeneticamente). No que se refere às primeiras, podem advir de contextos de privação, saciação ou estimulação aversiva, oriundos da história da espécie. Já as últimas, aos emparelhamentos ocorridos na história do indivíduo (Haydu, 2004).

Porém, mesmo tendo um arcabouço teórico sólido e robusto como o BPM, embasado na AC, vale ressaltar, conforme já mencionado, que o comportamento do consumidor está interligado com uma série de outros comportamentos e interações com empresas, fornecedores, órgãos reguladores, dentre outros. Para estudar essas relações, Foxall (1999) destaca a Teoria da Firma de Marketing (MFT – do inglês Marketing Firm Theory) que complementa o BPM, enfatizando características das empresas e seus objetivos de gestão orientada ao consumidor. Segundo essa perspectiva, as empresas, portanto, têm como função se engajar no marketing e suas relações, pois sabe-se que essa estrutura influencia as escolhas dos consumidores. Então os membros da empresa/profissionais de marketing precisam comportar-se de maneira congruente ao que a conecta com o mercado (Foxall, 1999; Vella & Foxall, 2013). Sob este ponto de vista, há um reforçamento mútuo, uma interdependência, entre comportamentos de consumidores/fornecedores e profissionais de marketing (Foxall, 1999; Vella & Foxall, 2013). Então se a escolha do consumidor é influenciada, por exemplo, por variáveis de cenário, como estímulos físicos, sociais e regulatórios, o gerenciamento de marketing deve se ocupar destes assuntos. Da mesma maneira, se comportamentos são mantidos e selecionados por suas consequências, as atividades de marketing precisam se atentar para os reforçadores que disponibilizam aos consumidores (Foxall, 1999; 2015; Vella & Foxall, 2013).

Foxall (1999; 2015) também salienta que nestas interações, relações de troca econômica literal ocorrem e são necessárias ao marketing. Essas trocas são representadas como um padrão de contingência bilateral e isso quer dizer que há uma interrelação entre esses comportamentos. Ou seja, comportamentos dos profissionais de marketing e suas consequências são parte dos estímulos discriminativos para os comportamentos dos

consumidores, que possuem suas próprias consequências, que podem também ser preditoras de ações adicionais dos profissionais de marketing. Dessa maneira, os comportamentos de cada parte estão ligados e funcionam como estímulo discriminativo ou consequências reforçadoras e/ou punitivas da outra parte (Foxall, 1999; 2015; Vella & Foxall, 2013).

Ao considerar a robustez proposta pelo BPM e MFT para identificação de variáveis que influenciam comportamentos do consumidor e ao identificar que o comportamento de reclamações tem sido foco, quase exclusivamente, de análises cognitivistas, o principal interesse do presente estudo é realizar um levantamento bibliográfico. O objetivo deste levantamento é aumentar a compreensão deste fenômeno, agregando um olhar analítico comportamental, pois além de identificar, em artigos científicos nacionais e internacionais, variáveis antecedentes e consequentes preditoras de comportamentos de reclamações, propõe-se verificar teorias utilizadas para explicar tais comportamentos e compreender se há estudos com essa temática no campo de telecomunicações ou outros setores regulados, já que mostrou-se um campo de estudo carente de investigações científicas. Outro alvo desta bibliometria é, ainda, propor análises embasadas no BPM e MFT para classificar as variáveis encontradas e sugerir como se dá a retroalimentação do comportamento de reclamações aos comportamentos das empresas, como previsto pelo modelo supracitado. Acredita-se que além de melhorar a compreensão do fenômeno, fornecerá dados valiosos para predição e controle destes comportamentos e incrementará informações para pesquisas futuras acerca do tema.

## 2. Método

Essa pesquisa refere-se a um estudo de levantamento bibliográfico, cuja busca de artigos utilizou dos seguintes indexadores: “Comportamento de Reclamações dos Consumidores”; “Comportamento de Reclamação do Consumidor”; “Consumer Complaint Behavior”; “Customer Complaint Behavior”; “Respostas de Reclamação do Consumidor”; “Respostas de Reclamações dos consumidores”; “Consumer Complaint Responses”; “Customer Complaint Responses”; “Consumer complaining behavior”; “Customer complaining Behavior”; “Propensão a reclamar”; “Propensity to complain”; “consumer evaluation of services”, sendo que nada foi encontrado para o último indexador dentro da temática. Os filtros foram feitos no título, resumo, palavras-chave e/ou artigo completo. Dentre as bases de dados utilizadas estão: Science Direct; ProQuest, Emerald; Sage; Google Scholar; Scielo; Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaint Behavior; Advances in Consumer research; Journal of Retailing and Consumer Services; Telecommunications Policy; EBSCO; Research Gate.

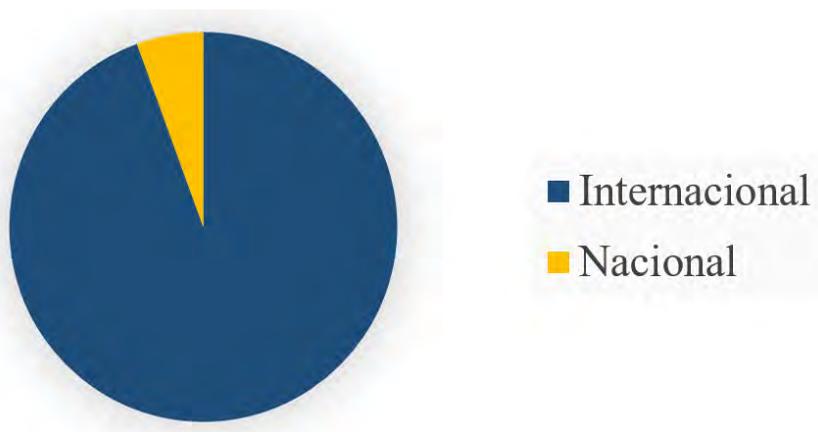
Com as buscas, foram encontrados 128 artigos que pareciam interessantes para o tema em questão. Destes, foram lidos os títulos e resumos para verificar quais estariam dentro do escopo desejado, sendo selecionados 72 para classificação e leitura. A classificação foi feita por nível de relevância de acordo com o método de ordenação InOrdinatio, que considera ano, fator de impacto do periódico e número de citações. Assim, cada artigo foi lido na ordem de relevância citada acima e seus dados foram registrados em planilha. A planilha foi preenchida com título do artigo, nome dos autores, ano de publicação, nome e fator de impacto da revista, nacionalidade do estudo e da revista, temas pesquisados, objetivo, tipo de produto ou serviço avaliado, variáveis independentes, moderadoras e dependentes, tipo de pesquisa e de abordagem, tipo de recorte e de fonte de dados, técnica para coleta e análise de dados, natureza dos dados, teorias de base, medidas e escalas adotadas, resultados encontrados e sugestões para pesquisas futuras.

### 3. Resultados

#### 3.1. Nacionalidade da bibliografia

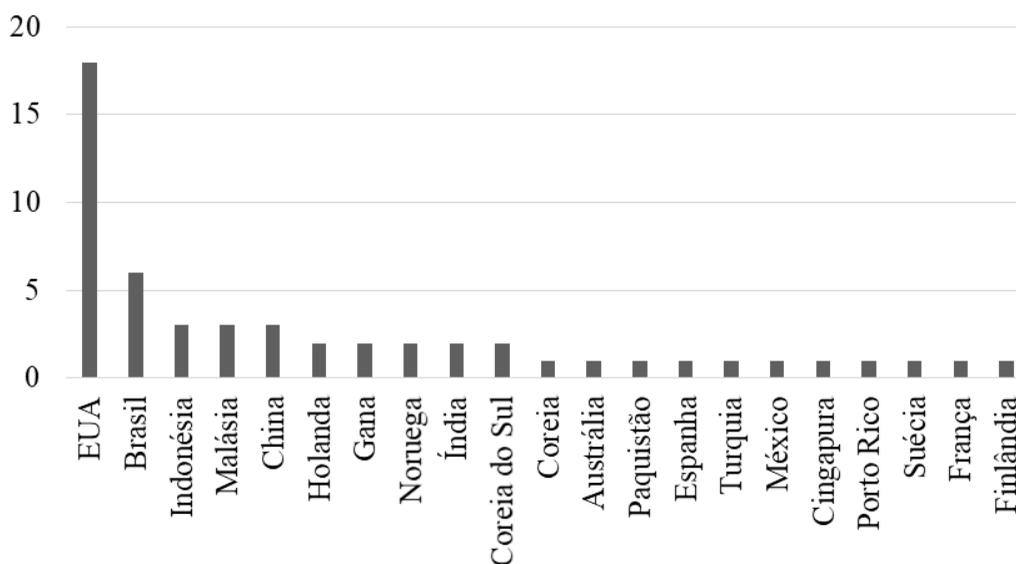
Na busca realizada e com os critérios utilizados para classificação dos artigos, foram registrados 72 para análise. Quanto à nacionalidade dos estudos, conforme mostrado na Figura 1, nota-se que os artigos internacionais representaram 94% da amostra, enquanto os nacionais 6%, sendo 4 do total.

Figura 1. Quantidade de publicações nacionais e internacionais.



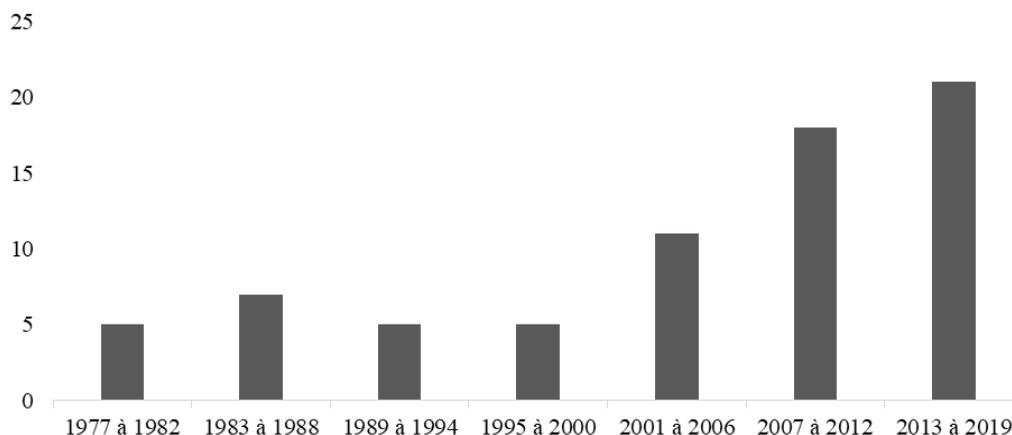
Os estudos analisados foram desenvolvidos nos mais diversos países dos cinco continentes, como pode ser visto na Figura 2. Embora 29 artigos não tenham especificado o local em que as pesquisas foram realizadas, a predominância foi de pesquisas feitas nos Estados Unidos e, logo em seguida, porém com menos da metade das publicações, o Brasil.

**Figura 2. Quantidade de publicações por localidade em que o estudo foi realizado.**



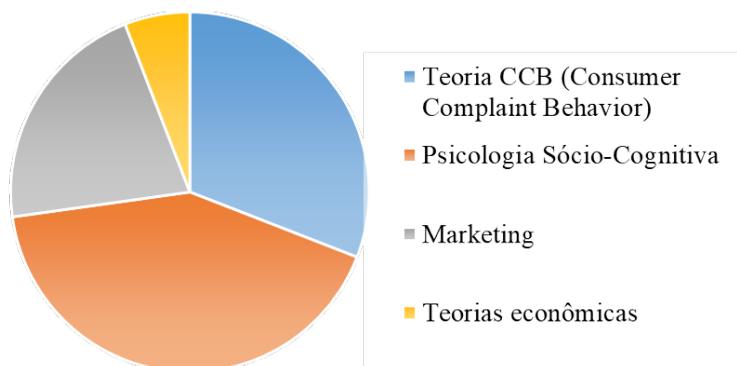
### 3.2. Datas de publicações

As datas das publicações dos artigos encontrados variaram de 1977 a 2019, conforme mostrado na Figura 3. Foi feito o agrupamento de seis em seis anos para uma visualização mais didática. Por período, o que teve maior número de publicações foi de 2013 a 2019 e os períodos com menores quantidades foram 1977 a 1982, 1983 a 1988, 1989 a 1994 e 1995 a 2000. Não houve dados publicados nos anos 1978 a 1980, 1986, 1989 a 1990, 1992, 1994, 1999 a 2000, 2002 e 2005. Em contrapartida, desde 2006 teve-se maior incidência de publicações ano a ano até 2019. A maior quantidade de artigos publicados ocorreu em 2013 e 2016, com 6 artigos cada.

**Figura 3. Quantidade de publicações a cada cinco anos, entre 1977 a 2019.**

### 3.3. Teorias predominantes

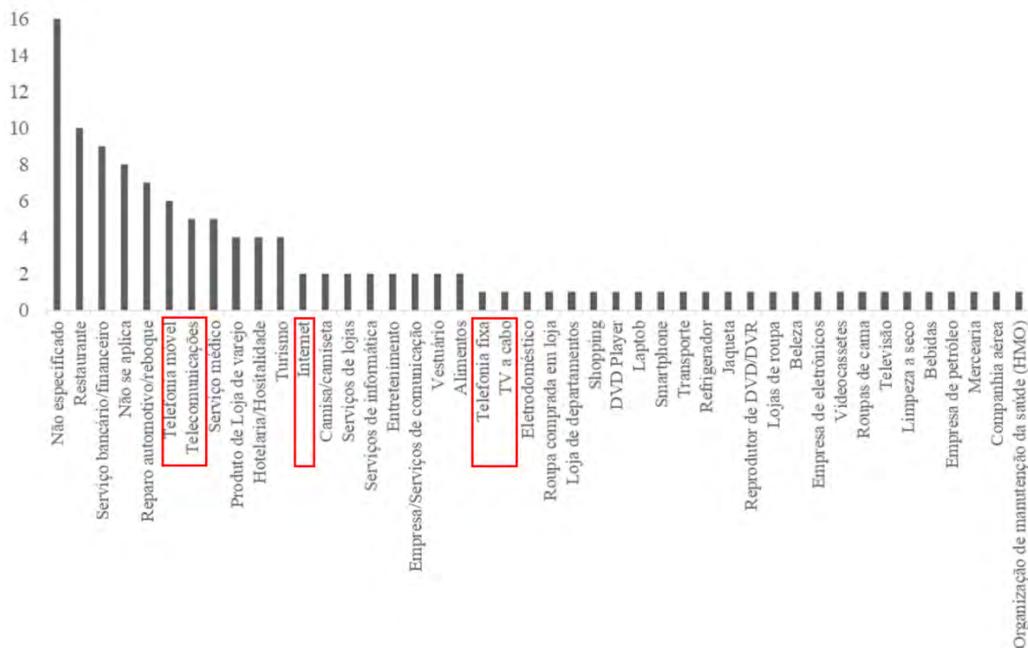
Os artigos encontrados possuem um viés teórico predominantemente da Psicologia Sócio-Cognitiva, além das teorias do CCB, que são uma mescla de marketing com psicologia cognitiva. Dos 72 artigos, conforme visto na Figura 4, 79% utilizaram teorias da Psicologia Sócio-Cognitiva para abarcar explicações acerca do tema, 58% do CCB e 40% do Marketing. Outro campo teórico encontrado é o de Teorias Econômicas, com 11% de presença nos artigos.

**Figura 4. Quantidade de publicações, em porcentagem, dos principais campos teóricos utilizados para abarcar explicações do comportamento de reclamações.**

### 3.4. Tipo de serviço e/ou produto avaliado nas pesquisas

Sobre o tipo de serviço/produto avaliado nas pesquisas dos artigos encontrados, a Figura 5 mostra que a maior quantidade, em ordem decrescente, é nos setores de Restaurante, Serviço bancário/financeiro, Reparo automotivo/reboque, Telefonia móvel, Telecomunicações em geral e Serviço médico. De maneira geral, dados relacionados a telecomunicações foram subdivididos em Telefonia móvel, Telefonia fixa, Telecomunicações em geral (quando o artigo não mencionava o produto especificamente), Internet e TV a cabo, conforme destacado na Figura 5. Dentre as pesquisas, 16 não especificaram e 8 estudos não fizeram avaliações voltadas para algum tipo de produto ou serviço.

Figura 5. Quantidade de publicações por tipo de serviço/produto avaliado nas pesquisas.



### 3.5. Variáveis encontradas

Ainda acerca dos estudos encontrados no levantamento, é importante salientar que 18 destes artigos possuem vieses mais teóricos, exploratórios e qualitativos. Além disso, menciona-se que desses, 7 são apenas teóricos e 11 incluem alguma relação com variáveis

anteriores. Em geral, os estudos investigaram como variáveis dependentes, não só o comportamento de reclamação em si, mas também variações, como propensão à reclamação, probabilidade de reclamar, comportamento de queixa, CCB, intenções de reclamação e reação do consumidor.

Para identificar variáveis que poderiam exercer influência nos objetos de estudo citados acima, no geral, os seguintes antecedentes foram mensurados nos artigos analisados, de acordo com a Tabela 2.

**Tabela 2. Variáveis antecedentes encontradas nos artigos e porcentagem de incidência.**

Nível de insatisfação/satisfação	38,88%
Personalidade/variáveis psicográficas do consumidor/fatores comportamentais	30,55%
Atitude para reclamar/propensão a reclamar	20,83%
Probabilidade de sucesso da reclamação	15,27%
Severidade/tipo da falha	12,5%
Fatores demográficos	11,11%
Justiça - senso de, percepção de, expectativa, distributiva e interacional	11,11%
Experiência prévia com reclamações	9,72%
Despesas/custo e benefício para reclamar	8,33%
Alienação do consumidor	8,33%
Questões culturais	8,33%
Atribuição de culpa	8,33%
Falha em serviços	6,94%
Emoções/emoções negativas	6,94%
Canais disponíveis para efetuar reclamações	5,55%
Preocupação com enfrentamento/propensão à vergonha	5,55%
Norma subjetiva/social/moral	5,55%
Preocupação com o negócio/atitude em relação a negócios	5,55%
Política de reembolso e troca	5,55%
Importância/atributos do produto ou serviço	5,55%
Responsividade da empresa/empoderamento do empregado/acessibilidade	4,16%
Qualidade/nível/tempo de relacionamento com cliente	4,16%
Controlabilidade	4,16%
Valor percebido da reclamação	2,77%
Controle/busca de informações	2,77%

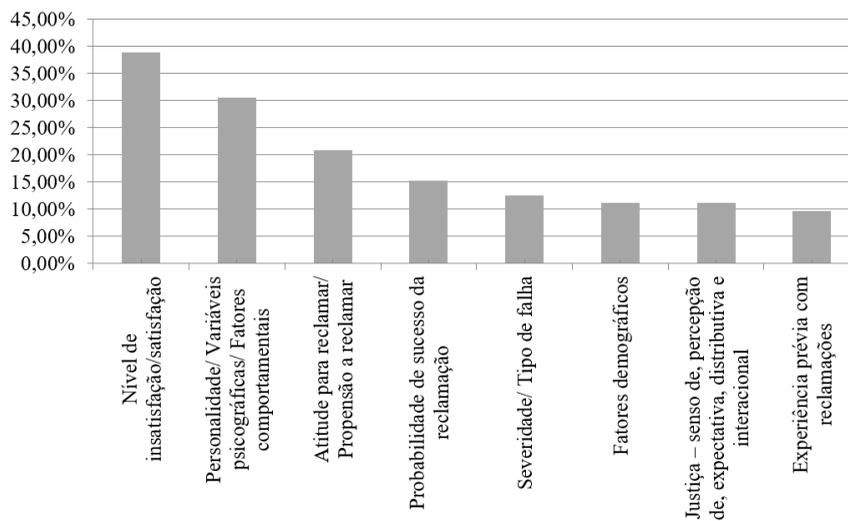
*continua...*

**Tabela 2: Variáveis antecedentes encontradas nos artigos e porcentagem de incidência (Continuação)**

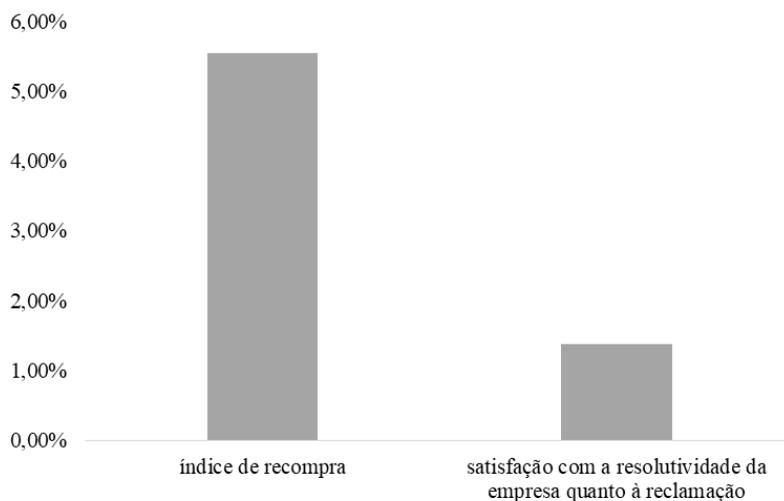
Expectativas dos reclamantes	2,77%
Motivação para reclamar	2,77%
Estabilidade	1,38%
Dificuldade/facilidade para reclamar	1,38%
Barreiras de saída	1,38%
Esforço percebido para reclamar	1,38%
Tipo de contrato	1,38%
Percepção de ameaça	1,38%
Presença de outras pessoas no momento da reclamação	1,38%
Intenção de recompra	1,38%

Ressalta-se que alguns utilizaram mais de uma das variáveis supracitadas. Na Figura 6, apresenta-se os antecedentes mais encontrados.

**Figura 6. Quantidade, em porcentagem, dos antecedentes mais encontrados nas publicações.**



Já no que se refere aos consequentes, os estudos identificaram, conforme a Figura 7: índice de recompra; satisfação com a resolutividade da empresa quanto à reclamação.

**Figura 7. Quantidade, em porcentagem, dos consequentes encontrados nas publicações.**

Das variáveis supracitadas, vale fazer referência às que foram encontradas nos 13 estudos de telecomunicações, como pode ser visto na Tabela 3. Conforme já mencionado na Figura 5, essas publicações foram subdivididas em: Telefonia móvel, Telefonia fixa, Telecomunicações em geral (quando o artigo não mencionava o produto especificamente), Internet e TV a cabo.

**Tabela 3. Variáveis encontradas nos estudos de telecomunicações**

Telefonia móvel	Escolha do canal, propensão à vergonha, dados demográficos, Motivação para reclamar, Tipo de contrato, Custo/benefício para reclamar, Tipo de falha/severidade da falha no serviço, Satisfação, Personalidade/variáveis psicográficas do consumidor/fatores comportamentais, Insatisfação, Atribuição de culpa, Política de reembolso e troca, Qualidade/nível/tempo de relacionamento, Justiça percebida, Intenção de reclamar.
Telefonia fixa	Estudo exploratório e qualitativo sem relação empírica com as variáveis.
Internet	Satisfação, Qualidade/nível/tempo de relacionamento, Tipo de falha/severidade da falha no serviço, Responsividade da empresa, Valores culturais, Intenção de recompra, Percepção de justiça, Intenção de reclamar.
TV a cabo	Tipo de falha/severidade da falha no serviço, Personalidade/variáveis psicográficas do consumidor/fatores comportamentais, Intenção de reclamar.
Telecomunicações	Satisfação, Qualidade/nível/tempo de relacionamento, Tipo de falha/severidade da falha no serviço, Responsividade da empresa, Valores culturais, Intenção de recompra, Percepção/senso de justiça, Intenção de reclamar, Experiência prévia com reclamações, Atitude para reclamar, Norma subjetiva, Probabilidade de sucesso, Atitude em relação aos negócios, Insatisfação.

### 3.6. BPM e MFT

Acerca do BPM, é possível analisar que os dados supracitados na Figura 6 e na Figura 7 poderiam se encaixar em variáveis previstas pelo modelo, como pode ser verificado na Tabela 4, a seguir.

**Tabela 4. Classificação de todas as variáveis encontradas, segundo o BPM.**

Cenário	Falha em serviços; Severidade/tipo da falha; Importância/atributos do produto ou serviço; Questões culturais; Política de reembolso e troca; Fatores demográficos; Despesas/custo e benefício para reclamar; Barreiras de saída; Canais disponíveis para efetuar reclamações; Dificuldade/facilidade para reclamar; Responsividade da empresa/empoderamento do empregado/acessibilidade; Controle/busca de informações; Presença de outras pessoas no momento da reclamação; Tipo de contrato.
História de Aprendizagem	Experiência prévia com reclamações; Justiça - senso de percepção de expectativa, distributiva e interacional; Expectativas dos reclamantes; Motivação para reclamar; Probabilidade de sucesso da reclamação; Valor percebido da reclamação; Nível de insatisfação/satisfação; Qualidade/nível/tempo de relacionamento com cliente; Norma subjetiva/social/moral; Preocupação com enfrentamento/propensão à vergonha; Esforço percebido para reclamar; Percepção de ameaça. Atitude para reclamar/propensão a reclamar; Intenção de recompra. Alienação do consumidor; Emoções/emoções negativas; Personalidade/variáveis psicográficas do consumidor/fatores comportamentais; Estabilidade; Controlabilidade; Atribuição de culpa; Preocupação com o negócio/atitude em relação a negócios;
Consequências	Índice de recompra; Satisfação com a resolatividade da empresa quanto à reclamação.

Já no que se refere ao MFT, vale ressaltar que a análise seria complementada pela ideia de que o comportamento de reclamação retroalimenta todo o sistema (interrelações entre empresa e consumidor). Ou seja, já que os comportamentos são mutuamente reforçados, o de reclamação pode ser interpretado como um antecedente para as ações de marketing da empresa, pois as empresas ou órgãos precisarão se comportar em relação a isso, ou também como consequências de ações que a empresa realizou ou deixou de realizar. Da mesma forma, a responsividade da empresa com relação à reclamação é uma consequência para o comportamento do consumidor.

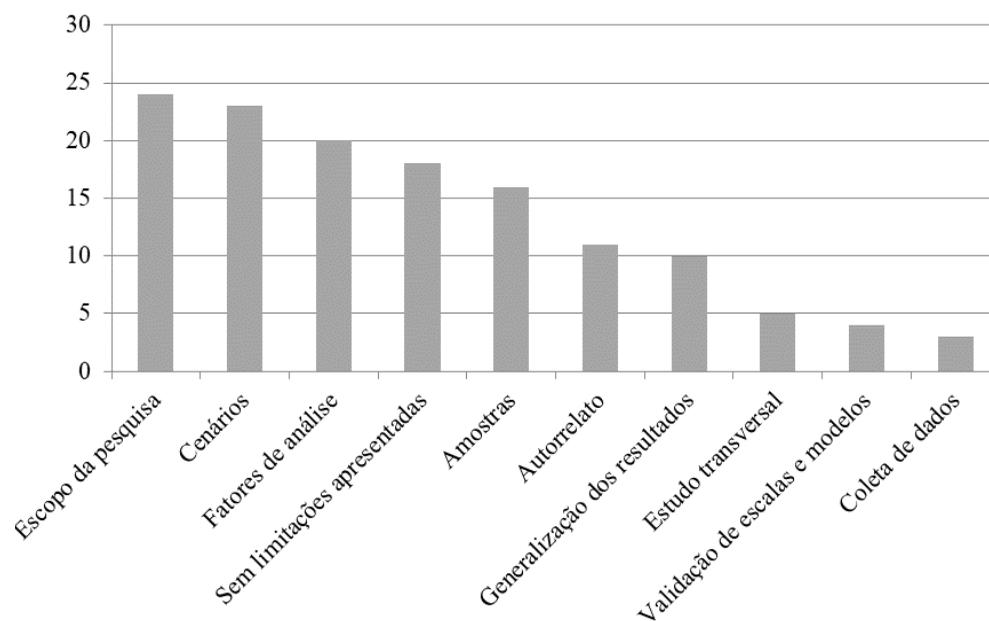
### 3.7. Instrumentos e medidas utilizadas

Os instrumentos utilizados para coleta de dados nestes 72 artigos foram entrevistas e questionários, com poucos dados de discussão ou atividades em grupo. Dentre as medidas e escalas adotadas, muitos estudos contaram com escalas próprias, ou adaptadas de estudos anteriores (geralmente vindos de pesquisas de satisfação/insatisfação e inventários de personalidade). Também foram usadas escalas existentes que mensuram o Comportamento de Reclamação do Consumidor (CCB – do inglês Consumer Complaint Behavior).

### 3.8. Limitações

Toda pesquisa científica possui limitações em seus resultados. Esse apontamento é importante para se conhecer os limites que o estudo conseguiu atingir. Conforme a Figura 8, os artigos investigados apontaram, em sua maioria, limitações com os cenários e com o escopo. Os fatores relacionados à análise dos dados também foram citados pelos artigos como um dos grandes motivos das limitações encontradas. Problemas com a amostra, coleta de dados e generalização dos resultados também estiveram dentre as limitações com maior prevalência. Amostras compostas por autorrelato, estudo transversal e validação de escalas e modelos foram citadas como limitações de estudos, porém, em menor quantidade. Apesar da importância de se sinalizar limitações nas pesquisas, 18 artigos não apresentaram nenhuma de maneira explícita.

Figura 8. Quantidade e tipos de limitações encontradas no levantamento, segundo os autores.



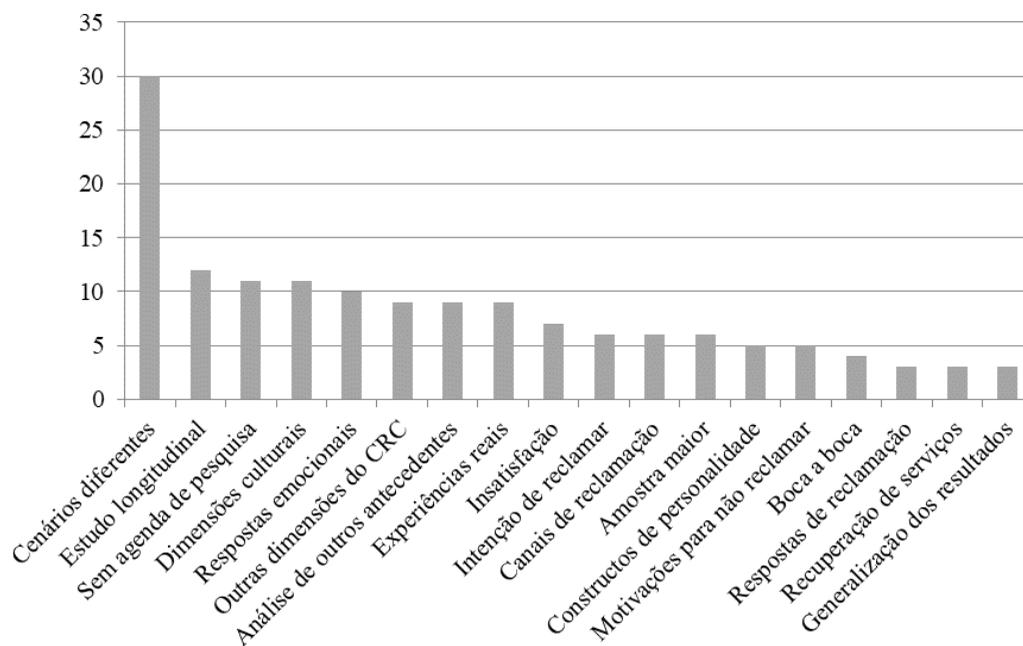
### 3.9. Sugestões para futuras pesquisas

Ao se estabelecer as limitações dos estudos, os artigos científicos elencados apontaram investigações futuras que podem contribuir para a evolução da área. As sugestões indicadas, conforme constam na Figura 9 a seguir, destacaram a busca por cenários diferentes como a de maior incidência. A aplicação de estudos longitudinais, mais dimensões culturais, respostas emocionais, outras dimensões do CRC (Comportamento de Reclamação dos Consumidores) e análise de outros antecedentes seguem com as maiores indicações. Experiências reais, insatisfação, intenção de reclamar, canais de reclamação, constructos de personalidade e amostras maiores também estão entre as sugestões mais frequentes. Temas que envolvem motivações para não reclamar, boca a boca, respostas de reclamação, recuperação de serviços e generalização de resultados estão dentre as pesquisas sugeridas de forma menos frequente.

Outras propostas foram citadas apenas por 2 artigos cada para barreiras de saída, respostas reais, expectativa de reclamação, tratamento de reclamações, uso da tecnologia, relação entre atitude, intenção e comportamento, proteção ao consumidor, produtos/ambientes intangíveis, experimentos, reclamação on-line e fatores situacionais. Com

apenas 1 sugestão, foram apontadas força de vinculação, constrangimentos, propensão à vergonha, Teoria Transacional sob perspectiva do consumidor, índices de satisfação, envolvimento com os produtos, nível socioeconômico, retaliação, incidentes críticos, perdas financeiras, busca sistemática em periódicos diferentes, co-criação de valor de serviço, Teoria de Tentar Reclamar, percepção de risco pré-compra, nível de negatividade, eficácia da reclamação, percepção organizacional sobre a queixa, Comportamento Elogioso do Consumidor, abordagem qualitativa, facilidade de reclamar, resolutividade da reclamação, motivação, capacidade percebida e oportunidade percebida, CRC entre gerações, CRC articulados, barreiras organizacionais e Comportamento de Recompra. Também houve 11 artigos que não levantaram possibilidades futuras para agenda de pesquisa.

**Figura 9. Quantidade e tipos de sugestões para pesquisas futuras, segundo os autores.**



## 4. Discussão

Conforme encontrado nos resultados e, tendo em vista os objetivos deste levantamento bibliográfico, vale destacar que estes foram atendidos, de maneira que artigos nacionais e internacionais foram identificados, as variáveis antecedentes e consequentes trazidas

pelas pesquisas foram analisadas, as teorias existentes também foram verificadas. Identificou-se o que há na literatura acerca de telecomunicações e proposições embasadas no BPM e MFT foram feitas.

Assim sendo, observa-se que há pouquíssimos estudos nacionais na amostra, o que pode ser uma lacuna a ser preenchida pelos estudiosos brasileiros, incluindo a presente pesquisa como parte dessa promissora área de produção científica. Da mesma maneira, nota-se uma quantidade predominante de teorias cognitivistas, congruente com todo o percurso científico da economia comportamental, o que sugere fundamentalmente uma possibilidade de aumentar a atenção para variáveis situacionais e história de aprendizagem, a fim de melhorar as correlações e predições do comportamento de reclamações dos consumidores.

#### **4.1. Variáveis antecedentes e consequentes do comportamento de reclamação**

No que se refere ao conteúdo que foi levantado nesta bibliometria, ressalta-se que os autores dos estudos identificados possuem justificativas com base em seus resultados para considerar as variáveis citadas como antecedentes ou consequentes preditoras do comportamento de reclamação. A exemplo dos antecedentes, vale citar o nível de insatisfação e satisfação que foi mencionado por diversos autores como antecedentes, inclusive por Singh (1988), que também ressaltou que diferentes comportamentos identificados como de reclamação podem ter antecedentes divergentes. Porém, Garín-Muñoz, Pérez-Amaral, Gijón e López (2016) e ressaltaram que a insatisfação, por exemplo, não é imprescindível para que uma reclamação ocorra, embora possa influenciar positivamente a decisão de reclamar a um terceiro, por exemplo. Mensah (2012), Oliver (1987) e Tam et al. (2013) também defendem que insatisfação não é condição necessária, embora importante para que o comportamento de reclamação ocorra, já que considera que outros motivos podem influenciá-lo.

Em contraposição a Garín-Muñoz et al. (2016), Maute e Forrester (1993) defendem que comportamentos de saída e de reclamação aumentam quando a insatisfação dos clientes é maior. Nimako (2012) e Gronhaug (1977) também salientam que pessoas insatisfeitas reclamam mais ou tem maior propensão a reclamar do que as satisfeitas, embora não necessariamente as primeiras o façam e, da mesma maneira, as últimas não estejam isentas de apresentar este tipo de comportamento. Sharma et al. (2010) corroboram que maiores níveis de insatisfação levam a maiores queixas, ressaltando que consumidores respondem de formas diferentes para serviços ou produtos. Krapfel (1985) indica que qualquer prejuízo percebido no mercado que cause insatisfação suficiente no consumidor, produzirá um desejo de obter reparação, que pode ocorrer por meio de uma reclamação.

Mensah (2012), em consonância aos demais autores, afirma que insatisfação e reclamação possuem uma correlação positiva, além de relatar que o comportamento de queixa é influenciado por insatisfações anteriores. Tronvoll (2012) também destaca que uma reclamação ocorre devido a uma experiência insatisfatória com um serviço, ressaltando que a queixa é experiencial, idiossincrática, contextual e que possui significado único para o reclamante.

Oliver (1987), destaca que a reclamação está relacionada a níveis baixos de satisfação, mas que não é a única forma de comportamento para tais índices. Mousavi e Esfidani (2013) e Crié (2003) corroboram, afirmando que o comportamento de reclamações pode ser classificado como uma das possíveis respostas a uma insatisfação. Mas Crié (2003) ressalta, ainda, que essa resposta dependerá da experiência tida e do produto ou serviço. A exemplo de outras respostas, Matos et al. (2012) relataram que a satisfação influenciou a intenção de reclamar para amigos, para órgãos reguladores e também tentativas de punição para a empresa e intenções de recompra. Fernandes e Santos (2008a; 2008b) indicam que essa é a variável mais relevante para boca-a-boca negativo e intenções de troca de empresa. Para Patwary e Omar (2016), consumidores relatam queixas a partir de uma experiência insatisfeita a diversos canais, embora se queixem mais a outras pessoas ao invés de o fazer aos provedores de serviços.

Já Singh e Wilkes (1996), indicaram que a intensidade da insatisfação pode ser importante, juntamente com outros fatores como atitude para reclamar, para prever o comportamento em questão. Matos et al. (2009) também afirmaram que outros aspectos, como severidade da falha e justiça percebida, afetam a satisfação e, por conseguinte, possuem efeitos nas respostas de reclamação ou não do consumidor. Matos e Leis (2013) corroboram, pois seus resultados mostraram que a justiça distributiva e interacional possuem efeito na satisfação e que a satisfação está relacionada com recompra ou respostas de reclamações. Blodgett et al. (1995) defendem acerca da insatisfação, juntamente com a probabilidade de sucesso de ter a queixa atendida, que são fatores que aumentam a propensão a reclamar, mas aumentam ainda mais a procura por reparação antes da queixa em si. Liu & McClure (2001) ressaltaram questões culturais aliadas à insatisfação, confirmando que consumidores de uma cultura coletivista (neste caso, sul-coreanos) reclamam menos que os de uma cultura individualista (neste caso, EUA), embora estes últimos tenham maior propensão a permanecer após uma reclamação.

Matos e Rohden (2016) destacaram acerca de reclamações junto ao Procon para o segmento bancário, que uma das principais variáveis que explicam a reclamação é a insatisfação, por exemplo, com o atendimento. Segundo eles, já para o segmento de telefonia móvel, seria a satisfação geral acumulada, mas mais especificamente com a cobertura do serviço. Didow e Barksdale (1982) e Prasetyo et al. (2016) indicam que o

aumento do preço de compra de produtos e a pouca quantidade de pontos de venda de um produto específico aumentam a insatisfação dos clientes que, por consequência, possuem então maior propensão a reclamar. Garín-Muñoz et al. (2016) também identificaram que a reclamação precisa ser tratada adequadamente para melhorar a satisfação dos consumidores. Isso corrobora com Mittal, Huppertz e Kha (2008), que constataram que a qualidade percebida do atendimento influencia o comportamento de queixa. É importante citar que Boote (1998) e Dahl e Peltier (2015) fizeram revisão de literatura, apontando que há uma contínua exploração dos aspectos de satisfação e insatisfação como preditores de queixas.

Outras variáveis bastante encontradas como antecedentes se referem a fatores de personalidade e/ou comportamentais e variáveis psicográficas do consumidor. Gursoy et al. (2007) salientaram a personalidade e características como o locus de controle, além da consciência do preço, como fatores que aumentam a propensão à reclamação. Mittal et al. (2008) enfatizaram outros aspectos, como por exemplo o controle. Já Kim, Wang e Mattila (2010) indicaram que processos cognitivos dos clientes de perceberem falhas podem ter relação com o comportamento de reclamar. Min et al. (2019) destacaram a raiva como um preditor influente para reclamações, embora isso possa variar com base no nível de poder que os clientes sentem e também que nem todos os consumidores irritados expressarão queixas. Phau e Sari (2004), Fernandes e Santos (2008a; 2008b) ressaltaram a autoconfiança como significativo fator que influencia a queixa. Já Sharma et al. (2010), trouxeram à tona a impulsividade. Phau e Baird (2008), o conservadorismo, no sentido de que reclamantes sejam menos conservadores. Bearden e Crockett (1981) defendem que o automonitoramento prediz o comportamento de reclamação do consumidor. Lervik-Olsen et al. (2016) ressaltaram o processo de contabilidade mental como um preditor. Prasetyo et al. (2016) destacaram que quanto maior a confiança, o individualismo e a assertividade, maior a quantidade de reclamações. Tojib e Khajehzadeh (2014) concluem que meta-percepções influenciam as reclamações. Lerman (2006) sugeriu o comportamento de queixa depende, em parte, da polidez do consumidor. Morganosky e Buckley (1987) salientam que pessoas que reclamam mais valorizam a singularidade e individualidade. Demirgüneş e Avcilar (2017) afirmaram que consumidores com inconsistências emocionais e racionais (após a compra de smartphones) pedem opiniões a terceiros e aumenta a quantidade de reclamações. Mahayudin et al. (2010) destacaram a assertividade. Hansen et al. (2011) demonstraram que consumidores com alta frequência de autorreferenciamento, juntamente com história passada de reclamações tendem a se queixar mais. Morel et al. (1997) defende algumas características do consumidor, ressaltando um efeito principal relacionado a capacidade e um efeito de interação entre motivação e oportunidade.

Em contrapartida, Zaltman (1981) e Bolkan e Goodboy (2015) indicaram que as personalidades dos participantes não são preditores significativos. Bearden e Mason (1984) tentaram identificar diversas variáveis hipotéticas como preditoras, porém não obtiveram sucesso. Na verdade, concluíram que o comportamento é mais afetado por questões situacionais e individuais.

Alguns autores destacaram atitude/intenção/propensão para reclamar como preditores antecedentes do comportamento em si. A exemplo disso, Singh e Wilkes (1996) destacam que pessoas com mais atitude para reclamar se engajam mais em comportamentos de reclamação. Tam et al. (2013) corroboram ao indicar que a atitude em relação à queixa possui forte influência no comportamento de reclamação dos consumidores. Fernandes e Santos (2008), Rehman et al. (2013) e Hansen et al. (2011) destacaram que a atitude em relação à queixa possui efeito significativo na intenção de reclamar, considerada por eles como sinônimo de comportamento de reclamação.

Bearden e Mason (1984) ressaltaram que pessoas com problemas significativos possuem mais propensão a reclamar e então expressar a queixa. Phau e Sari (2004) destacam que os reclamantes têm atitude positiva em relação a queixa, sendo os consumidores mais propensos a reclamar frente a uma insatisfação relacionada ao preço e frequência de uso de um produto. Matos e Rohden (2016) relacionam a intenção de reclamar com a culpa atribuída pela falha, aumentando o comportamento de reclamações quanto maior a culpa. Matos et al. (2012) relacionou satisfação com a intenção de reclamar, predizendo o comportamento de reclamações. Gronhaug (1977) defende que variações percebidas na propensão a reclamar, relacionadas com insatisfação e questões demográficas, influenciam as queixas. Hernandez et al. (1991) ao avaliarem questões culturais, indicaram que porto-riquenhos são menos propensos a reclamar que os americanos, corroborando com a hipótese de que fatores da cultura influenciam intenções e têm efeito na reclamação em si. Aspectos relacionados a baixa renda, segundo Ndubisi e Ling (2006), em estudo no segmento bancário, aumentam a propensão deserção sem reclamar e para clientes com rendas mais altas a propensão aumenta para reclamar antes. Bearden e Crockett (1981) relacionam intenções de reclamar com atitudes em relação a normas queixosas, mas ressaltam que podem haver outras variáveis que não intenções relatadas para se prever ações dos consumidores.

Já Blodgett et al. (1995) afirmam que consumidores com atitudes positivas em relação a queixa possuem maior propensão a buscar uma reparação antes de reclamar. Lervik-Olsen et al. (2016), ao contrário, defendem que outros fatores (como o processo de contabilidade mental, justiça e normas subjetivas) influenciam mais que os modelos de atitude, segundo eles, compatíveis com a teoria do comportamento planejado.

Outro antecedente bastante encontrado foi o de probabilidade de sucesso da reclamação ser atendida. Krapfel (1985), por exemplo, afirma que o consumidor tentará

obter reparação frente a uma insatisfação, aumentando a probabilidade de queixa principalmente se esse cliente tiver tido sucesso em outras reclamações no passado em contextos semelhantes. Halim e Christian (2013) concordam, indicando que a probabilidade de sucesso da reclamação está relacionada com a experiência de queixa prévia e o valor percebido, influenciando o comportamento atual de queixa. Rehman et al. (2013) e Tam et al. (2013) ressaltam que a probabilidade percebida de sucesso tem efeito significativo sobre o comportamento de se queixar. Tam et al. (2013) destacam ainda que isso se deve à percepção do cliente da possibilidade de ser recompensado ou devido à preocupação com benefícios dos outros consumidores.

Blodgett et al. (1995) indicam que consumidores que percebiam tanto alta quanto baixa probabilidade de sucesso se engajavam mais em reclamações e boca-a-boca negativo. Segundo os mesmos autores, mesmo clientes que não se sentem à vontade para reclamar e não gostam de fazê-lo, queixam-se por acharem que o problema será remediado, revelando ser um fator primordial para determinar este tipo de comportamento. Em consonância, Blodgett, Bakir, Mattila, Trujillo, Quintanilla e Elmadag (2018) destacam que quando consumidores percebem a possibilidade de sucesso e que as políticas da empresa estão favoráveis para que a reparação seja feita, o comportamento de reclamação ocorre mais. Huppertz (2007) também ressaltou que políticas favoráveis à reclamação indicam maior probabilidade de sucesso aos consumidores, principalmente se elas garantirem reembolso.

Kim et al. (2003) ao falarem de probabilidade de sucesso, relacionam-a com nível de alienação do consumidor (que será explicitada mais adiante), numa correlação negativa. Estes autores também destacam que o comportamento de reclamação é influenciado pelo aumento da probabilidade percebida de queixa bem-sucedida. Fernandes e Santos (2008a; 2008b) também corroboram com essa ideia, afirmando que há uma relação entre a probabilidade de ter reclamações bem-sucedidas e o comportamento de queixa, embora não considerem que este é o preditor mais forte. Hernandez et al. (1991) não encontraram forte apoio para identificar essa variável como antecedente.

A severidade e o tipo da falha também foram variáveis consideradas por alguns estudiosos. Mousavi e Esfidani (2013), Lervik-Olsen et al. (2016) e Garín-Muñoz et al. (2016) defendem que a reclamação só ocorre após haver uma falha no serviço, embora Garín-Muñoz et al. (2016) afirmem que essa variável não seja a principal e nem a única preditora, mas sim uma situação em que o tipo de falha experimentado exerce influência no comportamento de queixa. Wan (2013) indica que o tipo de falha no serviço faz com que consumidores reclamem mais, principalmente quando esse efeito está em interação com dados culturais. Tojib e Khajehzadeh (2014) relacionam essas variáveis de meta-percepções com a gravidade da falha, por exemplo, para explicar o comportamento de reclamações. Para eles, a falha do serviço e sua magnitude determinam as ações subsequentes dos consumidores.

Para Matos e Leis (2013) e Bolkan e Goodboy (2015) a severidade da falha exerce influência no comportamento de queixa. Matos et al. (2009) corrobora, destacando que a severidade da falha influencia a satisfação e o comportamento de reclamações, neste sentido, quanto maior a gravidade percebida na falha, menor a satisfação do cliente. Segundo Matos e Rohden (2016), entretanto, a gravidade da falha não demonstrou ter efeito relevante sobre o comportamento de queixa.

Fatores e características sociodemográficas também foram encontradas como antecedentes. Garín-Muñoz et al. (2016) destacaram diversos aspectos que podem auxiliar na predição do comportamento de queixa, dentre eles a idade, em que quanto mais velha for o indivíduo, menor a probabilidade de reclamar. Os autores também indicaram que o nível de educação e o sexo afeta este tipo de comportamento, defendendo, portanto, que usuários do sexo masculino, mais jovens e mais instruídos possuem maior conhecimento acerca de direitos e de padrões de qualidade e então reclamam mais. Já Prasetyo et al. (2016) sugerem que mulheres jovens, com altos níveis de educação e renda são reclamantes mais ativos. Bearden e Mason (1984) também destacaram que quanto mais jovens e com renda mais elevada, maior a possibilidade de comportamento de reclamação.

Ndubisi e Ling (2006) não encontraram efeitos de gênero, mas sim de renda, em que quanto mais baixa a renda, maior o comportamento de reclamação e/ou de deserção. Morganosky e Buckley (1987) enfatizam que renda familiar e educação são variáveis significativas para predição do comportamento de reclamação. Grønhaug (1977) indicou poucas relações, embora existentes, entre idade, escolaridade, renda, ocupação e o comportamento de queixa e ressaltou que a moradia próxima a uma agência de consumo faz com que os consumidores reclamem mais. Phau e Sari (2004) sugerem que idade, renda e educação tenham influência no comportamento de reclamação, de modo que queixosos do sexo masculino, com nível mais alto de renda e educação reclamam mais. Mas em contrapartida, Phau e Baird (2008) não identificaram efeito de gênero, renda e educação sobre o comportamento de reclamação, embora afirmem que a idade tenha uma relação positiva com a queixa, em que pessoas mais velhas esperam mais dos produtos e reclamem mais.

Outros autores mencionaram senso/percepção/expectativa de justiça e justiça distributiva/interacional. Phau e Sari (2004) indicaram que os queixosos que se incomodam com o senso de justiça reclamam de produtos insatisfatórios. Tam et al. (2013) referem que o senso de justiça é um dos fatores mais significativos para influenciar o comportamento de reclamação dos consumidores.

Lervik-Olsen et al. (2016) destacaram que a justiça percebida no tratamento de reclamações é um forte indicador de probabilidade de queixa dos consumidores. Matos et al. (2009) afirmaram que a justiça percebida influencia a satisfação, o que, segundo eles, influencia tanto propaganda positiva boca-a-boca, quanto reclamações, no sentido

de que quanto mais o cliente percebe que a empresa atuou com justiça, mais satisfeito estaria e menos estaria propenso a emitir uma queixa. Matos et al. (2012) revelam que a justiça percebida foi a variável mais importante para explicar a satisfação do consumidor, que por sua vez tinha forte efeito no comportamento de reclamações. Os mesmos autores, ainda, afirmaram que a justiça distributiva e interpessoal também possui influência na satisfação.

Em consonância, Blodgett et al. (1995) destacaram que os reclamantes que perceberam falta de justiça distributiva ou interacional tiveram mais probabilidade de reclamar, enquanto que os que perceberam que a justiça tinha sido feita, se engajavam em boca-a-boca positivo. Matos e Leis (2013) ressaltaram que a justiça distributiva e interacional influencia a satisfação e, conseqüentemente, no comportamento de reclamação. Em contrapartida, Matos e Rohden (2016) não encontraram dados relevantes e significativos para expressar influência da justiça distributiva e interacional no comportamento de reclamações.

A experiência prévia com reclamações também foi um fator mencionado em pesquisas sobre o tema. Gronhaug (1977), Singh e Wilkes (1996), Kim et al. (2003), Mahayudin et al. (2010), Hansen et al. (2011) e Halim e Christian (2013) afirmam que essa variável está positivamente relacionada às possíveis ações de reclamação. Rehman et al. (2013) indicam que a experiência prévia tem relação com a atitude em relação a queixa, variável já indicada por outros autores também como antecedente do comportamento de reclamação.

Outros estudos indicaram despesas/custo e benefício para reclamar como antecedentes do comportamento em questão. Garín-Muñoz et al. (2016) e Bearden e Mason (1984) afirmam que para os consumidores vale mais a pena reclamar caso haja uma possível despesa, ou seja, uma perda financeira no motivo de sua insatisfação. Bolkan (2018) destacam que os consumidores que participaram do estudo realizado, em vez de analisar custo e benefício para realizar uma reclamação, analisaram custo e ameaça/enfrentamento, sugerindo que o contexto de reclamação faz diferença para a decisão de se queixar. Dessa maneira, quando os custos para reclamar eram baixos, a ameaça teve impacto menor do que quando os custos eram altos. Kolodinsky (1995) incluiu em custo/benefício 3 outras variáveis, como: renda anual, preço do serviço, se problema é com o preço e encontrou resultados significativos para o quanto vale o produto para que algum tipo de reclamação valha a pena e apontou também que custos de tempo são importantes para explicar variações no comportamento de queixa.

Já Hernandez et al. (1991) avaliaram as diferenças entre americanos e porto-riquenhos, incluindo variáveis como tempo e esforço para reclamar, o quanto reclamar atrapalha a rotina, dificuldade de encontrar onde e para quem reclamar, por exemplo. Os resultados que eles encontraram foram que para porto-riquenhos os dois primeiros exemplos são mais fortes que para os americanos e o contrário acontece para o último mencionado. As

conclusões foram que o custo/benefício é levado em consideração de maneira diferente entre culturas. Chiu, Tsang e Yang (1988) fizeram uma pesquisa com chineses e ressaltaram que pessoas que não reclamam consideram o custo para tal significativamente maior do que para os que se queixaram.

A variável antecedente alienação do consumidor se refere ao quanto o consumidor se sente afastado com relação ao mercado e, segundo Bearden e Mason (1984), Singh e Wilkes (1996) e Kim et al. (2003) seria o quanto o consumidor se sente desamparado e impotente. Neste sentido, Singh e Wilkes (1996) destacaram que a alienação está associada negativamente ao valor da expectativa da reclamação, ou seja, essa variável influencia o que o consumidor espera do vendedor nas interações e quanto maior a alienação, menor a propensão a reclamar. Kim et al. (2003) e Fernandes e Santos (2008a; 2008b) ressaltaram, em consonância com os autores anteriormente citados, que um nível mais alto de alienação leva a uma menor probabilidade de queixa bem-sucedida e, portanto, menor possibilidade de reclamar. Bearden e Mason (1984), por sua vez, indicaram que consumidores alienados se sentem mais impotentes e, por este motivo, reclamam menos. Halim e Christian (2013) corroboram ao constatarem que quanto maior a alienação, menor o valor percebido da queixa e menor o comportamento de reclamação.

Algumas questões culturais foram identificadas como antecedentes do comportamento de reclamação. Liu e McClure (2001), por exemplo, fizeram comparações de uma cultura coletivista (consumidores sul-coreanos) e uma cultura individualista (consumidores dos EUA), e encontraram que consumidores coletivistas reclamam menos que consumidores individualistas, frente a uma insatisfação. Wan (2013) também comparou culturas coletivistas e individualistas, indicando que os impactos da cultura nas respostas de reclamação do consumidor dependem do grau de constrangimento nas falhas de serviço. Porém, ressaltaram que coletivistas, no geral, são menos propensos a reclamar, embora reclamem mais em situações mais conflituosas.

Para Matos et al. (2012) e Matos e Leis (2013), questões culturais (entre Brasil e EUA (Matos et al., 2012) e entre Brasil e França (Matos & Leis, 2013), por exemplo) como distância do poder, individualismo/coletivismo e evitação da incerteza, eram moderadoras significativas entre outros fatores e o comportamento de reclamação. Matos e Leis (2013) definiram valores culturais como diferenças relacionados a conceitos, crenças e/ou fins desejáveis. A distância do poder foi definida como a extensão em que as pessoas de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual, por exemplo, numa organização ou família em que o poder é centralizado e bem definido. A evitação da incerteza diz respeito à tolerância do indivíduo quanto à incerteza e ambiguidade, em que culturas com este fator mais alto tendem a se sentir desconfortáveis em situações inesperadas e evitam o desconhecido.

Já Blodgett, Bakir, Saklani, Bachheti e Bhaskar (2015) investigaram fatores culturais entre EUA e Índia e constataram que outras variáveis influenciam mais a decisão de expressar uma queixa do que a cultura em si. Por exemplo, os entrevistados neste estudo indicaram que reclamariam mais nos EUA do que na Índia, em que as políticas de troca ou reembolso são mais restritivas. Em consonância a isso, Blodgett et al. (2018) também pesquisaram acerca do efeito da cultura no comportamento de reclamação do consumidor e destacaram que outros aspectos (como as políticas de reembolso e de troca) possuem maior influência. Seus resultados mostraram que consumidores com valores culturais semelhantes tendem a se comportar de maneira diferente quando insatisfeitos, dependendo da situação, como por exemplo as políticas dos varejistas dos EUA, que são mais favoráveis ao consumidor, do que as da China, Índia e México. Segundo os autores, pessoas que imigraram para os EUA da China, Índia e México reclamam mais do que pessoas que continuam residindo na China, na Índia e no México, pois possuem uma cultura mais restritiva em relação às políticas de varejo.

Outro possível antecedente foi a atribuição de culpa acerca da insatisfação ocorrida. Singh e Wilkes (1996) afirmam que quando a culpa era atribuída ao vendedor, poderia exercer influência de forma diferente a depender dos serviços. Phau e Sari (2004) relataram maior probabilidade de reclamação quando a culpa de uma experiência ruim era atribuída aos vendedores e fabricantes. Prasetyo et al. (2016), por outro lado, destacaram que embora os consumidores tendem a culpar os vendedores e fabricantes, quando culpam a si mesmos, menor é o comportamento de reclamações. Matos e Rohden (2016) mostraram que quanto maior a culpa que o cliente (neste caso no setor bancário) atribui à empresa, maior a probabilidade de reclamar. Erancken (1983) encontrou parcial suporte para a hipótese de que consumidores que quanto mais atribuem a culpa a um vendedor buscarão mais se engajar em comportamentos de reclamação. Já Snellman e Vihtkari (2003) destacaram que, vinculado a relacionamentos com serviços baseados em tecnologia, os clientes que se consideram culpados pela falha são os que mais se queixam.

A falha especificamente em serviços foi levantada como antecedente por alguns autores. Matos et al. (2009) indicaram que a probabilidade de reclamação aumentou quando o consumidor acreditava que a falha no serviço poderia ocorrer novamente. Mittal et al. (2008) realizaram três estudos e todos mostraram que, após uma falha de serviço, a queixa é mais provável e isso ocorre principalmente nas situações em que o relacionamento entre empresa e cliente são fracos. Liu e McClure (2001) corroboram com a ideia de que a reclamação ocorre com mais frequência após uma falha, mas que depende também do grau de enfrentamento do consumidor. Shi et al. (2011) relataram que a resposta de reclamação depende da atribuição de falhas de serviço, mas com um efeito mediador da emoção do consumidor. Snellman e Vihtkari (2003), por sua vez,

defendem que as reclamações sobre relacionamentos de serviços baseados em tecnologia (como falhas no design ou processo) têm taxas de resposta significativamente mais altas do que reclamações sobre serviços tradicionais e interpessoais (como a falta de cortesia e demora no atendimento).

As emoções e/ou emoções negativas também foram vistas como antecedentes para tal comportamento. A exemplo disso, Tronvoll (2011) categorizou diversas emoções negativas e concluiu que a emoção negativa da frustração seria o melhor preditor para o comportamento de reclamação, embora tenha ressaltado a alta correlação para algumas emoções aparentemente experimentadas juntas, como frustração e raiva, vergonha e tristeza. Bolkan e Goodboy (2015) indicaram que as emoções possuem forte papel na predição deste comportamento. Em consonância, Kasnakoglu, Yilmaz e Varnali (2016) analisaram textos de queixas e identificaram, dentre outras coisas, tipos de emoções (esperançosas, intrigadas, recessivas, enganadas, ofendidas e hipersensíveis) na análise de conteúdo feita e, como resultados, sugeriram que as emoções explicam em grande parte o comportamento de reclamações. Demirgüneş e Avcilar (2017) revelaram que quando o consumidor sente um desconforto psicológico ou inconsistências emocionais (neste caso após compra de um smartphone) ele busca informações externas e conseqüentemente reclama mais. Shi et al. (2011) mencionaram a emoção como mediadora entre uma falha no serviço e a reclamação, demonstrando também que emoções negativas como raiva, desgosto ou surpresa, possuem significativo efeito sobre o comportamento de queixa.

No que se refere à variável de canais disponíveis para se registrar uma reclamação, Gronhaug (1977) mencionou que a proximidade em que consumidores vivem de agências de consumo fazem com que estes clientes usem mais os representantes dos consumidores como canais para buscar resoluções. Mattila e Wirtz (2004) sugerem que a escolha do canal (por exemplo, interativos - via telefone ou pessoalmente e remotos - carta ou e-mail) dependerá do quanto o consumidor o considera eficaz. Os autores destacam que os canais interativos são os mais escolhidos devido à interação rápida com o provedor de serviços. Nimako (2012) afirmou que o índice de reclamações é mais alto no centro de atendimento ao cliente do que em mídias de massa. Mensah (2012) ressaltou que clientes (neste caso de telefonia móvel) poderiam reclamar por meio de três canais, por meio do pessoal de vendas, de gestão e de mídia e constatou que o canal menos usado eram os meios de comunicação de massa, embora tenham destacado a necessidade futura de examinar o real impacto das características culturais, por exemplo, na escolha do canal.

Acerca do antecedente preocupação com enfrentamento/propensão à vergonha, Wan (2013) ressaltou, em um estudo de comparação de culturas coletivistas e individualistas, que a preocupação com o enfrentamento pode ser uma variável relevante. Isso se deve ao fato de haver um certo grau de constrangimento na falha de um serviço e, portanto,

coletivistas se queixam mais nessas situações, o que levou à conclusão que há diferenças individuais na preocupação com enfrentamento e isso interfere no comportamento de queixa. Kim et al. (2010) destacaram que as opções de enfrentamento diante das falhas de serviço possuem influência nos comportamentos de queixa. Mousavi e Esfidani (2013) corroboram, indicando que os tipos de estratégias de enfrentamento das pessoas influenciam o tipo de comportamento de reclamação a ser emitido. Já Mattila e Wirtz (2004) salientaram que a propensão à vergonha do consumidor influencia a manifestação de uma reclamação, embora ressaltem que a motivação também precise ser levada em conta.

Lervik-Olsen et al. (2016) e Rehman et al. (2013) destacaram o papel das normas subjetivas como um forte preditor da intenção de reclamar e, segundo eles, conseqüentemente do comportamento de reclamação. Bearden e Crockett (1981) relataram normas sociais e morais como possíveis antecedentes, indicando que foram correlacionadas com as intenções de reclamar dos consumidores. Hansen et al. (2011), entretanto, identificou que norma subjetiva não foi significativa.

Um antecedente mencionado foi a preocupação com o negócio/atitude em relação a negócios, que foi definida por Demirgüneş e Avcilar (2017) e Prasetyo et al. (2016) como sentimentos em relação ao comportamento da equipe de vendas ou ao mercado, por exemplo, no sentido do consumidor ser enganado. Sendo assim, Demirgüneş e Avcilar (2017) afirmaram que essa variável possui influência, por exemplo na busca de informações externas, outra variável que será explicada mais adiante, e que possui relação positiva com o comportamento de reclamar. Bolkan e Goodboy (2015) e Prasetyo et al. (2016) destacam que esse antecedente está relacionado positivamente com o nível de reclamação. Tam et al. (2013), entretanto, encontraram resultados que demonstram que a atitude em relação aos negócios não influenciou significativamente o comportamento de reclamação.

Pesquisas que defendiam que políticas de reembolso e de troca influenciam o comportamento de reclamação foram encontradas. Huppertz (2007) afirma que as empresas precisam facilitar a queixa, ou seja, garantir políticas liberadas para tal e enquanto resultados, encontrou que com uma política de reembolso pouco restrita, aumentou a probabilidade de sucesso de uma reclamação e conseqüentemente os consumidores se queixaram mais. Matos e Rohden (2016) corroboram indicando que quando a política é mais restrita, aumenta o custo para troca ou até mesmo o fato de o cliente já ter feito uma troca anterior, para o segmento bancário por exemplo, a satisfação geral é atingida por esses fatores, o que influencia o comportamento de reclamar. Da mesma maneira, Blodgett et al. (2015) e Blodgett et al. (2018) ressaltaram que com políticas mais restritivas e menos favoráveis ao consumidor, menor a possibilidade de reclamação e salientaram ainda que essas políticas possuem grande impacto no comportamento de queixa.

A importância e os atributos do produto ou serviço foram considerados como variáveis antecedentes da queixa. Didow e Barksdale (1982) indicaram que a propensão para expressar uma reclamação aumenta à medida que o preço de compra aumenta. Em consonância, Prasetyo et al. (2016) afirmaram que quanto mais alto o preço de um produto para um consumidor ou quanto mais importante um produto, maior o nível de reclamações em caso de insatisfação. Phau e Sari (2004) destacaram que os reclamantes mais propensos a fazerem uma reclamação tanto quando atribuíam a culpa aos vendedores e fabricantes, quanto quando o preço de um produto insatisfatório era caro, quando um produto era usado com frequência, ou usado em um longo período de tempo. Blodgett et al. (1995), entretanto, não encontraram efeito significativo da importância do produto sobre o comportamento de reclamação.

A responsividade da empresa, empoderamento do empregado e acessibilidade são variáveis interligadas que, segundo alguns estudos, são antecedentes de respostas de queixa. Huppertz (2007) encontrou resultados significativos para empoderamento do empregado e acessibilidade sobre o comportamento de reclamação, demonstrando que se os funcionários possuem autorização para lidar com problemas sem demandar autorização administrativa e quando a equipe, portanto, era acessível, mais facilmente o consumidor poderia reclamar. Destacou, ainda, que acessibilidade, empoderamento do empregado e as políticas da loja só tinham efeito, caso interagissem entre si. Acerca da capacidade de resposta da empresa, Matos et al. (2009) afirmaram que essa variável não influenciou diretamente a satisfação, a não ser quando havia efeito moderador da atitude para reclamar. Matos e Leis (2013) mencionaram que a responsividade da empresa era significativa para prever o comportamento de reclamação.

Outros antecedentes mencionados nos estudos foram qualidade/nível/tempo de relacionamento. Mittal et al. (2008) indicaram que a queixa é mais provável quando laços são fracos, ou seja, segundo eles, a qualidade percebida no relacionamento e a interação entre cliente e empresa influenciam o comportamento de reclamação. Matos e Leis (2013) destacaram que o nível do relacionamento com o cliente é significativo na predição do comportamento de queixa, sendo que quanto maior o nível e o tempo de relacionamento, maior a satisfação do consumidor e menor a possibilidade de reclamação. Em contrapartida, Matos e Rohden (2016) afirmaram que o nível de relacionamento do cliente com o prestador de serviço não demonstrou influência significativa na propensão a reclamar.

No que se refere ao antecedente controlabilidade, Blodgett et al. (1995) o definiu como a crença do cliente de que o problema ocorrido poderia ter sido evitado, e salientaram em seu estudo que essa variável influencia o comportamento de reclamação, no sentido de que quando o consumidor percebia que a situação era controlável, mais propenso

a se queixar ele era. Kim et al. (2003) e Halim e Christian (2013) corroboram que a controlabilidade é um forte antecedente para a reclamação e também para o quanto o consumidor percebe que poderá obter sucesso.

O valor percebido da reclamação foi destacado por dois estudos. O primeiro, de Kim et al. (2003) indicou que a alienação e a experiência prévia, variáveis já mencionadas, não influenciam o valor percebido da queixa, mas que este possui efeito sobre a possibilidade de reclamar e acreditar que será bem-sucedida. Já o segundo, de Halim e Christian (2013) constatou que a alienação possui uma relação inversa com o valor percebido da reclamação e que a experiência prévia, se for positiva, possui uma relação direta com o valor percebido da queixa. Halim e Christian (2013) ressaltaram, ainda, que essa variável antecedente aumenta a possibilidade de reclamação.

Uma outra variável destacada, por exemplo, por Mittal et al. (2008), foi controle/busca de informações, em que os resultados mostraram queixas mais prováveis quando o consumidor possuía maior tendência para obter informações acerca do serviço ou produto. Demirgüneş e Avcilar (2017), em consonância, indicaram que clientes que buscam informações externas, por exemplo com amigos e parentes, reclamam mais, principalmente na situação que analisaram: compra de smartphones, em que caso o consumidor tenha um desconforto psicológico com essa aquisição, buscaria informações externas e possivelmente se queixaria.

A expectativa dos reclamantes foi um antecedente também encontrado na literatura. Gilly e Gelb (1982) sugeriram que um cliente reclama com base nas expectativas que possui e isso poderá variar a depender do produto ou serviço adquirido/utilizado, além do quanto custa a aquisição ou também ao ser mal atendido. Singh e Wilkes (1996) corroboram ao afirmarem que a expectativa influencia positivamente vários tipos de reclamações e ressaltam que a experiência prévia de reclamar está ligada ao valor da expectativa. Mattila e Wirtz (2004) destacam a motivação para reclamar como um antecedente, porém vinculado à propensão à vergonha do consumidor, variável já mencionada, indicando que essas variáveis juntas influenciam não só o comportamento de queixa, mas também o canal a ser escolhido. Morel et al. (1997) também mencionam a motivação, porém aliada com outras características e fatores, como por exemplo, “saber fazer”, embora não tenha encontrado nos resultados que essas variáveis sejam as melhores preditoras do comportamento de reclamação.

Blodgett et al. (1995) definiram o antecedente estabilidade como probabilidade de ocorrerem problemas semelhantes no futuro, e indicaram que os consumidores que percebiam o problema como estável era mais propenso a realizar uma reclamação. Maute e Forrester (1993) apontaram que barreiras de saída e atratividade de alternativas podem ter influência na manifestação de queixa de consumidores, demonstrando que quando

as barreiras de saída eram altas, mais reclamações ocorriam, embora quanto mais as alternativas eram atraentes, mais a saída aumentava. Já no que se refere à dificuldade/facilidade para reclamar, Huppertz (2007) destacou que mesmo que as empresas tivessem políticas destinadas a tornar mais fáceis as reclamações, este fator exerceu pouco efeito na manifestação em si da queixa, além do que as percepções de dificuldade é que demonstraram ser preditores significativos deste comportamento. Huppertz (2007) indicou, ainda, que o esforço percebido é um antecedente possível para o comportamento de reclamação e identificou que quando era mais fácil ou mais acessível reclamar, demandando menos esforço e tempo, mais os consumidores o fazem.

Dentre outros antecedentes mencionados, vale salientar o estudo de Garín-Muñoz et al. (2016) em que sugeriram que o tipo de contrato do cliente, neste caso de telecomunicações, tem efeito significativo sobre a probabilidade de reclamar. Segundo a pesquisa realizada, os resultados indicaram que a probabilidade é maior para aqueles com um contrato pós-pago do que para usuários de cartão pré-pago, pois a queixa geralmente está relacionada a uma cobrança incorreta. Também a pesquisa já mencionada anteriormente, de Bolkan (2018) em que destacou a percepção de ameaça como um antecedente, apontando que consumidores, em sua pesquisa, analisaram custo e ameaça/enfrentamento para realizar uma reclamação e, portanto, afirmou que a ameaça era uma condição importante, juntamente com outras variáveis, para que a reclamação ocorresse. Sobre o antecedente relacionado à presença de outras pessoas no momento da reclamação, Yan e Lotz (2004) indicaram que a presença de outros clientes, sejam eles conhecidos ou não do reclamante, parece ter um impacto de encorajar ou impedir as decisões dos consumidores de reclamar. E por último, a intenção de recompra também foi vista como antecedente por Matos et al. (2012) que destacaram que este dado possui relação positiva com a satisfação e pode ter relação inversa com o comportamento de reclamar.

No que se refere às variáveis consequentes citadas pelos estudos, destaca-se o índice de recompra. Gilly e Gelb (1982), Matos et al. (2009), Matos et al. (2012) e Matos e Leis (2013) destacam que o índice de recompra aumenta quando o cliente fica satisfeito com a resposta da empresa à reclamação feita. Blodgett et al. (1995) corroboram, afirmando que isso ocorre caso a queixa tenha sido atendida com justiça, segundo percepção dos consumidores. Uma outra variável consequente mencionada foi a satisfação com a resolutividade da empresa quanto à reclamação. Gilly e Gelb (1982) indicam que quanto maior essa satisfação, maior a probabilidade de recompra de marca. Além disso, ressaltaram que os consumidores que se queixaram de problemas envolvendo gastos financeiros, o grau de satisfação com a resolução da empresa foi significativamente relacionado ao percentual de perdas reembolsadas pela empresa, enquanto que para outros tipos de problemas, a rapidez da resolução é que aumentou a satisfação dos clientes.

## 4.2. Estudos de telecomunicações

Pouca literatura foi atingida por esse levantamento, no que se refere ao campo de telecomunicações ou outros setores regulados, o que indica a importância de se aprofundar nessa temática e iniciar, então, pesquisas mais robustas e completas acerca dessas interações entre consumidores e agências reguladoras. Dos dados relacionados a telecomunicações, que resultam em um total de 13 publicações, houve uma subdivisão conforme foi mencionado nos resultados, a saber: Telefonia móvel, Telefonia fixa, Telecomunicações em geral (quando o artigo não mencionava o produto especificamente), Internet e TV a cabo. No geral, essas pesquisas tinham objetivos distintos. Dos estudos de investigação do produto telefonia móvel, Mattila e Wirtz (2004), por exemplo, investigaram metas e motivações que influenciam o consumidor na escolha do canal para manifestar uma reclamação. Garín-Muñoz et al. (2016) se propuseram a examinar características específicas de reclamantes e construir um modelo integrando dados demográficos e características de serviços específicos, embasado na econometria e também avaliar o impacto de uma gestão adequada de reclamações. Nimako (2012) e Mensah (2012) buscaram examinar a satisfação e insatisfação de clientes em empresas de telefonia móvel em Gana, assim como canais de reclamação disponíveis e utilizados, sendo que cada um desses autores utilizou dados e comparações entre empresas diferentes do mesmo país.

Sharma et al. (2010), além de ter avaliado cobrança excessiva por um provedor de serviços de telefonia móvel, também avaliou mau funcionamento de um laptop. Tinham objetivos de identificar variáveis para entender as diferenças entre os queixosos e os não-queixosos. Matos e Rohden (2016) também optaram por avaliar os serviços de telefonia móvel e bancário, e quiseram identificar variáveis que explicassem o comportamento de reclamação para diversos âmbitos (família, Procon, empresa, etc).

Já o estudo encontrado de TV a cabo, também o fez em conjunto com avaliações de falhas em serviços de restaurante (Tojib & Khajehzadeh, 2014). O objetivo dos autores, portanto, era demonstrar a influência de meta-percepções dos clientes, em conjunto com outras variáveis como severidade e tipo de falha, no comportamento de reclamação.

No que se refere a telefonia fixa, Gonçalves (2006) realizou um estudo exploratório e qualitativo, com o objetivo de entender melhor o comportamento de reclamações no consumo de telefonia fixa e como resultados, encontrou sete fatores que refletem as queixas neste tipo de serviço, a saber: Péssimo Atendimento; Demora na Resolução de Problemas; Elevadas Tarifas e Taxas; Cobrança de Produtos sem a Autorização do Usuário; Informações Incompletas nas Contas Telefônicas; Interferências nas Ligações; Internet Lenta.

Acerca de telecomunicações em geral, Rehman et al. (2013) buscaram examinar efeitos da atitude em relação a reclamações, normas subjetivas e probabilidade de sucesso na intenção de reclamar e analisar a variação causada pela experiência anterior. Tam et al. (2013), por sua vez, investigaram atitude em relação à queixa, probabilidade de sucesso na queixa, dificuldades percebidas de reclamação, atitudes gerais em relação ao negócio e senso de justiça sobre o comportamento de queixa entre os jovens adultos na indústria de telecomunicações na Malásia. Edvardsson e Roos (2003), também por meio de um estudo exploratório e qualitativo, tiveram foco em compreender a dinâmica do relacionamento com o cliente no setor de telecomunicações e entender a reclamação e o comportamento de troca dos clientes. Os resultados contaram com uma categorização dos consumidores e uma análise sobre como respondem à comunicação de marketing.

Matos et al. (2012) investigaram telecomunicações de maneira geral e internet/serviços de informática, além de lojas, alimentação, serviços financeiros e outros. Tiveram como objetivo comparar consumidores dos EUA e Brasil no que se refere a diferenças culturais, além de propor e testar um modelo teórico de CCB. Já Matos e Leis (2013), também estudaram telecomunicações e internet/serviços de informática, além de serviços de lojas, serviços financeiros, transporte de pessoas ou bens e outros e testaram um modelo de CCB que incluísse variáveis como percepção de justiça, satisfação, intenções de recompra e intenções de reclamação, como reclamar diretamente ao provedor de serviços, nível de relacionamento com o cliente, severidade de falha, capacidade de resposta da empresa e questões culturais.

### 4.3. Contribuições dos artigos teóricos

Conforme já mencionado, foi encontrado uma quantidade de 18 artigos teóricos. Porém, embora 11 deles já tenham sido citados na discussão das variáveis das quais se referiram, vale aqui salientar a contribuição teórica destes estudos para a área em questão. A exemplo disso, Krapfel (1985) focou na identificação de fatores que motivam o comportamento de reclamação, como ele ocorre e qual o resultado dele. Concluiu que a insatisfação é um aspecto relevante e propôs uma estrutura organizacional para tal comportamento, que sugere que caso um consumidor tenha uma insatisfação suficiente para sentir desejo de obter reparação (desejo de reparação econômica e desejo de restauração da autoestima), a queixa irá ocorrer. O autor também refere que o comportamento dos profissionais de marketing pode provocar reclamações.

Já Gronhaug e Gilly (1991), tiveram como objetivo analisar a insatisfação do consumidor e o comportamento de reclamação do ponto de vista do custo de transação (incerteza e contratos aos quais estão sujeitos). Para eles, a insatisfação é o arrependimento

experimentado por consumidores. Assim, revisaram pesquisas anteriores e descreveram pontos acerca da abordagem de custo de transação e contrastaram os pontos encontrados. Encontraram que há uma assimetria de poder, recursos, conhecimento e habilidades entre vendedores e compradores, concluindo que atuar nestes pontos pode reduzir riscos de transação relacionados ao consumidor.

Hunt (1991) preocupou-se com realizar uma discussão histórica, revisão de literatura, apresentação de problemas conceituais e observações acerca dos achados, com o objetivo de abordar de forma resumida as políticas públicas de satisfação e insatisfação do consumidor, considerando este fator uma questão social importante. Singh e Widing (1991), por sua vez, apresentaram uma revisão de literatura para embasar um modelo de comportamento de reclamação do consumidor, considerando particularmente, o paradigma de desconfirmação de expectativas. Concluíram que os estudos anteriores falham em tratar sobre quais mecanismos de resolução de queixas são bem-sucedidos e sugerem que o modelo do CCB pode ajudar a resolver essa deficiência.

Boote (1998) realizou uma revisão de literatura e trouxe à tona abordagens teóricas para classificar tipos do comportamento de reclamações e propôs um modelo de CCB considerando todo o processo com fases de fluxo (a saber: “(1) raciocínio cognitivo; (2) resposta afetiva; (3) desencadeadores de respostas de insatisfação do consumidor; e (4) ação afetiva” (Boote, 1998). Além disso, argumentou que há gatilhos específicos para as respostas de uma insatisfação e que cada um desses gatilhos possui dimensões diferentes. Já Crié (2003), além de classificar o comportamento de reclamação como um conjunto de respostas de insatisfação, ressaltou que este é apenas um dos determinantes desse comportamento e, portanto, propôs a integração de algumas teorias (que citam uma série de antecedentes, tipos de respostas e consequentes para o CCB) para compreender este fenômeno. Foi explorado, por meio de estudos já existentes, o conceito de CCB na intenção de definir os estilos de resposta usadas pelos consumidores diante de uma insatisfação, agrupando reclamantes e não-reclamantes para estruturar e clarificar a variedade de trabalhos existentes acerca do assunto. Segundo Crié (2003), estudos anteriores não consideravam o CCB como um processo, revelando que poucos viam a interação de variáveis e a variabilidade individual existentes no CCB.

Snellman e Vihtkari (2003) comparam o comportamento de reclamações em serviços tradicionais e baseados em tecnologia. Utilizaram como base incidentes críticos negativos de um banco de varejo finlandês e não encontraram diferenças significativas nas reclamações entre esses dois tipos de relacionamentos de serviços. Destacaram ainda que a nova tecnologia e sistemas de feedback por si só não são suficientes para alterar a frequência de reclamações, inclusive devido à dificuldade de alguns clientes com tais procedimentos.

Edvardsson e Roos (2003) tinham como objetivo aprofundar a compreensão do relacionamento com o cliente no setor de telecomunicações, pois segundo eles, isso seria um pré-requisito para ter relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os clientes. Para isso, realizou duas entrevistas (as primeiras entrevistas com foco em reclamações e a segunda fase foi de entrevistas que pediram especificamente aos clientes que explicassem por que mudaram de uma operadora de telecomunicações para outra). Com base nisso, houve uma classificação dos consumidores em três categorias (Situações, Influência e Reação) e identificaram que os clientes respondem de maneira diferente à comunicação de marketing e, portanto, diferentes estratégias são importantes para atingir maior número de clientes.

Yan e Lotz (2004), para verificar se há efeitos da presença de outros clientes em um ambiente de comportamento de reclamação, abordaram o CCB sob uma perspectiva sócio-psicológica. Fizeram uma categorização dos clientes em “Clientes Acolhidos”, com três subcategorias: (1) Incentivo / Confiança / Suporte, (2) Evitar Embaraço e (3) Obrigação e em “Clientes Não Conhecidos”, com oito subcategorias: (1) Confiança / Suporte, (2) Evitação do Constrangimento, (3) Altruísmo, (4) Conscientização de Problemas através de Comparação de Serviços, (5) Liderança, (6) Difusão de Responsabilidade, (7) acessibilidade e (8) vingança. Concluíram que a presença de outros clientes parece ter um impacto nas decisões dos consumidores de reclamar.

Gonçalves (2006) buscou por meio de discussões em grupo aprofundar o conhecimento sobre o comportamento pós-compra do consumidor, no que se refere às suas reclamações no consumo de serviços prestados em telefonia fixa. Como resultado obteve-se uma lista de sete afirmações (já citadas anteriormente) que refletem o comportamento do consumidor sobre o processo de reclamação no setor estudado. Os resultados parecem estar diretamente ligados com a região estudada, sugerindo que é necessário investir em melhoria nos serviços de telefonia fixa no local. Butelli (2007) indicou diversas abordagens acerca do CCB e realizou uma revisão de literatura para compreender a complexidade do comportamento de reclamação. Concluiu que consumidores expressam queixas em situações particulares e que há um valor intrínseco à reclamação para os consumidores, empresas e para a sociedade e sugeriu que mais estudos ocorram para encontrar procedimentos eficazes de tratamento de reclamações.

Kim et al. (2010) estudaram o setor de hotelaria e, com base em estudos existentes, buscaram integrar teorias do CCB com a literatura de recuperação de serviço. Sugeriram uma estrutura conceitual para ampliar o entendimento sobre os processos de tratamento de reclamações dos consumidores, mas ressaltam que é necessário realizar pesquisas empírica para testar o modelo proposto. Tronvoll (2012) buscou propor um modelo conceitual de comportamento de reclamação de clientes de acordo com a perspectiva

lógica de serviço-dominante do marketing (que enfatiza o comportamento de reclamação como um processo dinâmico que consiste em uma cadeia de atividades). Para isso, utilizou de pesquisas já existentes acerca do tema. Concluiu-se que o comportamento de reclamações é muito individual e com significados específicos para os indivíduos e pode ser dividido em três categorias: nenhuma resposta de reclamação, respostas de reclamação de comunicação e respostas de reclamação de ação.

Mousavi e Esfidani (2013) tinham como objetivo determinar os fatores que influenciam o comportamento de reclamação dos clientes de serviços e sugerir um modelo que fornece uma visão dinâmica acerca deste fator. Utilizaram estudos já existentes e concluíram que, de fato, o comportamento de reclamação dos clientes é um comportamento muito complexo de insatisfação do cliente e que muitos fatores estão envolvidos (como fatores pessoais/individuais, de atendimento, situacionais e macroelementos) e definem, por exemplo, o tipo e a gravidade das queixas.

Bolkan, Griffin e Goodboy (2014) buscaram criar uma medida de reclamações de consumidores para examinar as mensagens de queixas e para verificar como os clientes consideram eficazes essas reclamações. Os autores identificaram padrões nas mensagens, como comunicação hostil, que incluía ventilação, ameaça de resignação, boca a boca negativa e credibilidade; a comunicação distributiva direta, que incluiu pedidos de reembolso, repetição, declarações de impacto e pressão; e fornecimento de informações, que incluía fazer sugestões e fornecer dados para que o problema pudesse ser corrigido; comunicação indireta; que incluiu o uso de humor e insinuações. Segundo a análise feita, os autores informaram que os clientes pouco pediam desculpas e que relataram uso de pressão, frases de impacto e fornecimento de informações para que o problema fosse solucionado com mais sucesso.

Dahl e Peltier (2015) tinham como objetivo identificar temas de pesquisa existentes acerca de satisfação do consumidor, quais antecedentes e resultados da satisfação do consumidor tem sido explorados e quais existem. Para isso, categorizou e analisou todos os artigos do *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaint Behavior* (JCS&CB) de quase três décadas. Os resultados apontaram que há grande exploração acerca de como as empresas podem gerenciar melhor as relações com consumidores. Também concluíram que pesquisas sobre os antecedentes da satisfação do cliente são os mais encontrados nessa revista. Acerca dos resultados de comportamento queixosos, a variável de satisfação na lealdade, as intenções de recompra (ou repatronagem) e o desempenho financeiro da empresa apareceram com menos frequência. Os autores encontraram muitas contradições na literatura sobre a temática.

Kasnakoglu et al. (2016), por meio de análise de conteúdo, tentaram classificar as reclamações e verificar se categorias de um mesmo texto podem explicar alguns resultados

relacionados ao cliente. Também identificaram as relações entre as características da queixa e as atitudes dos reclamantes para com a empresa acerca da experiência de reclamar. Buscaram integrar os princípios da teoria da complexidade com a teoria do CCB. Os autores ressaltaram após a análise das reclamações seis tipos de emoções (esperançosas, intrigadas, recessivas, enganadas, ofendidas e hipersensíveis), três tipos de estilos de mensagens (gerais, específicos e ameaçadores) e cinco tipos de preocupações com reclamações (financeiras, técnicas, psicológicas, sociais e físicas). Patwary e Omar (2016) sugeriram três aspectos para os prestadores de serviços como uma tentativa de reter consumidores e alcançar novos clientes: “(1) os prestadores de serviços necessários para incentivar os consumidores a fazer reclamações (2) canais de reclamação devem ser facilmente acessíveis para os consumidores e (3) existência de processo de tratamento de reclamações suave” (Patwary & Omar, 2016). Com base em estudos já existentes, os autores fizeram classificações do comportamento de reclamação do consumidor (CCB) e das reações de reclamação em relação aos canais de reclamação. Destacaram que os consumidores possuem diversas alternativas para se queixarem, diretamente ao provedor de serviços, para agências governamentais, organizações de consumidores, mídia de massa e até mesmo ir a tribunal. Os autores também ressaltam que os consumidores tendem a expressar suas insatisfações com outras pessoas.

#### 4.4. Limitações

O escopo de uma pesquisa procura reunir métodos que garantam a execução de seus objetivos da forma mais sistematizada possível. Ao estabelecer o escopo, define-se também os limites dos objetivos e o cerceamento do que se quer investigar. Nesse sentido, 24 artigos apontaram as limitações do escopo, de forma a garantir a compreensão do foco da pesquisa. Sob esse princípio, Gursoy et al. (2007) apontaram o fato de terem se concentrado apenas em respostas comportamentais e sentimentos embaraçosos em falhas de serviço e não verificam se os consumidores experimentam sentimentos de vergonha em falhas embaraçosas. Também, medida das normas utilizadas não foi específica para o ambiente do restaurante, objeto do estudo. Ainda, não se examinou como cada uma das variáveis incluídas pôde influenciar na seleção e no sucesso das estratégias de recuperação de serviços. A influência da gravidade dos problemas também não foi incluída no estudo atual, além de não terem examinado a insatisfação do cliente com a experiência geral de jantares e, portanto, apenas os estilos de reclamação produzidos pela experiência geral foram avaliados. Liu e McClure (2001) alegaram que o tamanho da amostra definido não era grande o suficiente para dividi-lo em subamostras, com base nas categorias de produtos e serviços. O tipo de produto e serviço também pode ter

impactado o CRC. No escopo definido no estudo de Mattila e Wirtz (2004) a pesquisa foi limitada a reclamações diretas, ignorando, assim, reclamações de terceiros, como boca a boca, que ocorrem em salas de bate-papo na Internet. Também, apenas a propensão à vergonha foi testada. Sharma et al. (2010) alertaram que pode haver outras características importantes de diferentes categorias de produtos que possam afetar as relações entre os vários constructos incluídos no estudo. Ainda, o arcabouço conceitual utilizado incluiu apenas dois traços do consumidor (impulsividade e automonitoramento) e dois fatores situacionais (níveis de insatisfação e envolvimento), mas outras variáveis, como cultura e atitude em relação à queixa também podem influenciar o CRC em situações da vida real. A pesquisa de Demirgüneş e Avcilar (2017) concentrou-se em dois resultados de intenção de reclamação e intenção de troca. No entanto, a resposta de reclamação do consumidor inclui mais um resultado como comunicação boca a boca negativa. Os clientes podem expressar suas experiências e sentimentos negativos tanto tradicionalmente como face a face ou podem expressar seus sentimentos em plataformas on-line. Kasnakoglu et al. (2016) apontaram variáveis demográficas e de personalidade analisadas sob características específicas de episódios como limitações do escopo da pesquisa.

Ainda sobre as limitações de escopo, Matos e Rohden (2016) afirmaram que a pesquisa deles não contemplou aspectos como confiança e satisfação, relacionados diretamente aos aspectos cognitivos do relacionamento com determinada marca ou empresa, que possuem impacto maior no boca-a-boca. Blodgett et al. (2015) alertaram que nenhum dos estudos tentou controlar outros fatores sociodemográficos, situacionais e variáveis pessoais que pudessem influenciar o CRC. Embora o estudo indique que as políticas de varejo têm influência substancial no CRC, é impossível quantificar mais explicitamente os efeitos de cada tipo possível de variável. Também houve limitação no escopo ao abordar apenas o impacto da cultura versus fatores situacionais sobre o comportamento de queixa evidente e não sobre os resultados de recuperação, como confiança e lealdade. Bolkan e Goodboy (2015) relataram que o escopo do estudo examinou apenas as cinco grandes variáveis de personalidade e estas não tiveram uma forte associação às mensagens que os consumidores escolheram usar após uma falha organizacional. No estudo de Nimako (2012), os fatores demográficos, culturais e religiosos não foram examinados. Mensah (2012) expôs que o estudo utilizou um questionário estruturado auto-administrado. Assim, não examinou o fenômeno sob uma abordagem qualitativa, com entrevistas, discussões em grupos focais e outras técnicas projetivas e comparativas dos resultados. Tam et al. (2013) apontaram que o número de entrevistados e a faixa etária foram limitados. Características do produto e experiência de uso não teriam sido contempladas no escopo. Hansen et al. (2011) não deram enfoque nas diferenças individuais de personalidade. Afirmaram ainda que o escopo previa o teste de poucos moderadores. Oliver (1987) destacou que o design imposto pelo ambiente de sua

pesquisa foi uma falha primordial, pois uma investigação retrospectiva é suspeita em vários pontos. Problemas de recordação, racionalização e distorção do assunto seriam inevitáveis nesse escopo. Também notou que as respostas obtidas dependiam do tempo e talvez possam ter variado quando outro tempo de administração foi usado. Relatos corroborativos de queixas reais ao corpo docente e administradores não estavam disponíveis por razões familiares para a maioria dos leitores. Ainda, nenhum dado de atitude ou reclamação estava disponível para os 41 não respondentes. Assim, nenhuma análise da relação de reclamação de satisfação para este grupo poderia ser realizada. As proporções verdadeiras de indivíduos e reclamantes insatisfeitos não puderam também ser determinadas e as estimativas relatadas poderiam subestimar ou superestimar seriamente esses níveis. Uma limitação resultante da taxa de resposta obtida foi a incapacidade de realizar uma validação cruzada. As técnicas de amostragem dividida teriam gerado estimativas muito instáveis, dado o pequeno  $n$  envolvido.

Kolodinsky (1995) também apresentou limitações como o escopo em seu artigo. Constatou que o tamanho do conjunto de dados proibia a desagregação de reclamações privadas em saídas versus negativas do boca-a-boca a amigos e parentes. Outro problema apontado refere-se ao fato de que modelos recursivos de variáveis dependentes limitadas seriam desenvolvidos apenas para o caso de duas escolhas. As ações de reclamação incluíram pelo menos três opções. Isso causaria problemas na estimativa empírica de uma especificação ideal do processo de reclamação. Fernandes e Santos (2006) argumentaram que uma das fraquezas do estudo conduzido por eles é que não leva em consideração as emoções do consumidor como um determinante do CRC. No outro artigo, Fernandes e Santos (2008) também alertaram que o experimento com manipulação de variáveis inviabilizou a inclusão da influência das emoções (como raiva, tristeza e angústia) nas ações pós-insatisfação. Para Yan e Lotz (2004), a pesquisa empregou a Técnica de Incidente Crítico modificada com base em relatórios retrospectivos. Por isso, informações sobre as experiências insatisfatórias dos sujeitos podem ter sido subnotificadas, devido a questões temporais, ou superenfatizadas por causa da insatisfação. Viés de memória pode ter ocorrido também. Wan (2013) citou que a pesquisa não considerou vários fatores que entram em jogo em falhas de serviço. Concentrou-se apenas em respostas comportamentais e sentimentos embaraçosos. Gilly e Gelb (1982) apontaram limitação com o escopo por ter os dados auto-relatados fornecido a medida de satisfação e coletados apenas em relação às ações de uma empresa, em um determinado momento, separadas, talvez, por semanas, a partir do fechamento de um arquivo de reclamações. Kim et al. (2003), por outro lado, ressaltam que o modelo sugerido no escopo possui número limitado de variáveis. Bolkan (2018) alegou que a investigação se concentrou apenas na reclamação ou não dos consumidores, em oposição ao que eles diriam se eles se queixassem. Não examinou uma variedade de outras variáveis potenciais que poderiam influenciar o CRC.

Prasetyo et al. (2016) não analisaram a insatisfação com os serviços em seu artigo, tendo apontado isso como limitação. Kasnakoglu et al. (2016) citaram que as categorias de preocupação e emoção ainda são limitadas pela natureza dos dados disponíveis.

Outra limitação apresentada foi o cenário dos estudos. Apesar de ser planejado de forma antecipada no escopo do projeto, autores de 23 artigos entenderam que o contexto escolhido pode ter levado a restrições, pois ao encontrarem os resultados perceberam que outra configuração de cenário poderia ter contribuído mais nos estudos. Foi o que relataram Mittal et al. (2008). Para eles, os dados investigados seriam restritos em um serviço único. Também consideraram como limitação a concentração na força de vinculação do cliente com o funcionário do serviço e não na organização de serviços de varejo. Maute e Forrester (1993) apontaram que os dados coletados em ambiente de laboratório poderiam ser uma limitação de cenário. Liu e McClure (2001) descreveram que apenas um país de cada cultura foi selecionado para o estudo.

Ainda, enquanto duas regiões foram selecionadas para estudo nos EUA, a Coréia do Sul foi tratada como uma cultura monolítica. O tipo de produto e serviço também foi apontado como uma limitação pois poderia ter impacto no CRC. Kim et al. (2003) entenderam que o fato de a amostra ser específica a lojas de departamentos seria uma limitação. Huppertz (2007) também ressaltou o fato de que apenas uma configuração foi adotada, no caso, uma loja de varejo. Ele pondera que em outros cenários a probabilidade de obter compensação por meio de reembolsos pode não ser tão dominante na decisão do consumidor ao expressar reclamação. Bolkan (2018) considerou a dependência de cenários para se obter respostas dos consumidores como uma limitação. Alega que pode ser o caso de cenários de leitura como os usados no estudo não se aproximarem da natureza de um problema organizacional real, as circunstâncias de um problema real ou a reações associadas a um problema real. Sharma et al. (2010) alertam que a abordagem baseada em cenário é uma técnica com forte precedência, mas pode ser limitada pela capacidade dos entrevistados de projetar seu comportamento e não responderem como realmente fariam em uma situação real. Como o estudo utilizou cenários de papel e lápis, os sentimentos e as emoções que cercam uma falha real de serviço podem não ter sido totalmente experimentados pelos participantes. Diferentes segmentos de clientes podem ter diferentes níveis de envolvimento com a mesma categoria de produto. Diferenças transculturais importantes no comportamento da queixa podem não ter sido contempladas pelos resultados.

Mais limitações com os cenários foram apontadas. Demirgüneş e Avcilar (2017) indicaram o foco no canal de varejo tradicional como uma falha, pois a compra de produtos eletrônicos, componentes emocionais e racionais podem ter resultado em respostas diferentes. Matos e Leis (2013) ressaltaram que o fato de apenas dois países terem sido analisados é uma das limitações. Eles explicam que pelo menos sete países deveriam

ser usados para ter generalizações mais fortes. Na revisão realizada por Dahl e Peltier (2015), uma limitação apontada foi o foco apenas nos artigos publicados no *Journal of Consumer Satisfaction, Insatisfaction & Complaining Behavior*. Lervik-Olsen et al. (2016) apresentaram o fato de a amostra conter apenas estudantes de uma escola de negócios, o que levaria a respostas mais tendenciosas, pois esses alunos podem ter uma compreensão mais profunda da metodologia. Prasetyo et al. (2016) destacaram que no caso do estudo deles a região investigada foi considerada uma limitação. Já Matos e Rohden (2016) apontaram limitações na amostra de conveniência ocorrida apenas em dois segmentos de serviços, bancos e telefonia móvel. Mesmo tendo altos índices de reclamação nos órgãos oficiais nesses serviços, somente 30% dos indivíduos entrevistados manifestaram experiência com problema em um desses serviços. Para Tojib e Khajehzadeh (2014), embora o método utilizado tenha sido amplamente aplicado, os cenários hipotéticos adotados podem não capturar a riqueza de um encontro de serviço real, além de ter limitado a dois contextos de falha de serviço, sendo eles: conexão de TV a cabo e reserva de restaurante. Já Bolkan e Goodboy (2015) argumentaram em seus estudos que o fato de a população ter sido composta por estudantes pode ter sido uma limitação, pois, conforme alguns críticos, essa população difere de outras de maneiras importantes.

Nimako (2012) também destacou as limitações no cenário pelo fato de apenas duas empresas de telefonia móvel na indústria de telecomunicações de Gana estarem envolvidas, além de a amostra ter incluído apenas respondentes alfabetizados. Mensah (2012) em seu estudo destacou que apenas duas empresas de telefonia móvel no Setor de Telecomunicações no contexto dos países em desenvolvimento foram utilizadas. Assim, fatores culturais no ambiente de pesquisa ou na cultura dos entrevistados podem ter influenciado os resultados. Da mesma forma, Rehman et al. (2013) destacaram a limitação do cenário por terem coletados os dados principalmente em uma pequena cidade de Bahawalpur, no Paquistão, e apenas em áreas urbanas. Mesma situação apontada por Matos et al. (2012) que tiveram em seus estudos apenas dois países como cenário. Assim como outros autores, Shi et al. (2011) também encontraram problemas com o método de simulação de cenários. Eles acreditam que enquanto o método tem uma maior validade interna, alguns estudiosos entendem que a sua validade externa não é alta, podendo ser difícil total consistência com a experiência da vida real, que afeta a confiabilidade dos resultados. Outra limitação apontada referente ao cenário é que o fato de se concentrar apenas em serviços de comunicações móveis não seria capaz de explicar completamente as razões para o CRC em outras indústrias. Fernandes e Santos (2006) apontaram que o desenho experimental com aplicação de cenários não seria favorável para mensuração de emoções, pois trata-se de situação hipotética, além de terem concentrado apenas em uma categoria de serviço (restaurante) e também considerado apenas estudantes

como participantes. Em outro estudo, Fernandes e Santos (2008) também destacaram o uso de cenários fictícios como fator limitador, além de, novamente, terem envolvido falhas apenas em restaurantes. Por fim, Edvardsson e Roos (2003) relataram não terem contemplado grupo de usuários de telefones celulares e parte do negócio da empresa dentro da Companhia, especialmente difícil de alcançar, conforme os autores.

Dentre os fatores de análise apontados pelos autores como limitação, 20 artigos apresentaram essa situação. Essas limitações referem-se ao fato de os estudiosos terem sido surpreendidos com problemas ou resultados diferentes do esperado ao analisarem os dados. Isso não significa que os achados dos artigos não tenham importância e sim que parte deles apresentou ressalvas em relação ao esperado. Gursoy et al. (2007) relataram isso. Explicitaram que o exame de fatores de personalidade e comportamento foram limitados em suas pesquisas. Também citaram que não conseguiram suporte empírico entre propensão a reclamar e suscetibilidade a influências interpessoais normativas e informativas e entre locus de controle e suscetibilidade a informação e influências interpessoais. Wan (2013) ressaltou em seu estudo que não pôde verificar se os consumidores experimentaram sentimentos de vergonha em falhas embaraçosas. Gilly e Gelb (1982) relataram que o tempo de resposta dos entrevistados apresentou uma limitação, pois alguns respondentes falaram sobre empresas mais recentes do que outros, afetando as reações entre ambos.

Um outro problema apontado é sobre o uso de registros de cartão de crédito, uma vez que não era possível determinar se o indivíduo queixoso era o mesmo que fez todas as compras pré e pós-reclamação. Singh (1988) enfatizou que, embora os serviços estudados pareçam refletir a variação nas respostas do CRC, mais evidências precisam ser acumuladas antes que se alegue que a estrutura invariante do CRC possa ser feita. Destacou ainda que a confiabilidade das dimensões do CRC, particularmente privada, tende a variar em determinadas situações. Já Singh e Wilkes (1996) afirmaram que não foi possível incluir todos os antecedentes potenciais da Estimativa de Resposta de Reclamação. Tronvoll (2012) relatou que o método utilizado pelo estudo captou um número limitado de experiências com serviços desfavoráveis. Huppertz (2007) destaca que a ligação entre o esforço percebido e as intenções de expressar reclamações não foi determinada pelos fatores experimentados. Outros fatores, no entanto, não incluídos no modelo, causaram variação nas percepções de facilidade/dificuldade da queixa que prediziam intenções de manifestações de queixas. Min et al. (2019) ressaltaram que o Estudo 1 da pesquisa comparou apenas duas condições de energia (baixa versus alta), o que não deixou claro qual grupo impulsiona o efeito moderador da potência. Também pontuou que o poder estatístico foi preparado para experiência passada e embora seja uma técnica amplamente utilizada, carece de praticidade.

Ainda sobre limitações com a análise dos estudos, Phau e Sari (2004) destacaram que a pesquisa conduzida examinou apenas um pequeno número de fatores que afetam o CRC. Blodgett et al. (2018) apontaram limitações quanto à falta de controle de fatores sócio-demográficos, pessoais e situacionais que poderiam afetar o CRC. Não considerou ainda país de origem ou se o varejista é propriedade local ou de uma grande cadeia ou o que pode influenciar as expectativas dos consumidores. Acreditam também que o fator cultural, apesar do pouco impacto no comportamento de queixa no estudo, tenha seus efeitos moderados por um contexto de produto versus serviço. Ainda sobre a cultura, não se levou em consideração os efeitos indiretos dela. Em nível nacional, alegam que a cultura exerce grande influência sobre práticas comerciais comumente aceitas. Consumidores considerados globais também foram destacados pelos autores por terem experiência de compra diferentes dos demais, o que pode levar a limitações nos resultados encontrados. Uma limitação também relacionada dirigiu-se ao uso da tipologia cultural de Hofstede (2001), que embora seja amplamente utilizada nas Ciências do Comportamento, não é isenta de críticas. Phau e Baird (2008) relataram que o fato de se ter utilizado escala de retaliação medida com uma resposta dicotômica simples, pode levar a resultados da análise estatística limitados, sem muita variação para discussão. Matos e Leis (2013) afirmaram que o estudo realizado por eles não apresentou poder estatístico suficiente para detectar efeito da moderação. Também apresentou limitações de uso da tipologia cultural de Hofstede (2001), que mostrou valores baixos para o Alfa de Cronbach. Kasnakoglu et al. (2016) manifestaram que o estudo tentou entender e tirar conclusões das reclamações, mas desconsiderou a origem da queixa, pois algumas estariam incorretas, demonstrando problema no próprio cliente reclamante.

A análise do tipo de emoções foi importante, mas atentaram para a importância de também terem analisado a extensão dessas emoções. Já Bolkan e Goodboy (2015) ponderaram que foram analisadas reclamações dos consumidores apenas sob a perspectiva dos que registram. Lerman (2006) destacou que, embora tenha sido feita uma tentativa de expandir a definição de polidez para incluir comportamentos verbais e não-verbais, todos os itens nessa escala purificada estavam relacionados à natureza indireta dos enunciados. Rehman et al. (2013) ponderaram que foi feita apenas análise de regressão com os dados em suas pesquisas. Fernandes e Santos (2008) argumentaram que o experimento com manipulação de variáveis inviabilizou a inclusão da influência das emoções (como raiva, tristeza e angústia) nas ações pós-insatisfação. Hernandez et al. (1991) relataram falta de diferença significativa na frequência e nos tipos de CRC. Por último, Erancken (1983), em seu estudo, apresentou dificuldade em testar hipóteses sobre ações de reclamação do consumidor e o número de pessoas que precisavam ser contatadas. Apenas cerca de 3% daqueles que participaram tomaram uma ação

legal. Ações combinadas constituíram outro problema ao testar hipóteses sobre tipos específicos de ações de reclamação do consumidor.

Alguns artigos não tiveram limitações identificadas, sendo um total de 18 (Blodgett et al., 1995; Butelli, 2007; Chiu et al., 1988; Crie, 2003; Krapfel, 1985; Gonçalves, 2006; Gronhaug, 1977; Gronhaug & Gilly, 1991; Zaltman, 1981; Kim et al., 2010; Halim & Christian, 2013; Hunt, 1991; Mahayudin et al., 2014; Morganosky & Buckley, 1987; Mousavi & Esfidani, 2013; Ndubisi & Ling (2006); Patwary & Omar, 2016; Singh e Widing (1991). Limitações com amostras foram apresentadas em 16 artigos. Mittal et al. (2008) disseram que o público examinado seria restrito. Liu e McClure (2001) apontaram que o tamanho da amostra não era grande o suficiente para dividir em subamostras com base nas categorias de produtos e serviços. Bolkan (2018) relatou que embora o aplicativo MTurk tenha mostrado a produção de amostras adequadas para pesquisa científica social ainda é considerada uma amostra de conveniência de indivíduos na Internet, o que seria algo limitador. Phau e Sari (2004) apontaram que o tamanho da amostra pode não ser grande o suficiente para representar os consumidores indonésios. Para Sharma et al. (2010), apesar de o estudo ter sido conduzido em três países (Cingapura, Coréia do Sul e Estados Unidos), os tamanhos de amostra foram relativamente pequenos em cada subamostra. Considerando o número de itens do questionário, pode-se explicar alguns dos resultados significativos. É provável que, além das diferenças individuais, possa haver algumas diferenças transculturais importantes no comportamento da queixa em decorrência dessa amostra. Phau e Baird (2008) demonstraram preocupação com o menor tamanho da amostra e por ser específica de alunos. Kasnakoglu et al. (2016) apontaram que as categorias de preocupação e emoção ainda são limitadas pela amostra selecionada. Blodgett et al. (2015) afirmaram que o Estudo 1 do artigo foi limitado por se basear em uma amostra de conveniência de apenas alguns indivíduos cujo histórico, valores e experiências podem não ser totalmente representativos da população geral da Índia. No entanto, esta limitação foi amplamente superada com a adição do Estudo 2, que produziu resultados semelhantes, e pelo Estudo 3, que controlava os valores culturais.

Na pesquisa de Bolkan et al. (2014) a amostra também seria uma limitação, por ter adotado uma conveniência de participantes. Embora pesquisas anteriores tenham demonstrado que o aplicativo Mturk solicita participação de um grupo de participantes demograficamente diversificado, não se verificou que a amostra era, de fato, representativa de qualquer população maior. O mesmo ocorreu para os participantes do Estudo 3. Embora se tentasse coletar informações de diferentes populações, cada uma delas era, em última análise, uma amostra de conveniência. Nimako (2012) destacou que a amostra incluía apenas respondentes alfabetizados, o que poderia ser uma limitação. Para a Rehman et al. (2013), a amostra ficou limitada a pessoas com idade inferior a 25 anos, ocupação principal estudantes e mais respondentes do sexo masculino presentes. Tam

et al. (2013) apontaram o número de entrevistados e a faixa etária como limitados. Oliver (1987) aponta que as proporções verdadeiras de indivíduos e reclamantes insatisfeitos não puderam ser determinadas e as estimativas relatadas poderiam subestimar ou superestimar seriamente esses níveis. As técnicas de amostragem dividida teriam gerado estimativas muito instáveis, dado o pequeno n envolvido. Kolodinsky (1995) cita que as limitações no tamanho do conjunto de dados proibiam a desagregação de reclamações privadas em saídas versus negativas do boca-a-boca a amigos e parentes e a desagregação de reclamações públicas em reclamações feitas diretamente ao vendedor e a terceiros. Singh e Wilkes (1996) alertam que respostas da ordem de 15% a 18%, embora não incomuns em pesquisas de insatisfação, podem afetar a validade dos resultados. Fernandes e Santos (2008) apontaram o fato de a amostra não ser probabilística e composta apenas por estudantes. Por último, Matos e Rohden (2016) definiram que a amostra do estudo, considerada por eles menor, pode ter influenciado negativamente nos resultados.

Em termos de limitações que envolvam autorrelatos, ou seja, pesquisas que tenham em seu escopo a descrição pelos entrevistados das suas intenções comportamentais, houve 11 artigos que argumentaram cautela com esses resultados. Conforme os autores, o viés de autorrelato poderia levar a descrever memórias infíeis à realidade, levando a dados inconsistentes e imprecisos (Bearden & Mason, 1984; Bolkan et al., 2014; Gilly & Gelb, 1982; Gursoy et al., 2007; Lervik-Olsen et al., 2016; Maute & Forrester, 1993; Oliver, 1987; Phau & Baird, 2008; Phau & Sari, 2004; Sharma et al., 2010; Tronvoll, 2011). Além de limitações com autorrelato, ocorreram preocupações para que se estabeleça um método que contribuísse para o máximo de situações na ciência. No entanto, nem sempre foi possível generalizar os resultados e explicar o fenômeno em outros contextos. Nesse sentido, 10 artigos apresentaram como limitação do estudo o fato de não ser possível generalizar os resultados encontrados. Singh (1988) explica que os achados obtidos em seu estudo se basearam nas respostas do CRC em quatro situações específicas dos entrevistados no sudoeste do Texas. Na medida em que esses respondentes eram diferentes das pessoas em outras áreas, a generalização dos resultados poderia ter sido afetada. Maute e Forrester (1993) citaram apenas não ser possível generalizar não detalhando os motivos. Kim et al. (2003) já justificam que os achados estavam limitados à amostra específica a lojas de departamento, o que minimiza a generalização dos resultados. Blodgett et al. (2018) pontua que o fato de os entrevistados terem a tendência de serem mais altamente educados e ricos do que a população geral de seus respectivos países seria uma limitação imposta à generalização. Também, nesse mesmo sentido, Sharma et al. (2010) concluem que o estudo se baseou em resultados de uma única amostra (alunos de graduação) para uma categoria de produto e serviço e, portanto, deve-se ter cautela ao generalizar os resultados para outros produtos, serviços e populações. Lervik-Olsen et al. (2016) apontaram que a homogeneidade da amostra poderia dificultar a generalização dos

resultados. Ainda, que o estudo tenha sido realizado no contexto de serviços com alta qualidade de credencial e qualidade de baixa credibilidade, o que levanta a preocupação com a generalização dos resultados para o contexto de bens e também para o contexto de busca e experiência em serviços de qualidade. Oliver (1987) afirmou que a taxa de resposta, embora não incomumente baixa, apresentou problemas que limitariam a generalização dos resultados. Kolodinsky (1995), em seu artigo, constatou que os dados incluíam dois tipos de serviços em um estado. Se a amostra utilizada não é representativa da população adulta dos EUA e se as duas indústrias analisadas não são representativas de outras indústrias mais competitivas versus menos competitivas, os resultados não podem ser generalizados para a população dos EUA ou para além destas duas indústrias. Fernandes e Santos (2008) alegaram que problemas com o escopo da amostra levariam à limitação na generalização dos resultados. Yan e Lotz (2004) pontuam que a maioria dos estudos de pesquisa envolvida com dados coletados pela Técnica de Incidente Crítico está associada a amostras relativamente grandes, no entanto, o tamanho da amostra do estudo apresentado foi considerado pequeno, o que levanta preocupações sobre a generalização dos achados.

A adoção de um estudo transversal foi considerada como limitação para os autores de 5 artigos. A análise em um único ponto do tempo, sem acompanhar a evolução das respostas seria uma restrição (Bolkan, 2018; de Matos et al., 2009; Gursoy et al., 2007; Nimako, 2012; Maute & Forrester, 1993). A validação de escalas e modelos foi apresentada como limitação em 4 artigos. Matos et al. (2009) apontaram baixa confiabilidade para as escalas de atitude em relação às reclamações e futuras intenções de queixa. Boote (1998) já afirma que foi realizado teste empírico do modelo para avaliar sua validade. Oliver (1987) chega a afirmar que a validade dos critérios de reclamação seria suspeita, necessitando de um grau de cautela. Para que Kim et al. (2003) pudessem operacionalizar os principais constructos com as medidas existentes, tiveram que descartar alguns itens de medição para garantir a unidimensionalidade, a confiabilidade e a validade. Por fim, além de problemas com validações, a coleta de dados também foi apresentada como limitação em 3 artigos, a começar por Gilly e Gelb (1982), que relataram que alguns entrevistados estavam descrevendo uma resposta da empresa mais recente do que os outros descreviam. Essa discrepância pode ter afetado as reações. O escopo previsto era que todos os respondentes fossem questionados imediatamente sobre sua satisfação com a resposta da empresa. Oliver (1987) expôs que uma investigação retrospectiva é suspeita em vários pontos. Problemas de recordação, racionalização e distorção do assunto são um tanto inevitáveis na coleta de dados. Também notou que as respostas obtidas dependiam do tempo e talvez possam ter variado quando outro tempo de administração foi usado. Yan e Lotz (2004) descreveram que os pesquisadores perguntaram diretamente como a presença de outros clientes pode ter afetado o processo de decisão de reclamações do sujeito. Embora nem

todos os participantes tenham reconhecido a influência de outros clientes, um possível efeito de demanda pode ter ocorrido nessa coleta.

#### 4.5. Sugestões para futuras pesquisas

A aplicação do estudo em cenários diferentes foi citada em 30 trabalhos (Tam et al., 2013; Matos & Leis, 2013; Edvardsson & Roos, 2003; Fernandes & Santos, 2008; Garín-Muñoz et al., 2016; Gilly & Gelb, 1982; Gursoy et al., 2007; Nimako, 2012; Halim & Christian, 2013; Huppertz, 2007; Kim et al., 2003; Liu & McClure, 2001; Matos et al., 2012; Matos & Rohden, 2016; Maute & Forrester, 1993; Mensah, 2012; Min et al., 2019; Mittal et al., 2008; Phau & Baird, 2008; Phau & Sari, 2004; Prasetyo et al., 2016; Rehman et al., 2013; Sharma et al., 2010; Shi et al., 2011; Singh, 1988; Singh & Widing, 1991; Hernandez et al., 1991; Tronvoll, 2011, 2012; Wan, 2013). Os autores entendem que os achados em seus artigos devam ser testados em países ou regiões diferentes. Alguns também apontaram que empresas diferentes ou públicos diversificados também possam ser adotados em estudos futuros para ampliar o entendimento dos resultados. O acompanhamento de dados forma longitudinal foi apontada por 12 artigos como agendas de pesquisa. Números mais extensos de itens ao longo do tempo podem levar a uma visão mais aprofundada dos dados, conforme os autores (Bearden & Crockett, 1981; Crié, 2003; Matos & Leis, 2013; Matos et al., 2009; Demirgüneş & Avcilar, 2017; Gursoy et al., 2007; Kolodinsky, 1995; Maute & Forrester, 1993; Phau & Baird, 2008; Singh & Wilkes, 1996; Kasnakoglu et al., 2016; Tronvoll, 2012). A investigação de mais dimensões culturais foi sugerida em 11 trabalhos (Blodgett et al., 2015; Blodgett et al., 2018; Demirgüneş & Avcilar, 2017; Halim & Christian, 2013; Liu & McClure, 2001; Matos et al., 2012; Mattila & Wirtz, 2004; Mensah, 2012; Sharma et al., 2010; Hernandez et al., 1991; Wan, 2013). Essas dimensões poderiam ser testadas em mais trabalhos transculturais ou outros contextos relacionados ao comportamento. Nesse quesito cultural, as respostas emocionais têm forte relação e foram apontadas por 10 artigos. Uma diversidade de reações foi indicada para se compreender melhor sua relação com as ações antes, durante e após as reclamações (Demirgüneş & Avcilar, 2017; Krapfel, 1985; Fernandes & Santos, 2006; Mattila & Wirtz, 2004; Min et al., 2019; Kasnakoglu et al., 2016; Tojib & Khajehzadeh, 2014; Tronvoll, 2011; Tronvoll, 2012; Wan, 2013). Outras dimensões do CRC foram requisitadas em 9 artigos (Bolkan, 2018; Erancken, 1983; Gilly & Gelb, 1982; Gursoy et al., 2007; Kim et al., 2003; Mattila & Wirtz, 2004; Morganosky & Buckley, 1987; Singh, 1988; Hernandez et al., 1991), como estilos das respostas, gravidade e natureza das reclamações e tipos de clientes.

Mais agendas de pesquisas foram sugeridas. A investigação de outros antecedentes foi apontada em 9 artigos. Os estudos levaram à necessidade de se compreender melhor

a influência de antecedentes não pesquisados até então pelos escopos em propostas futuras que possam levar a uma maior completude do entendimento do CRC (Fernandes & Santos, 2008; Gursoy et al., 2007; Huppertz, 2007; Kim et al., 2003; Liu & McClure, 2001; Mittal et al., 2008; Singh & Wilkes, 1996; Kasnakoglu et al., 2016; Tronvoll, 2011). A adoção de experimentos com intenções de comportamento levou à necessidade de ampliar o escopo para experiências reais em 9 artigos. Os autores entenderam que a simulação das intenções contribuiu para a compreensão dos constructos. No entanto, consideraram como um fator limitador a falta de experiências reais e a necessidade desse escopo para validade externa (Bolkan, 2018; Bolkan et al., 2014; Crié, 2003; Didow & Barksdale, 1982; Lervik-Olsen et al., 2016; Min et al., 2019; Shi et al., 2011; Tojib & Khajehzadeh, 2014; Wan, 2013). Atributos relacionados à insatisfação foram sugeridos por 7 artigos. Pretende-se compreender os diferentes níveis de insatisfação, a pós-insatisfação e sua relação com a intenção de reclamar (Bearden & Crockett, 1981; Crié, 2003; Krapfel, 1985; Fernandes & Santos, 2008; Kolodinsky, 1995; Phau & Sari, 2004; Prasetyo et al., 2016). Citados por 6 artigos, a intenção de reclamar também foi incluída nas agendas de pesquisa, com o intuito de compreender a influência dessa tendência no CRC (Demirgüneş & Avcilar, 2017; Didow & Barksdale, 1982; Fernandes & Santos, 2008; Gursoy et al., 2007; Min et al., 2019). Os canais de reclamação despertaram dúvidas também em 6 artigos. O controle das informações registradas nesses canais, o aprofundamento de fatores de cada canal disponível e o impacto no boca-a-boca foram citados (Mattila & Wirtz, 2004; Mittal et al., 2008; Patwary & Omar, 2016; Singh, 1988; Tronvoll, 2012). Fernandes e Santos (2006), Kolodinsky (1995), Lervik-Olsen et al. (2016), Matos et al. (2012) e Matos e Rohden (2016) apontaram a necessidade de se ter amostras maiores em relação a seus artigos para garantir maior validação dos resultados em estudos futuros. A relação com constructos de personalidade foi sugerida em 5 artigos. Diferenças individuais de personalidade, agressividade, assertividade, confiança e inteligência foram abordadas nas sugestões (Bearden & Mason, 1984; Fernandes & Santos, 2008; Hansen et al., 2011; Morganosky & Buckley, 1987).

Dando continuidade às agendas de pesquisas, a compreensão de motivos para não registrar reclamações foi apontado por 5 artigos (Demirgüneş & Avcilar, 2017; Lerman, 2006; Matos et al., 2012; Matos & Rohden, 2016; Mensah, 2012). Os impactos da reclamação no boca a boca gerado também foi abordado por 4 artigos (Blodgett et al., 2015; Mattila & Wirtz, 2004; Mittal et al., 2008; Patwary & Omar, 2016), tanto no meio on-line quanto o off-line. A análise de respostas das reclamações foi apontada por 3 artigos (Krapfel, 1985; Gursoy et al., 2007; Singh & Wilkes, 1996), com direcionamentos relacionados com a estimativa de respostas, os estilos e sua relação com o estágio no processo de prestação de serviço. A recuperação de serviços foi apontada em 3 estudos (Matos et al., 2009;

Gursoy et al., 2007; Kim et al., 2010), no sentido de proporcionar estratégias que levem à melhoria do serviço por meio da análise das reclamações existentes. Lervik-Olsen et al. (2016), Patwary e Omar (2016) e Tojib e Khajehzadeh (2014) entenderam que generalizar os resultados seriam necessários para melhor validação da proposta. As barreiras de saída foram abordadas em 2 artigos (Fernandes & Santos, 2008; Maute & Forrester, 1993), que sugerem a análise de custos de mudança e sua influência no CRC. Sugestões de estudo sobre expectativa de reclamação (Crié, 2003; Singh & Wilkes, 1996) e tratamento de reclamações (Patwary & Omar, 2016; Snellman & Vihtkari, 2003) foram apontadas por 2 artigos cada. O uso de tecnologias para reclamar foi citado por 2 artigos (Dahl & Peltier, 2015; Snellman & Vihtkari, 2003), sendo o uso de mídias sociais e dispositivos móveis também apontados. Ainda sobre o uso da internet, as reclamações on-line foram citadas em 2 artigos por Phau e Baird (2008) e Demirgüneş e Avcilar (2017). Kim et al. (2003) e Matos et al. (2009) relacionaram a atitude, a intenção e o comportamento como pesquisas futuras. A proteção do consumidor foi abordada por Garín-Muñoz et al. (2016) e Bolkan (2018) no Setor de Telecomunicações na Espanha e em comparação com outros países. O estudo de produtos e serviços intangíveis foi abordado por 2 artigos na agenda de Phau e Sari (2004) e Blodgett et al. (2018). Sobre a realização de experimentos futuros, 2 artigos também sugeriram, no caso, Sharma et al. (2010) e Morganosky e Buckley (1987). O melhor entendimento de fatores situacionais na reclamação foi abordado por Blodgett et al. (2015) e Bearden e Crockett (1981).

Uma sugestão de agenda de pesquisa surgiu relacionada à força de vinculação do cliente com o funcionário (Mittal et al., 2008). Também uma sugestão foi apontada sobre a exploração de reações a diferentes tipos de constrangimentos nos serviços (Wan, 2013). A propensão à vergonha também deve ser vista em pesquisas futuras para melhor compreensão dos traços de personalidade (Mattila & Wirtz, 2004). O exame do risco transacional total baseado em Teoria Transacional sob a perspectiva do consumidor foi citado por Gronhaug e Gilly (1991). Os índices de satisfação também foram abordados, no caso para a área de telecomunicação europeia (Garín-Muñoz et al., 2016). O envolvimento com produtos também foi indicado por Phau e Sari (2004). Diferentes abordagens para níveis socioeconômicos também foram sugeridas por Blodgett et al., 2018. Phau e Baird (2008) sugerem pesquisas sobre retaliação com uma escala mais explícita, consistindo em número de vezes que cada entrevistado se envolveu em atividade específica. Também sugeriram pesquisas sobre incidentes críticos. Demirgüneş e Avcilar (2017) pedem para comparar dois tipos de compras, produtos com menos perdas financeiras e despesas comparativamente pequenas, no contexto da dissonância cognitiva. Dahl e Peltier (2015) sugerem considerar uma busca sistemática em outros periódicos relevantes para a literatura relacionada à satisfação do consumidor dentro de uma área específica, como formação de satisfação e comportamentos de reclamação. Ainda, apontam o exame futuro

do papel dos consumidores no processo de co-criação de valor de serviço. Lervik-Olsen et al. (2016) indicam várias possibilidades relacionadas com a Teoria de Tentar Reclamar. Pedem que se concentre na replicação do contexto de falha do produto, de qualidade de experiência, personalidades dos clientes a fim de prever o comportamento real da queixa. Kasnakoglu et al. (2016) aponta a percepção de risco pré-compra e o nível de negatividade como agendas. Bolkan et al., (2014) sugerem a medição da eficácia da reclamação e também a percepção organizacional da queixa.

Diferentemente do CRC, o Comportamento Elogioso do Consumidor é sugerido por Lerman (2006) como forma de completar o entendimento das reclamações. Nimako (2012) pede o exame da insatisfação sob uma abordagem qualitativa, com entrevistas e discussões em grupos focais, e comparar os resultados com a quantitativa. Oliver (1987) aponta a facilidade para reclamar como uma agenda importante em trabalhos futuros. Já Kolodinsky (1995) sugere que um modelo completo do processo de reclamação deve incluir a resolutividade da reclamação. Morel et al. (1997) apontam para o acréscimo da motivação, capacidade percebida e oportunidade percebida como fatores de pesquisa futura, além de comparações entre estudos. Morganosky e Buckley (1987) indicam que reclamações feitas por clientes inteligentes e articulados poderiam ter resultados diferentes com relação a outros. Também sugeriram uma investigação de transferência intergeracional do CRC dentro da família. Hernandez et al. (1991) apontam para a análise de diferenças comportamentais sob a existência de barreiras institucionais, no caso entre Porto Rico e Estados Unidos. Por fim, Erancken (1983) estabelece agenda de pesquisa para especificar a relação entre a queixa e o comportamento subsequente de recompra.

## 4.6. Análise e propostas comportamentais

Acerca dos outros objetivos, de propor análises embasadas no BPM e MFT, é possível observar que os dados foram “encaixados” na Tabela 4, ou seja, as variáveis encontradas na literatura foram classificadas em variáveis previstas pelo BPM. É perceptível o quanto as variáveis antecedentes e consequentes, após a explicação de cada uma delas, estão interligadas, de maneira que um mesmo estudo avaliou uma ou várias delas para compreender a reclamação dos consumidores. Nota-se, porém, que o encaixe no BPM foi um pouco forçado, tendo em vista que construtos teóricos e cognitivistas ainda estão presentes e, portanto, carecem de mais investigação para compreender se, de fato, fazem parte deste tipo de análise e de que maneira contribuem para o entendimento do fenômeno em questão.

A respeito do MFT, salienta-se que a interrelações entre empresa e consumidor precisa, de fato, ser levada em consideração. Isso se deve ao fato de o comportamento de reclamações emitido pelos consumidores e clientes retroalimentar todo o sistema

e, conforme previsto pela teoria, funcionar como antecedente e/ou consequente para o comportamento da empresa/marketing e vice-versa.

Portanto, como já esperado, nota-se então uma quantidade predominante de teorias cognitivistas, congruente com todo o percurso científico da Economia Comportamental (mesmo que muitos dos estudos não sejam especificamente dessa área do conhecimento). Neste sentido, ressalta-se que a maioria das variáveis encontradas na literatura trata-se de conceitos disposicionais, que não descrevem ocorrências de comportamentos e não são causas destes (Ryle, 1949; Foxall, 1997). São apenas probabilidades ou tendências de se comportar de certa maneira e que são semelhantes ao “dizer”, que é diferente do “fazer”. Além disso, como já mencionado, este tipo de variável não possui capacidade preditiva de comportamento e estudos têm demonstrado baixíssima correlação entre elas e o comportamento em si (Foxall, 1997). Por este motivo, justifica-se fazer análises pautadas em robustez experimental da AC, e especificamente do BPM e MFT, com a proposta de localizar o fenômeno no espaço e no tempo. Assim, são incluídas variáveis situacionais/ambientais e de história e não mais intra-individuais/atitudinais/tendências (Foxall, 1987; 1997; 1998; 1999; 2015; Oliveira-Castro & Foxall, 2005; Nalini, de Melo Cardoso & Cunha, 2013). Este tipo de análise permitirá compreender funcionalmente o comportamento de reclamações, não só a topografia, e também descrever as contingências envolvidas, para prever e controlar melhor os comportamentos de reclamação, compreendendo as variáveis das quais ele é função.

## 5. Considerações finais

Ao considerar os objetivos deste estudo de realizar uma busca sistemática acerca do comportamento do consumidor e do comportamento de reclamação do consumidor em publicações nacionais e internacionais, verificam-se várias lacunas acerca dessa temática. Percebe-se poucos estudos nacionais abrangendo o assunto, da mesma maneira que não há grande variabilidade teórica nos artigos utilizados para análise e também não há grande quantidade de dados referentes ao setor de telecomunicações. Sugere-se, portanto, que estudos sejam feitos no Brasil, incluindo dentre outras temáticas a de telecomunicações e, ainda, que o campo teórico para análise deste fenômeno seja diversificado. Pesquisas futuras podem ainda contemplar variáveis situacionais e ambientais, bem como história de aprendizagem para analisar este comportamento, ou seja, que se utilize a ciência do comportamento para tais investigações. Outra agenda de pesquisa refere-se ao alinhamento de dados individuais de reclamação dos consumidores e de forma agregada, permitindo melhor compreensão do contexto relacionado ao Setor de Telecomunicações.

Com as proposições do BPM e MFT, sugere-se que estudos sejam feitos neste âmbito, incluindo o setor de telecomunicações e suas interações com órgãos reguladores, para que a compreensão deste fenômeno se amplie e tornar-se mais robusta. Acredita-se que a contribuição de tais análises ajudará a descrever melhor as contingências envolvidas, compreendendo as variáveis das quais o comportamento é função, além de vislumbrar possibilidades práticas de como as empresas e/ou órgãos reguladores podem intervir e lidar com as reclamações dos consumidores, entendendo de fato quais as suas necessidades e quais variáveis podem influenciar em maior ou menor grau as reclamações que recebem, além de fornecer ainda dados acerca de quais são os pontos nevrálgicos a serem levados em consideração ao lidar com o consumidor e seus feedbacks.

## Referências

Alves, O. M. de M. (2001) Agências reguladoras e proteção do consumidor de serviços de telecomunicações. *Revista de Direito Administrativo*, 226, 219-229.

ANATEL (2017). *Institucional*. Recuperado de: <http://www.anatel.gov.br/institucional/institucional-menu>

Bearden, W. O., & Crockett, M. (1981). Self-Monitoring, Norms, and Attitudes as Influences on Consumer Complaining. *Journal of Business Research*, 9(3), 255-266.

Bearden, W. O., & Mason, J. B. (1984). An Investigation of Influences on Consumer Complaint Reports. *Advances in Consumer Research*, 11, 490-495.

Blodgett, J. G., Bakir, A., Mattila, A. S., Trujillo, A., Quintanilla, C., & Elmadag, A. B. (2018). Cross-national differences in complaint behavior: cultural or situational? *Journal of Services Marketing*, 32(7), 913-924.

Blodgett, J., Bakir, A., Saklani, A., Bachheti, M., & Bhaskar, S. (2015). Customer Complaint Behavior: an Examination of Cultural Vs. Situational Factors. *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 28, 61-74.

Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 31-42.

Bolkan, S. (2018). Threat, Coping, and Cost: Protection Motivation in the Context of Consumer Complaining. *Communication Research*, 45(6), 840-861.

Bolkan, A., & Goodboy, A. K. (2015). Personal, Cognitive, and Emotive Antecedents of Consumers' Choices Regarding Complaint Messages. *Western Journal of Communication*, 79(4), 413-434.

- Bolkan, S., Griffin, D. J., & Goodboy, A. K. (2014). Communicating Consumer Complaints: Message Content and its Perceived Effectiveness. *Communication Quarterly*, 62(3), 357–380.
- Boote, J. (1998). Towards a comprehensive taxonomy and model of consumer complaining behaviour. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11(1), 141–149.
- Butelli, S. (2007). *Consumer complaint behavior (CCB): a literature review*. Recuperado de Newcastle: Northumbria University. Website: <http://dspace-unipr.cineca.it/bitstream/1889/1178/1/Butelli%2520Literature%2520review.pdf>
- Cavalcanti, P. R., Oliveira-Castro, J. M., & Foxall, G. R. (2013). Individual differences in consumer buying patterns: a behavioral economic analysis. *The Psychological Record*, 63(2), 259-276.
- Chiu, C. Y., Tsang, S. C., & Yang, C. F. (1988). The role of face situation and attitudinal antecedents in Chinese consumer complaint behavior. *Journal of Social Psychology*, 128, 173–180
- Crié, D. (2003). Consumers' complaint behaviour. Taxonomy, typology and determinants - Towards a unified ontology. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(1), 60-79.
- Dahl, A., & Peltier, J. (2015). A historical review and future research agenda for the field of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 28, 3–23.
- Demirgüneş, B. K., & Avcilar, M. Y. (2017). The Effect of Cognitive Dissonance on External Information Search and Consumer Complaint Responses. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 57-72.
- Didow, N. M. & Barksdale, H. V. (1982) Conjoint Measurement Experiment of Consumer Complaining Behavior. *Journal of Business Research*, 10(4), 419-429.
- Edvardsson, B., & Roos, I. (2003). Customer Complaints and Switching Behavior—A Study of Relationship Dynamics in a Telecommunication Company. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 43-68.
- Erancken, D. A. (1983). Postpurchase consumer evaluations, complains actions and repurchase behavior. *Journal of Economic Psychology*, 4, 273–290.

- Fernandes, D. von der H., & Santos, C. P. (2008). The Antecedents of the Consumer Complaining Behavior (CCB). *Advances in Consumer Research*, 35, 584-592.
- Fernandes, D. von der H., & Santos, C. P. (2008). As Consequências Comportamentais da Insatisfação dos Clientes. [Edição Especial] *Revista de Administração Contemporânea*, 147-174.
- Foxall, G. R. (1987). Radical behaviourism and consumer research: Theoretical promise and empirical problems. *International Journal of Research in Marketing*, 4, 111-129.
- Foxall, G. R. (1997). *Marketing Psychology: The Paradigm in the Wings*. London: MacMillan.
- Foxall, G. R. (1998). Radical behaviorist interpretation: generating and evaluating an account of consumer behaviour. *The Behavior Analyst*, 21, 321-354.
- Foxall, G. R. (1999). The marketing firm. *Journal of Economic Psychology*, 20, 207-234.
- Foxall, G. R. (2001). Foundations of consumer behaviour analysis. *Marketing Theory*, 1(2), 165-199.
- Foxall, G. R. (2010). Theoretical and conceptual advances in consumer behavior analysis. Invitation to consumer behavior analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(2), 92-109.
- Foxall, G. R. (2015). Consumer Behavior Analysis and the Marketing Firm: Bilateral Contingency in the Context of Environmental Concern. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35, 44-69.
- Foxall, G. R., Oliveira-Castro, J. M., James, V. K., & Schrezenmaier, T. C. (2006). Consumer behavior analysis: The case of brand choice. *Revista Psicológica: Organizações e Trabalho*, 6(1), 50-78.
- Garín-Muñoz, T., Pérez-Amaral, T., Gijón, C., & López, R. (2016). Consumer complaint behaviour in telecommunications: The case of mobile phone users in Spain. *Telecommunications Policy*, 40(8), 804-820
- Gilly, M. C., & Gelb, B. D. (1982). Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 323.
- Gonçalves, O. (2006). Identificação das reclamações dos usuários de telefonia fixa - Estudo exploratório do comportamento do consumidor no pós-compra. *Revista de Ciências Gerenciais*, 106-112.
- Gronhaug, K. (1977). Exploring Consumer Complaining Behavior: a Model and Some Empirical Results. *Advances in Consumer Research*, 4, 159-165.

- Gronhaug, K., & Gilly, M. C. (1991). A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions. *Journal of Economic Psychology*, 12(1), 165–183.
- Gursoy, D., McCleary, K. W., & Lepsito, L. R. (2007). Propensity to Complain: Effects of personality and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 358–386.
- Halim, R. E., & Christian, F. (2013). The Effect of Perception and Attitude Toward Consumer Complaint Behavior. *Journal of Distribution Science*, 11(9), 17–24.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Andreassen, T. W. (2011). Trying to complain: the impact of self-referencing on complaining intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 35(4), 375–382.
- Haydu, V. B. (2004). O que é operação estabelecadora? In: C. E. Costa, J. C. Luzia & H. H. N. Sant’Anna (Orgs.), *Primeiros passos em Análise do Comportamento e Cognição* (pp. 59-66). Santo André: ESETec.
- Hernandez, S. A., Strahle, W., Garcia, H. L., & Sorensen, R. C. (1991). A Cross-Cultural Study of Consumer Complaining Behavior: VCR Owners in the U.S. and Puerto Rico. *Journal of Consumer Policy*, 14(1), 35-62.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organization Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hunt, H. K. (1991). Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior. *Journal of Social Issues*, 47(1), 107-117.
- Huppertz, J. W. (2007). Firms’ complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 428–437.
- Hursh, S. R. (1980). Economic concepts for the Analysis of Behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 34, 219-238.
- Kasnakoglu, B. T., Yilmaz, C., & Varnali, K. (2016). An asymmetric configural model approach for understanding complainer emotions and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(9), 3659–3672.
- Kim, C., Kim, S., Im, S., & Shin, C. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 352-371.
- Kim, M. G., Wang, C., & Mattila, A. S. (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975–991.
- Kolodinsky, J. (1995). Usefulness of economics in explaining consumer complaints. *The Journal of Consumer Affairs*, 29(1), 29-54.

- Krapfel, R. E. Jr. (1985). A Consumer Complaint Strategy Model: Antecedents and Outcomes. *Advances in Consumer Research*, 12, 346–350.
- Lerman, D. (2006). Consumer politeness and complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 92–100.
- Lervik-Olsen, L., Andreassen, T. W., & Streukens, S. (2016). What drives the intention to complain? *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 406-429.
- Liu, R. R., & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 54-75.
- Madden, G. J. (2000). A behavioral-economics primer. In W. K. Bickel & R. Vuchinich (Eds.), *Reframing Health Behavior Change with Behavioral Economics* (pp. 3-26).
- Mahayudin, N. H. M., Haron, S. A., & Yin-Fah, B. C. (2010). Unpleasant Market Experience and Consumer Complaint Behavior. *Asian Social Science*, 6(5), 63-69.
- Matos, C. A., Garrido, I. L., D'Ávila, L. C., & Calixto, C. V. (2012). Reações dos consumidores a falhas de serviços: um estudo no Brasil e EUA. *Análise Revista Científica de Administração*, 23(1), 45-57.
- Matos, C. A., & Leis, R. P. (2013). The antecedents of complaint behaviour for Brazilian and French consumers of services. *International Journal of Consumer Studies*, 37, 327–336.
- Matos, C. A., & Rohden, S. F. (2016). Comportamento de reclamação de clientes de Serviços bancários e de telefonia móvel. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 6(1), 11-25.
- Matos, C. A., Rossi, C. A. V., Veiga, R. T., & Vieira, V. A. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: the moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*, 23(7), 462-475.
- Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2004). Consumer complaining to firms: The determinants of channel choice. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 147–155.
- Maute, M. F., & Forrester, W. R. (1993). The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior. *Journal of Economic Psychology*, 14, 219-247.
- Mensah, A. F. (2012). Customer complaint behaviour towards mobile telephony services - Cases of MTN and TIGO Ghana. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(4), 179-194.
- Min, H. K., Joireman, J., & Kim, H. J. (2019). Understanding why anger predicts intention to complain among high but not low power customers: A test of competing models.

*Journal of Business Research*, 95, 93-102.

Mittal, V., Huppertz, J. W., & Kha, A. (2008). Customer complaining: The role of tie strength and information control. *Journal of Retailing*, 84(2), 195-204.

Morel, K. P. N., Poiesz, T. B. C., & Wilke, H. A. M. (1997). Motivation, Capacity and Opportunity to Complain: Towards a Comprehensive Model of Consumer Complaint Behavior. *Advances in Consumer Research*, 24(1), 464-469.

Morganosky, M. A., & Buckley, H. M. (1987). Complaint Behavior: Analysis by Demographics, Lifestyle, and Consumer Values. *Advances in Consumer Research*, 14, 223-227.

Mousavi, M., & Esfidani, M. R. (2013). A Comprehensive Model of Customers' Complaint Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 548-569.

Nalini, L. E. G., de Melo Cardoso, M., & Cunha, S. R. (2013). Comportamento do Consumidor: uma introdução ao Behavioral Perspective Model (BPM). *Fragmentos de Cultura*, 13(4), p. 489-505.

Ndubisi, N. O., & Ling, T. Y. (2006). Complaint behaviour of Malaysian consumers. *Management Research News*, 29, 65-76.

Nimako, S. G. (2012). Customer Dissatisfaction and Complaining Responses Towards Mobile Telephony Services. *The African Journal of Information Systems*, 4(3), 84-99.

Oliveira-Castro, J. M., & Foxall, G. R. (2005). Análise do Comportamento do Consumidor. In J. Abreu-Rodrigues & M. R. Ribeiro (Orgs.), *Análise do Comportamento - Pesquisa, Teoria e Aplicação* (pp. 283-304). Porto Alegre: Artmed.

Oliver, R. L. (1987). An Investigation of the Interrelationship Between Consumer (Dis) Satisfaction and Complaint Reports. *Advances in Consumer Research*, 14, 218-222.

Patwary, A. K., & Omar, H. (2016). An Overview of Consumer Complaining Behavior and the Choice of Complaint Channels in Service Industry. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 6(2), 309-318.

Phau, I., & Baird, M. (2008). Complainers versus non-complainers retaliatory responses towards service dissatisfactions. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(6), 587-604.

Phau, I., & Sari, R. P. (2004). Engaging in complaint behavior: An Indonesian perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(4), 407-426.

Porto, R. B., & Oliveira-Castro, J. M. (2013). Say-do correspondence in brand choice: Interaction effects of past and current contingencies. *The Psychological Record*, 63(2), 345-362.

- Prasetyo, A., Hartoyo, & Tinaprila, N. (2016). Behavior analysis of Consumer Complaint. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(2), 101-111.
- Rehman, A., Saeed, B., Kanwal, H., Rizwan, M., Rehan, M., & Hassan, S. (2013). Determinants of Consumer Complaining Behavior: A study based on telecommunication firms of Pakistan. *International Journal of Learning & Development*, 3(6), 106-120.
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. London: Hutchinson.
- Sharma, P., Marshall, R., Reday, P. A., & Na, W. (2010). Complainers versus non-complainers: a multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behavior. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 163-180.
- Shi, W., Liu, J., & Zhang, Y. (2011). The effect of service failure attribution on consumer complaint behavior: the mediating role of negative emotion. *The Journal of China Universities of Posts and Telecommunications*, 18(2), 169-173.
- Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93-107.
- Singh, J., & Widing, R. E. II (1991). What Occurs Once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses. *European Journal of Marketing*, 25(5), 30-46.
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350-365.
- Skinner, B. F. (Skinner, 1981/2007). Seleção por consequências (Cançado, C. R. X; Soares, P. G., & Cirino, S., trads.). *Revista brasileira de terapia comportamental e cognitiva*, 9, 129-137.
- Snellman, K., & Vihtkari, T. (2003). Customer complaining behaviour in technology-based service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 217-231
- Tam, Y. L. A., Suki, N. M., & Chang, M. L. D. (2013). A structural model of consumer complaint behaviour of young adults in telecommunication industry. *International Research Journal of Humanities and Environmental Issues*, 2(1), 01-05.
- Todorov, J. C. (2007). A Psicologia como o estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 57-61.
- Tojib, D., & Khajehzadeh, S. (2014). The role of meta-perceptions in customer complaining behavior. *European Journal of Marketing*, 48(7/8), 1536-1556.

Tronvoll, B. (2011). Negative emotions and their effect on customer complaint behavior. *Journal of Service Management*, 22(1)111-134.

Tronvoll, B. (2012). A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 46(1), 284-305.

Vella, K. J., & Foxall, G. R. (2013). The marketing firm: Operant interpretation of corporate behavior. *The Psychological Record*, 62, 375-402.

Wan, L. C. (2013). Culture's impact on consumer complaining responses to embarrassing service failure. *Journal of Business Research*, 66(3), 298-305.

Xavier, P. (2011). *Behavioural economics and customer complaints in communication markets*. (Relatório preparado para a Autoridade Australiana de Comunicações e Mídia (ACMA) em conexão com o inquérito público "Reconectando o Cliente"). Recuperado de: <http://www.acma.gov.au/Industry/Telco/Reconnecting-the-customer/Public-inquiry/communications-behavioural-economics-research-reconnecting-the-customer-acma>

Yan, R. N., & Lotz, S. (2004). Consumer Complaint Behavior: Do "Other Customers" Make a Difference? *Advances in Consumer Research*, 31,491-492.

Zaltman, G. (1981). Complainers and noncomplainers revisited: another look at the data. *Advances in Consumer Research*, 8, 83-87.



# 5

## Práticas de relacionamento com o consumidor

*Revisão de literatura internacional e pesquisa  
documental com ênfase no setor de telecomunicações*

### **Autores**

Patrícia Luque Carreiro

Carla Peixoto Borges

Antonio Isidro Da Silva Filho

Poliana Piacesi Sepulveda

Daiane Kachuba

Tatiana Coelho Queiroz Isidro

João Vitor Coelho Monteiro

Giovanna Cristina Carvalho Chita

## Resumo

Para compreender e analisar o comportamento do consumidor é necessário considerar também os comportamentos emitidos pelas organizações. A investigação de práticas de relacionamento com o consumidor adotadas ou recomendadas para o setor de telecomunicações é útil tanto para auxiliar o trabalho de entidades reguladoras quanto das próprias operadoras de serviços no que diz respeito à melhora da qualidade da experiência dos consumidores. O primeiro estudo buscou identificar e analisar modelos teóricos, e conceitos de práticas de relacionamento com o consumidor à luz da produção científica internacional, por meio de análise bibliométrica com ferramentas informatizadas, que enfocou a identificação de publicações acadêmicas, termos e autores relevantes sobre as temáticas telecomunicações e gestão do relacionamento com o cliente. Como resultado, foi possível construir um conceito preliminar de práticas de relacionamento, a partir do levantado nos frameworks mais aceitos na literatura. O segundo estudo teve como objetivo identificar, especificamente, as práticas de relacionamento adotadas, estudadas ou recomendadas no setor de telecomunicações, para refinar e complementar a proposta preliminar do conceito de práticas de relacionamento com o consumidor, apresentada no Estudo 1. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica em artigos científicos identificados pela bibliometria do primeiro estudo, e pesquisa documental junto a entidades setoriais e do mercado de telecomunicações. A partir da análise, 129 práticas foram identificadas e pôde-se propor um modelo analítico que contemplasse funções exercidas para o consumidor e capacidades organizacionais requeridas para a sua execução. Paralelamente, posicionou-se práticas de relacionamento ao longo da jornada do consumidor.

### 1. Introdução/Contextualização

Em fevereiro de 2019, havia cerca de 315 milhões de contratos de telecomunicações em vigor no Brasil, segundo dados do Panorama Setorial de Telecomunicações, produzido pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel, 2019). Trata-se de um setor expressivo, que é crítico para todos os outros setores da economia que dependem de internet e telefonia (Telebrasil, 2011; Puga, & Castro, 2018, p. 235). Um dos dados que permite compreender o porte e a abrangência desse setor é o número de 109 telefones celulares para cada 100 habitantes no país (Anatel, 2019).

Os índices de satisfação do consumidor de serviços de telecomunicações, no entanto, são um desafio ainda a ser vencido. Há atualmente um grande número de reclamações recebidas nos canais oficiais de serviços regulados pela Anatel, de cerca de 3,4 milhões ao ano. No portal Reclame Aqui ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)), em maio de 2019, por exemplo, as reclamações direcionadas a telecomunicações (telefonia fixa e móvel, internet e TV por assinatura) somavam 44.118 citações, número superior às reclamações direcionadas ao setor bancário, com 37.565 manifestações, e ao setor de saúde, com 6.818 citações. De acordo com o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC), o setor de telecomunicações está entre os assuntos mais demandados pelos consumidores, com 27,97% de problemas registrados no período entre janeiro e maio de 2019 (Secretaria Nacional do Consumidor, 2019). Observa-se, ainda, o aumento do número de conexões nos últimos anos, o que poderia impactar a qualidade daquelas já existentes. O número de acessos de banda larga em maio de 2019 mais que dobrou, quando comparado com maio de 2011, por exemplo (Anatel, 2019b).

A análise das reclamações recebidas pela Anatel (2019a) mostra números que vêm caindo desde 2016. Foram registradas quedas na quantidade de reclamações, em todos os serviços, tanto em números absolutos, quanto proporcionais à base de consumidores, em média na casa de 13%, entre os anos de 2016 e 2019. No relatório da pesquisa de satisfação e qualidade percebida (Anatel, 2018), os indicadores de satisfação apresentam resultados entre 6 e 8 pontos, de uma escala de 10 pontos. O serviço de banda larga fixa é o que apresenta menor índice de satisfação, de 6,43, seguido por telefonia fixa, com 7,11, TV por assinatura, com 7,18, telefonia móvel pré-paga, com 7,19, e telefonia móvel pós-paga, com 7,32 de satisfação. No intuito de melhorar a experiência do consumidor no setor, a Anatel tem como atribuições diversas ações voltadas à promoção da satisfação dos consumidores (Anatel, 2013).

Sabe-se que a ação regulatória pode impactar as relações de consumo (e.g. Oliveira, 2009), o que permite inferir a necessidade de conhecimento tanto das demandas dos consumidores quanto das práticas recorrentemente executadas pelas empresas prestadoras. O panorama de reclamações registradas pela Anatel (2019a) mostra que, após a implementação de novos modelos de gestão das demandas de reparos e agendamentos de serviços por parte das operadoras de telefonia, houve a queda do número de reclamações. Em 2016, houve crescimento de reclamações sobre a cobrança irregular de serviços adicionais não contratados. No ano seguinte, a agência reguladora iniciou procedimentos para aperfeiçoar o processo de oferta, contratação e cobrança, junto às prestadoras, a fim de atender as demandas dos consumidores (Anatel, 2019a).

Portanto, é clara a relação entre satisfação do consumidor e a capacidade das operadoras de prover uma experiência de consumo de qualidade. Parece haver espaço para que se estude não só as variáveis das quais o comportamento do consumidor é

função, como também as contingências bilaterais, programadas pelas operadoras nas relações de consumo (cf. Foxall, 1999; 2018). Sob o prisma do campo da regulação, já vem sendo discutida a importância de padrões regulatórios globais de melhores práticas de relacionamento com o consumidor (Intven, 2000) para incentivar comportamentos adequados por parte das operadoras na relação com seus usuários.

Assim, considera-se que a investigação de práticas de relacionamento com o consumidor adotadas ou recomendadas para o setor de telecomunicações pode ser útil tanto para auxiliar o trabalho de entidades reguladoras quanto o das próprias operadoras de serviços no que diz respeito à melhora da qualidade da experiência dos consumidores. Para sistematizar o conhecimento produzido acerca desse tema, esta revisão foi dividida em dois estudos, com métodos distintos, mas complementares. O direcionamento do primeiro estudo recaiu sobre a identificação e análise de modelos teóricos, também chamados de frameworks, e conceitos de práticas de relacionamento com o consumidor à luz da produção científica internacional, além da identificação de publicações acadêmicas, termos e autores mais co-citados sobre as temáticas telecomunicações e gestão do relacionamento com o cliente, a partir de avaliação bibliométrica, apoiada por ferramentas informatizadas. No segundo estudo, no intuito de identificar, especificamente, as práticas de relacionamento com o consumidor que vêm sendo adotadas, estudadas ou recomendadas no setor de telecomunicações, conduziu-se pesquisa bibliográfica em artigos científicos identificados pela bibliometria do primeiro estudo, e pesquisa documental junto a entidades setoriais e do mercado de telecomunicações. Sendo assim, o Estudo 1 utiliza o método de mapeamento científico bibliométrico e o Estudo 2, uma análise exploratória de publicações acadêmicas e fontes documentais institucionais.

## 2. Estudo 1

Para que se possa definir o conceito de práticas de relacionamento com o consumidor, é necessário conhecer os principais referenciais teóricos da literatura de marketing voltados para o gerenciamento do relacionamento com clientes. O campo de estudo é tipicamente tratado sob a denominação de *customer relationship management* (CRM). Para Debnath, Datta e Mukhopadhyay (2016), CRM se tornou um tópico dinâmico no contexto tecnológico. E embora existam diversas definições de CRM na literatura (Sota, Chaundry, Chamaria & Chauhan, 2018), todas parecem convergir para uma compreensão estratégica do relacionamento da empresa com o consumidor, incorporando três componentes principais: tecnologia, pessoas e processos (Almotairi, 2009; Chen & Popovic, 2003). Uma das definições clássicas, proposta por Parvatiyar e Sheth (2001), considera CRM como uma abordagem estratégica ampla, que inclui o processo de aquisição, retenção e parceria com

consumidores a fim de criar valor tanto para a empresa quanto para o cliente. Ao longo do desenvolvimento da área, alguns modelos foram desenvolvidos para o estudo da gestão do relacionamento com clientes.

Assim, o Estudo 1 buscou identificar os modelos referenciais de CRM para, a partir desse conhecimento, encontrar similaridades e lacunas e auxiliar no desenvolvimento do conceito, ainda que preliminar, de práticas de relacionamento com o consumidor, no caso concreto de relações de consumo no setor de telecomunicações.

## 2.1. Objetivo geral do Estudo 1

Caracterizar o panorama geral da literatura de gerenciamento de relacionamento com o consumidor, com ênfase no setor de telecomunicações.

## 2.2. Objetivos específicos

- Levantar os principais termos pesquisados na literatura de CRM com ênfase em telecomunicações e as relações que se estabelecem entre eles;
- Identificar os principais modelos teóricos ou frameworks adotados na área;
- Propor um conceito preliminar de práticas de relacionamento com o consumidor, à luz da literatura de CRM.

## 2.3. Método

A primeira etapa para a realização de um projeto de pesquisa é ocupada pela revisão da literatura e retoma o conhecimento científico acumulado sobre o tema (Afonso et al., 2012, p. 48). Para Lima e Miotto (2007), a pesquisa bibliográfica aparece muitas vezes caracterizada como revisão de literatura ou revisão bibliográfica, uma vez que ocorre a falta de compreensão de que a revisão de literatura é apenas um pré-requisito para a realização de toda e qualquer pesquisa. Há uma distinção entre a revisão de literatura e a pesquisa bibliográfica, pois esta “implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (p.38).

Quanto a métodos disponíveis para as análises bibliométricas e sistêmicas, Ensslin et al. (2015, p.220) considera o ProKnow-C - Knowledge Development Process-Constructivist - como aquele que permite ao pesquisador interagir com o processo de busca à medida que esta evolui, sendo portanto um método recomendado para contextos em que o pesquisador não tem pleno domínio do tema cujo portfólio bibliográfico deseja selecionar e analisar. Esta metodologia foi concebida no Laboratório de Metodologias Multicritério

em Apoio à Decisão (LabMCDA), vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, e desde 1994 investiga temas tendo como base a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) em termos teóricos e práticos (Ensslin, Ensslin & Pinto, 2013).

Em linhas gerais, segundo Ensslin et al. (2013), o ProKnow-C é um método que pretende responder à pergunta: qual é o estado da arte em termos de publicação científica sobre um determinado tema, considerando as delimitações postas pelo pesquisador? Para Afonso et al. (2012), a metodologia ProKnow-C é uma ferramenta válida para a construção de conhecimento em determinado campo de pesquisa, pois proporciona um procedimento estruturado, rigoroso e que “minimiza o uso de aleatoriedade e subjetividade no processo de revisão bibliográfica” (p.48).

O processo completo da metodologia ProKnow-C possui quatro etapas: 1) seleção de um portfólio bibliográfico sobre o tema da pesquisa; 2) análise bibliométrica do portfólio e 3) análise sistêmica do portfólio; e 4) definir a pergunta de pesquisa e o objetivo de pesquisa. Considerando a definição prévia do objetivo da presente pesquisa, a quarta etapa foi suprimida.

No presente estudo, foi utilizado o método de mapeamento científico bibliométrico. Esse método é utilizado para examinar como disciplinas, campos, especialidades e papéis individuais são relacionados uns aos outros, produzindo uma representação espacial dos resultados análoga aos mapas geográficos (Calero-Medina & van Leeuwen, 2012; Small, 1999). Os temas tratados foram submetidos a ferramentas de bibliometria para a produção de correlações entre as temáticas, termos, autores e co-citações.

Adaptando a metodologia ProKnow-C à presente pesquisa, a primeira etapa foi elaborada com vistas à seleção de artigos para compor o portfólio bibliográfico, com pesquisas em diferentes bases acadêmicas para a identificação do conceito de práticas de relacionamento com o consumidor e a identificação de modelos referenciais de CRM.

A segunda etapa trata o processo de realização da análise bibliométrica e para a pesquisa em questão, cinco sub-etapas foram realizadas:

- Definição da origem dos dados (artigos e suas referências em bases acadêmicas);
- Estimar o grau de relevância das publicações selecionadas (análise por citação);
- Estimar o grau de reconhecimento científico dos artigos (análise por co-citação entre as publicações);
- Estimar o grau de relevância dos autores (relevância dos autores com maior participação no portfólio bibliográfico);
- Estimar as palavras-chave mais utilizadas no portfólio bibliográfico e as mais utilizadas nas referências do portfólio bibliográfico.

Para aprimorar os resultados e a análise do referencial teórico inicial realizada na etapa 1 da metodologia ProKnow-C, foi realizada a pesquisa sobre CRM e Frameworks de 2008 até a atualidade, sendo definida a Base Scopus para iniciar a análise bibliométrica. Como argumento de pesquisa, foram utilizados os termos *customer relationship management*, *CRM*, *customer relations* ou *customer relation*, associados a *framework*, *telecom*, *telecommunication* ou *telecommunications*. Este argumento de pesquisa foi utilizado na elaboração da bibliometria apresentada na seção resultados.

Para execução das etapas 2, 3, 4 e 5 da análise bibliométrica, os metadados relacionados aos artigos selecionados foram exportados em um formato passível de análises estatísticas em ferramentas especializadas. Informação de citação, informação bibliográfica, resumo e palavras-chave e outras informações, tais como, fabricantes e *tradenames*, informações da conferência e referências foram compilados em uma arquivo único.

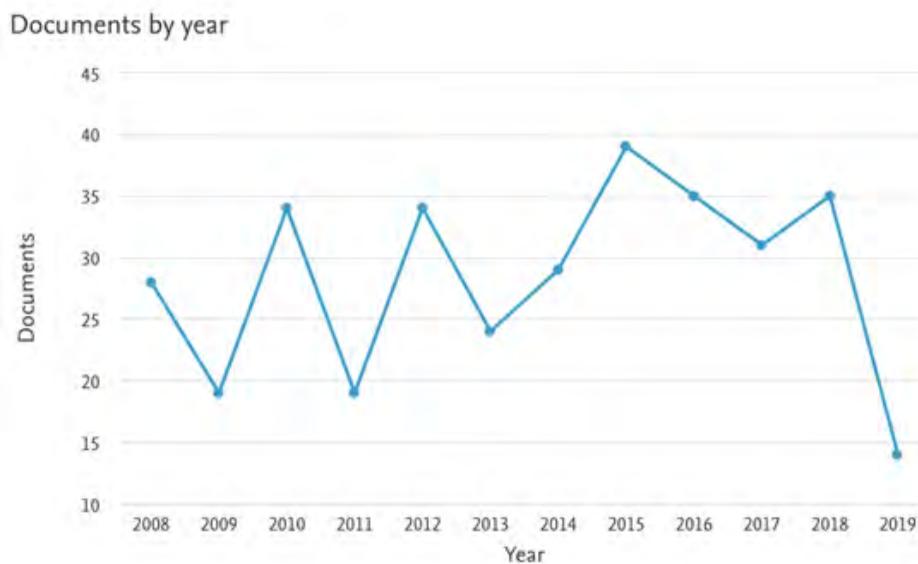
A utilização de dois *softwares* foram essenciais para a análise bibliométrica: Vosviewer e Gephi. O Vosviewer é um *software* livre que permite a importação de metadados de diferentes formatos e apresenta a conexão entre os itens, sejam eles autores, publicações, palavras-chave, localizando entre eles o menor espaço dimensional de modo que a distância entre quaisquer dois itens reflita a similaridade ou apresente esta similaridade da forma mais acurada possível (Eck et al., 2010).

O Gephi é uma plataforma *open source* para a visualização e manipulação de grafos dinâmicos e hierárquicos, incluindo todos os tipos de redes e sistemas complexos. A teoria dos grafos é um ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de um determinado conjunto. A representação dessas relações se dá por meio de grafos, onde os itens são os vértices ou nós, conectados por arestas. A sua principal função, no contexto da bibliometria, é permitir a análise de dados, elaboração de hipóteses, descoberta de padrões e relacionamento entre conteúdos, a partir da execução de algoritmos estatísticos, segundo o Tutorial de Visualização Gephi (<https://gephi.org/users/tutorial-visualization/>).

## 2.4. Resultados

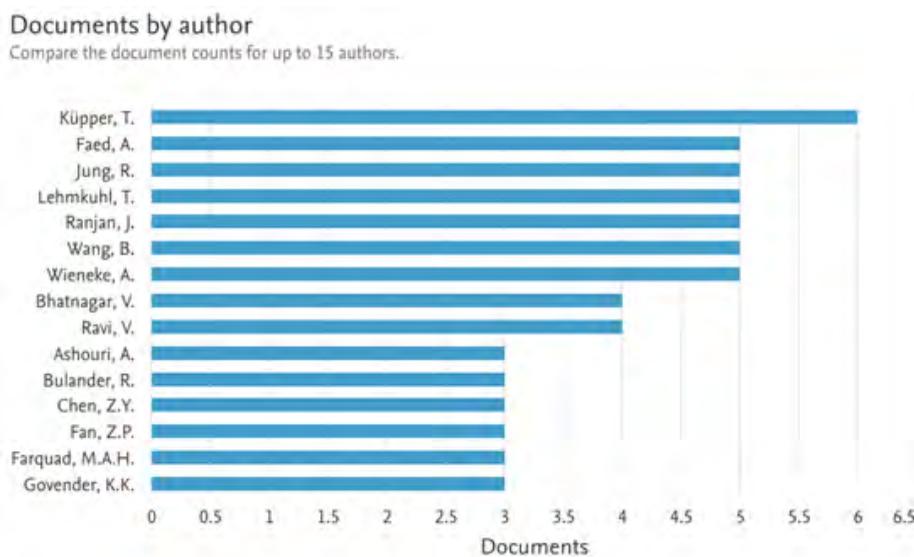
A base Scopus foi definida como sendo como a origem dos dados para realizar a análise bibliométrica e assim compor a bibliometria apresentada. A pesquisa ocorreu no mês de maio de 2019 e resultou em 341 documentos. As Figuras 1, 2 e 3 apresentam o resultado da análise, na própria base acadêmica, indicando a quantidade de publicações por ano, a quantidade de publicações por autor e países com o maior número de publicações.

**Figura 1. Número de documentos localizados em pesquisa na base Scopus, com argumentos de interesse, por ano de publicação.**



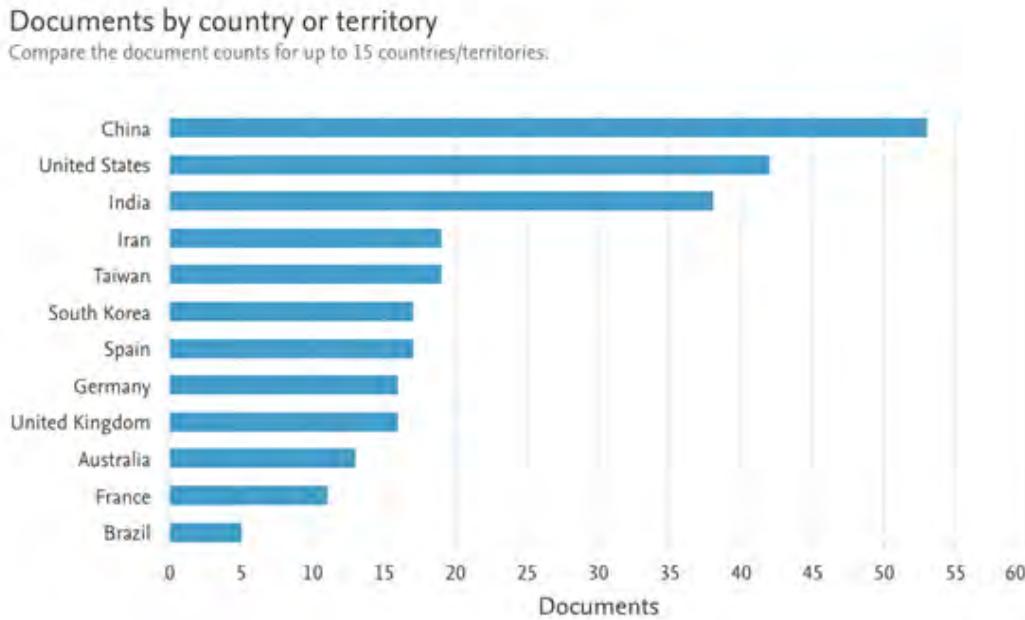
Fonte: Retirado das métricas da Base Scopus em maio de 2019.

**Figura 2. Número de documentos publicados por autor.**



Fonte: Retirado das métricas da Base Scopus em 14 de maio de 2019.

**Figura 3. Número de artigos por país de publicação.**



**Fonte: Retirado das métricas da Base Scopus em 14 de maio de 2019.**

Nota-se que, com exceção dos EUA, os países com maior número de publicações localizam-se na Ásia. Em seguida, destacam-se os países europeus, sendo a Espanha com o mesmo número de publicações em relação à Coreia do Sul. Nota-se, portanto, que a América Latina e mesmo o Brasil, ainda que figurando em 12ª posição, estão sub-representados na literatura internacional.

Apesar da base Scopus apresentar uma análise quantitativa, não é possível observar de modo preciso a importância das publicações em um formato que represente as conexões entre os autores e suas publicações. Para obter respostas sobre quais publicações são consideradas mais relevantes a partir das co-citações, palavras-chave mais citadas e compreender como os elementos que compõem os parâmetros de cada publicação se interligam, se faz necessário a utilização de *softwares* que permitam a visualização destas conexões.

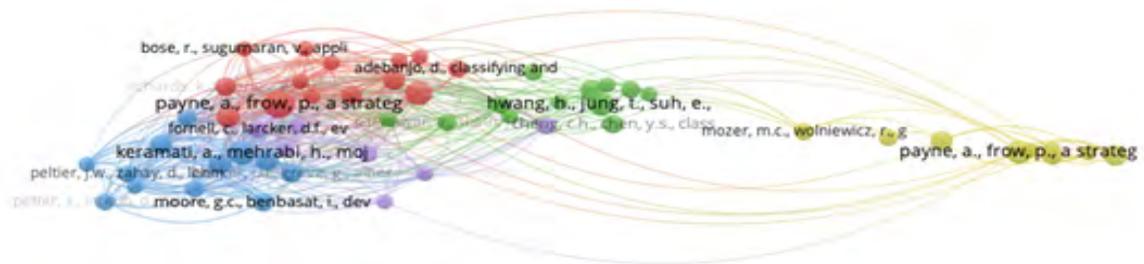
A base Scopus permite a seleção dos metadados a serem exportados em formato CSV (Comma Separated Values) para análise no *software* livre Vosviewer. Em seguida, a análise

textual a partir do título, resumo e metadados selecionados foi realizada, executando análises às referências bibliográficas, autores mais citados e co-citados, além das palavras-chave ou termos mais citados nos artigos, contidos no resumo. A ferramenta realiza a análise de coocorrência desses metadados onde se obtém gráficos de redes para a visualização das conexões entre os termos, autores e artigos mais relevantes. Esta se refere à sub-etapa de estimativa do grau de relevância das publicações selecionadas.

A visualização da rede de relacionamento entre os autores, representada na Figura 4, apresenta quatro grupos representados por cores distintas, denominados *clusters*. Os *clusters* demonstram o relacionamento entre as publicações dos autores, seja por termos mais citados, por citações ou referências bibliográficas ao longo das publicações, de acordo com a configuração da rede na ferramenta. São ainda agrupados por cores distintas, de maneira configurável pelo Vosviewer, para uma melhor visualização das redes e seus relacionamentos. Quanto mais finas as linhas, denominadas arestas, menos forte é a ligação entre os autores, representados por nós ou círculos. Quanto maior os nós, mais relevância estes autores possuem na análise da rede.

No gráfico a seguir, as linhas são consideradas finas, o que demonstra uma quantidade de referências baixa entre os autores em suas publicações. A homogeneidade desse comportamento também é perceptível na relevância dos autores no que diz respeito a quantidade de referências que as suas publicações possuem, sendo o tamanho dos nós com baixo diferenciação.

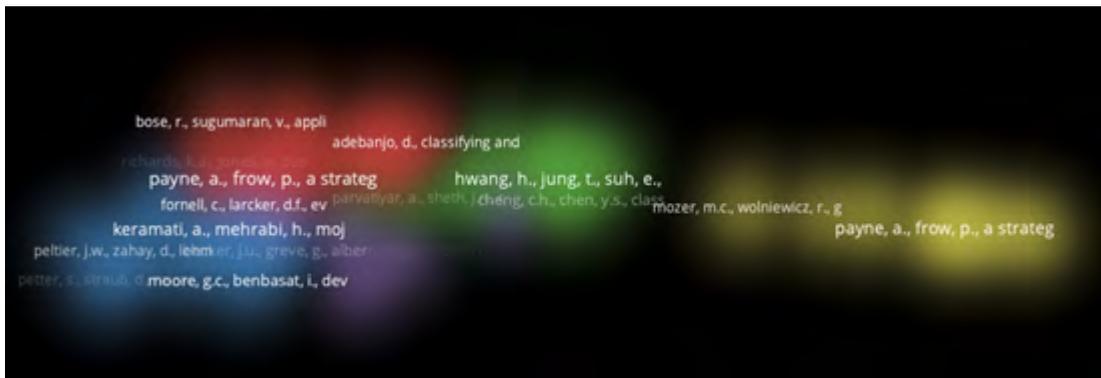
**Figura 4. Rede de relacionamentos entre autores da pesquisa bibliométrica com a ferramenta Vosviewer.**



**Fonte: Elaborado pelos autores.**

O Vosviewer permite diferentes tipos de visualização das redes. As cores podem ser configuradas para que a visualização dos *clusters* fique explícita.

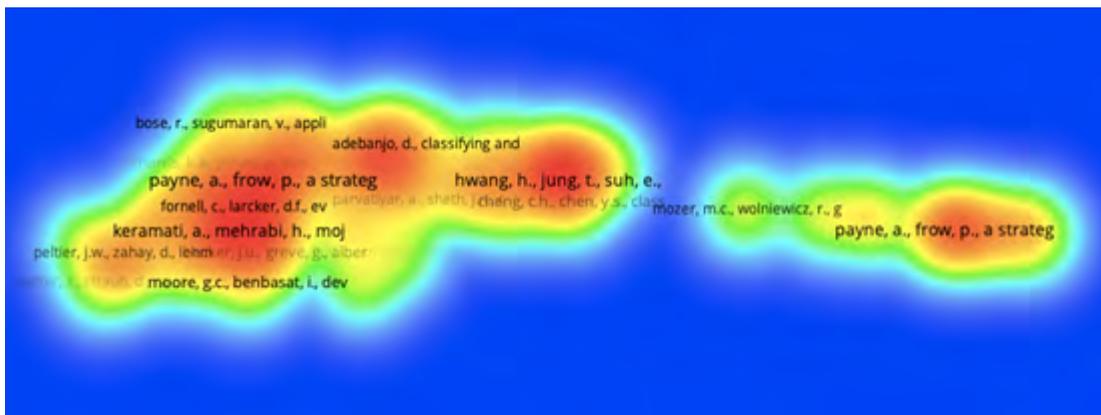
**Figura 5. Outra forma de visualização por cluster da rede de relacionamentos entre autores da pesquisa bibliométrica.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico de calor demonstra com as cores mais quentes a relevância do relacionamento entre autores, citações ou termos, de acordo com a configuração realizada na ferramenta.

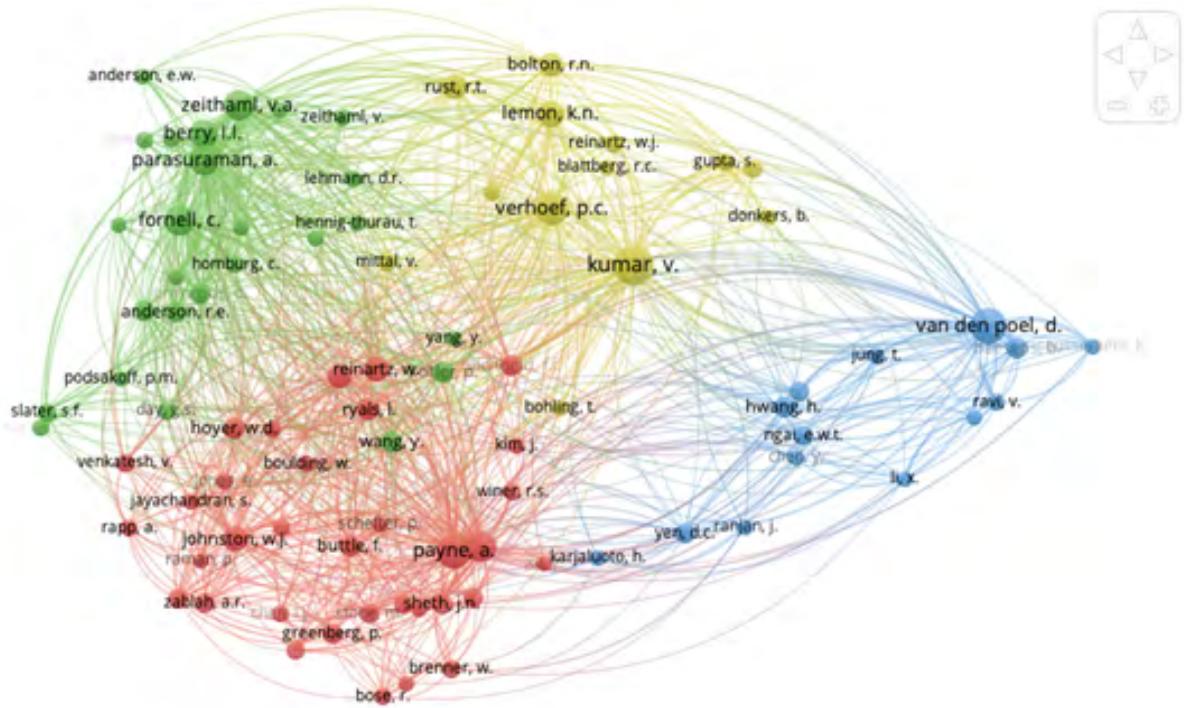
**Figura 6. Gráfico de calor arco-íris (visualização da intensidade) com os autores mais citados na pesquisa bibliométrica.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

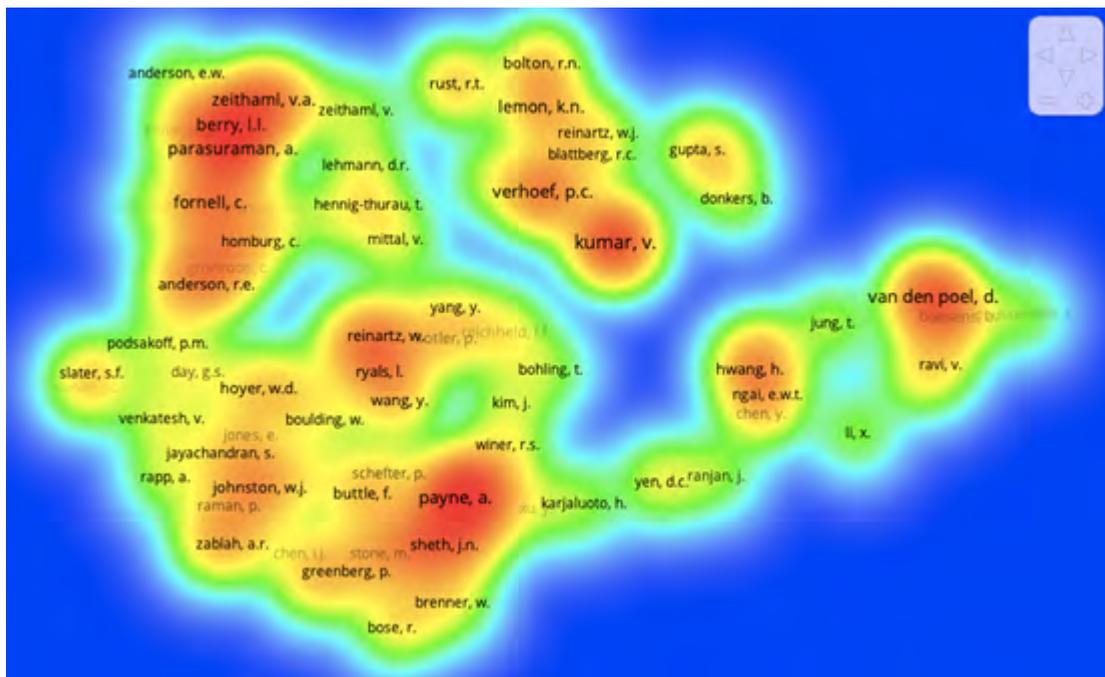
A terceira sub-etaapa da análise bibliométrica, estimar o grau de reconhecimento científico dos artigos (análise por co-citação entre as publicações), foi realizada com a configuração do Vosviewer selecionando a análise por co-citação, com a unidade de análise referente aos autores citados e com no mínimo 25 citações por autor. Ao executar este comando, 87 autores relevantes foram encontrados.

Figura 7. Visualização em rede da análise por co-citação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

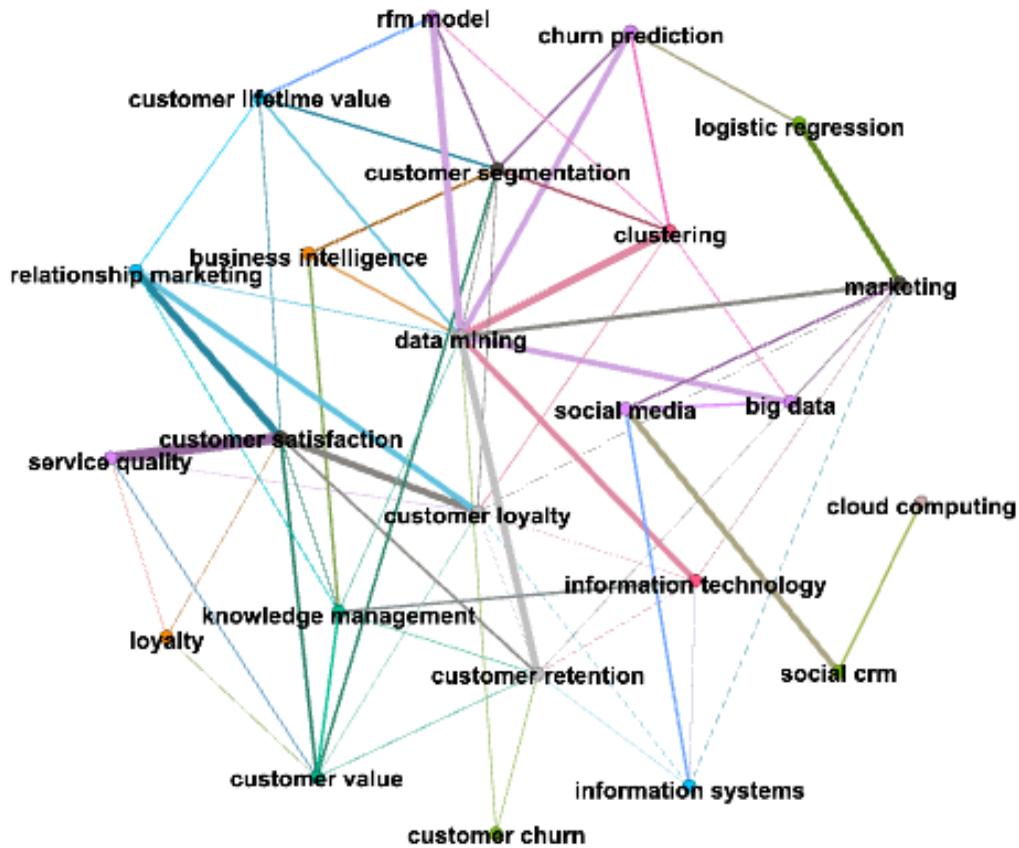
Figura 8. Visualização do gráfico de calor (visualização da intensidade) da rede de autores por co-citação.



Fonte: Elaborado pelos autores.



Figura 10. Visualização por cluster da rede de relacionamentos entre autores por co-citação da pesquisa bibliométrica.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O algoritmo de centralidade de autovetor (Eigenvector) permitiu classificar os termos mais citados nos artigos resultantes da pesquisa na base Scopus, conforme critério de pesquisa apontado na seção listados em sequência a seguir, após a exclusão dos termos irrelevantes dos termos com significados similares.

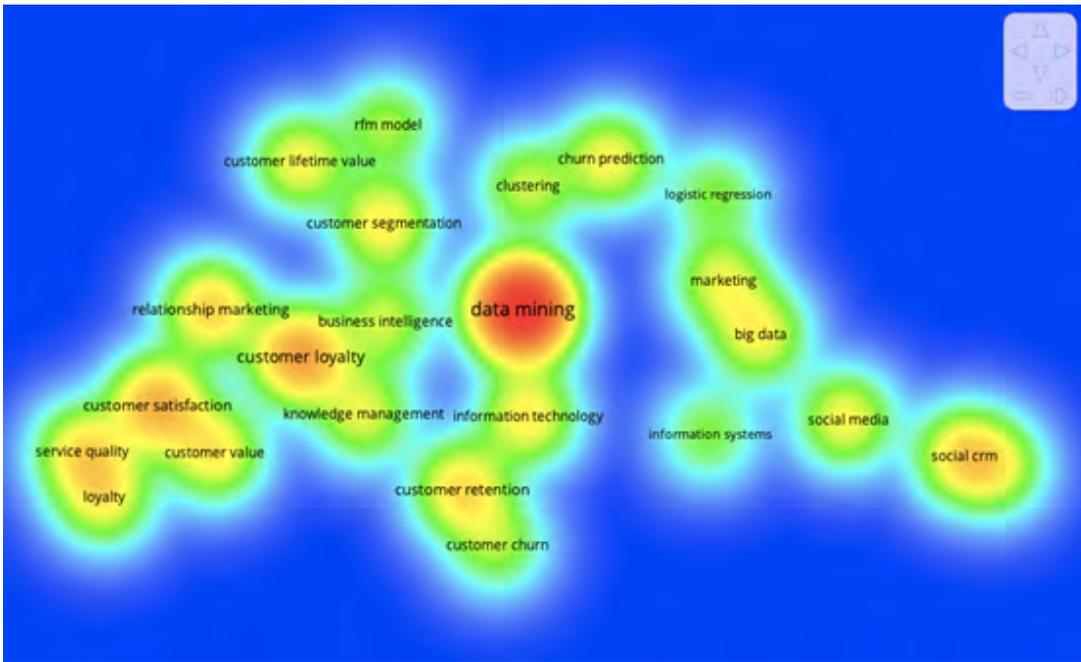
1. *data mining*
2. *customer loyalty*
3. *customer retention*

4. *knowledge management*
5. *customer satisfaction*
6. *marketing*
7. *customer segmentation*
8. *information technology*
9. *customer value*
10. *relationship marketing*
11. *clustering*
12. *information systems*
13. *customer lifetime value*
14. *rfm model*
15. *big data*
16. *service quality*
17. *churn prediction*
18. *business intelligence*
19. *customer churn*
20. *loyalty*
21. *social media*
22. *logistic regression*
23. *social crm*
24. *cloud computing*

Este resultado indica termos relevantes a serem explorados na pesquisa e os menos relevantes podem ser interpretados como oportunidades de pesquisa, orientando uma maior necessidade de exploração do tema para suprir possíveis lacunas, por exemplo.

Após a limpeza dos termos, um arquivo CSV foi novamente gerado e executado no Vosviewer. A Figura 11 apresenta os 24 termos mais citados, em formato de mapa de calor, onde se pode observar a densidade e frequência de cada palavra. Analisando o gráfico, observa-se ainda que o termo *data mining* é notadamente mais citado que os demais. Em sequência, percebe-se que os termos *customer loyalty* e *customer satisfaction* também apresentam densidade superior aos demais termos. A Figura 12 apresenta a ligação entre os termos mais citados, com cores das linhas indicando as conexões entre as palavras, ou seja, os *clusters*.

Figura 11. Representação em gráfico de calor (densidade) da lista de palavras mais citadas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 12. Visualização da rede da lista de palavras-chave mais citadas em seis clusters.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma a sub-etapa de estimativa das palavras-chave mais utilizadas e as mais utilizadas nas referências do portfólio bibliográfico, é finalizada.

O mesmo processo foi realizado para a análise das referências bibliográficas. A análise por co-citação produzida com os metadados exportados da base Scopus para o Vosviewer, representando a unidade de análise por referências citadas e número mínimo de cinco citações por referência, resultou em 54 referências bibliográficas.

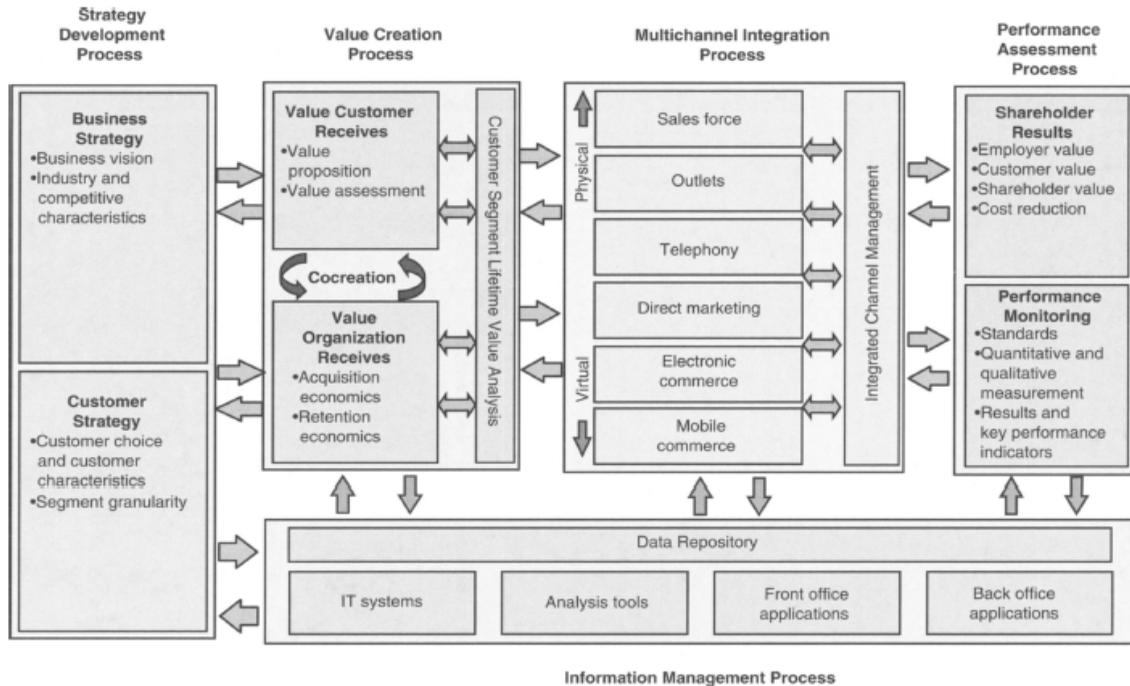
Exportado o arquivo com os metadados das 54 referências bibliográficas, do Vosviewer para o Gephi, a partir da visão dos nós por centralidade de autovetor (Eigenvector Centrality Distribution), a lista com a ordenação dos referenciais teóricos mais citados está apresentada no Anexo I deste relatório.

Verifica-se como resultado da pesquisa bibliométrica, sobretudo na Figura 6, que algumas referências de modelos são frequentemente citadas. Observa-se que existem quatro pontos de maior densidade com relação aos autores mais citados nos artigos da área. As referências a Payne e Frow (2005) aparecem com maior destaque, em dois pontos distintos, seguidas por Hwang, Jung e Suh (2004) e por Keramati, Mehrabi e Mojir (2010). Uma possível explicação para que o artigo de Payne e Frow (2005) apareça em dois polos de densidade é o possível uso de citações bibliográficas ligeiramente diferentes; nesse caso a ferramenta identifica como artigos distintos, embora análise visual mais detida mostre ser o mesmo (vide Anexo I).

A partir dos dados da pesquisa bibliométrica, serão sintetizados a seguir os três principais *frameworks* de CRM encontrados como referência em estudos na área, considerando-se o número de citações.

O modelo mais citado na literatura, conforme pesquisa bibliométrica é o de Payne e Frow (2005). Trata-se de um modelo estratégico baseado em processos interfuncionais. Sua principal contribuição parece ser a capacidade de atender a questões críticas das organizações, incluindo planejamento de componentes-chave da estratégia, priorização de tais componentes e criação de uma plataforma para mudança (Payne & Frow, 2005). Em linhas gerais, o modelo identifica cinco processos centrais no CRM: processo de desenvolvimento da estratégia, processo de criação de valor, processo de integração de multicanais, processo de gerenciamento da informação e processo de avaliação de desempenho. Tais processos podem ser agrupados em CRM estratégico, CRM operacional e CRM analítico. A Figura 13 apresenta o modelo geral de Payne e Frow (2005).

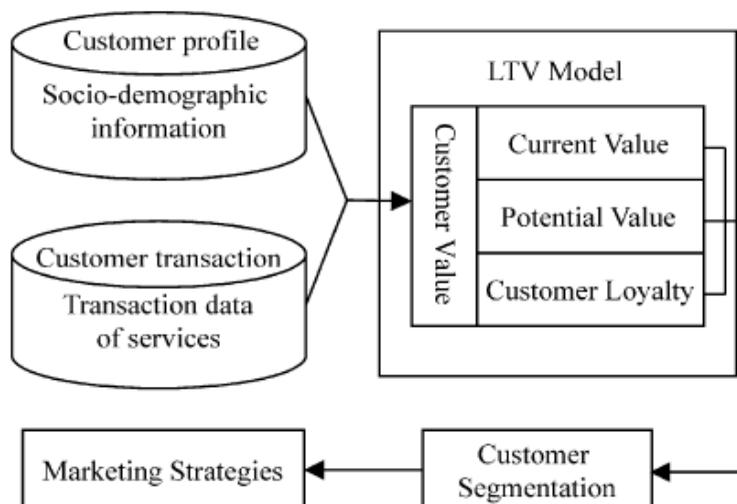
Figura 13. Framework conceitual da estratégia de CRM, proposto por Payne e Frow (2005).



Fonte: Retirado do modelo proposto Payne e Frow (2005).

O modelo proposto por Hwang, Jung e Suh (2004), frequentemente referenciado na literatura e identificado como relevante pela pesquisa bibliométrica, é chamado de *lifetime value* (LTV), ou valor de ciclo de vida. O modelo LTV é tradicionalmente considerado a soma das receitas obtidas dos consumidores nas transações ao longo da vida após a dedução do total do custo de atração, venda e atendimento, considerado o valor monetário em cada momento. No artigo de referência, os autores sugerem um novo modelo, representado na Figura 14, que considera as contribuições anteriores, o valor potencial e a probabilidade de churn. O valor do consumidor é avaliado a partir de três pontos de vista: valor atual, valor potencial e lealdade do consumidor. O valor potencial indica a medida de possibilidade de venda cruzada (quando o consumidor adquire outros produtos ou serviços da empresa, para uso combinado [Hwang et al, 2004]), enquanto a lealdade indica uma medida de retenção de clientes.

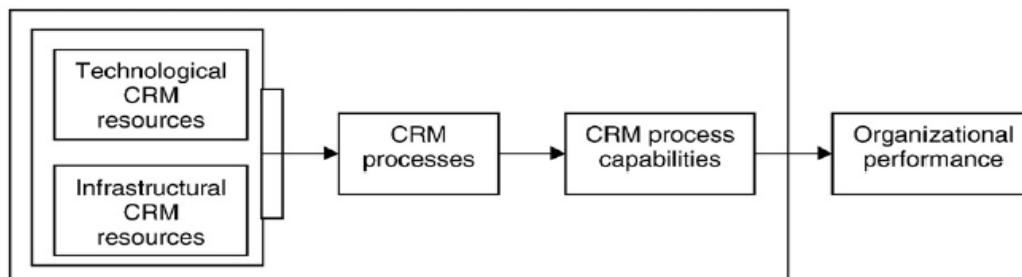
Figura 14. Framework proposto por Hwang et al. (2004).



Fonte: Modelo proposto por Hwang et al.

Outro modelo frequentemente citado nos resultados da pesquisa bibliométrica é o de Keramati, Mehrabi e Mojir (2010). O modelo apresenta uma abordagem orientada ao processo e contempla os processos de CRM (gestão do conhecimento), que exploram os recursos de CRM (tecnologia e infraestrutura) e os direcionam para as capacidades do CRM (customização e individualização), com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. A Figura 15 demonstra o modelo proposto.

Figura 15. Framework proposto por Keramati et al. (2010).



Fonte: Modelo proposto por Keramati et al.

Com relação às palavras chave identificadas, pode-se verificar uma grande quantidade de termos relacionados à coleta e análise de dados do consumidor, como *data mining, information systems, big data, business intelligence, logistic regression, cloud computing*), seguida por palavras que guardam relação com a retenção de clientes e prevenção de churn (*customer retention, clustering, churn prediction, customer churn*). Esse resultado guarda relação com as propostas dos modelos analisados, que contemplam aspectos tecnológicos para aprofundamento das necessidades dos consumidores, incluindo a segmentação de mercado. Outras palavras-chave indicadas na bibliometria incluem termos relacionados aos modelos de CRM estudados, como *customer lifetime value, customer loyalty*, entre outras.

## 2.5. Discussão e conclusão

De acordo com os autores citados nos *frameworks* apresentados, o conceito de CRM pode ser contemplado por diferentes pontos de vista. Um aspecto considerado por Payne e Frow (2005) é a inclusão de tecnologia como uma de suas dimensões, embora não se restrinja a ela (Keramati et al, 2010). No entendimento de Payne e Frow (2005), pode-se definir CRM como uma abordagem estratégica voltada para a criação de valor a partir do desenvolvimento de relacionamentos entre clientes e a partir da integração interfuncional de processos, pessoas, operações e ações de marketing, permitidas e potencializadas por informação, tecnologia e aplicações. No entanto, o conceito de CRM, apresenta, ele mesmo, limitações. Para Hwang et al (2004), CRM é descrito de forma ampla, ao englobar processos relacionados à aquisição, manutenção e retenção de clientes. Keramati et al (2010) apresentam a dificuldade em se conceitualizar o CRM em razão de sua natureza multifacetada. Assim, o CRM é frequentemente entendido como uma estratégia ampla (Payne & Frow, 2005; Parvatiyas & Sheth, 2001), que pode variar em termos de complexidade, indo de ações pontuais e rigorosamente definidas a ações intrincadas que envolvam processos e sistemas interfuncionais.

De acordo com a linha conceitual predominante na literatura, seriam tratadas como práticas de CRM tanto aquelas atividades de gerenciamento da interação com os clientes nos diversos pontos de contato e canais de atendimento - nível micro - como aquelas atividades que, embora sejam invisíveis para o consumidor, viabilizam o funcionamento da organização em uma perspectiva relacional, independentemente do nível de agregação - macro ou micro - em que se encontrem (e.g.; relacionamento interpessoal, comunicação com o consumidor, gestão e equipes, práticas tradicionais de CRM, modelos de predição). Em outras palavras, CRM pode ser visto como um processo formado por um conjunto de práticas voltadas para a construção de relacionamento com os clientes, cujo nível

de agregação pode variar do macro ao micro (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004), envolvendo a integração de diferentes aspectos da gestão, como estratégia, pessoas, processos, informação e tecnologia (e.g.; Chen & Popovich, 2003).

Portanto, aparentemente, o conceito de CRM remete não necessariamente a um conjunto específico de práticas, mas a uma abordagem centrada no cliente. Zablah e colaboradores (2004) notam, no entanto, que ofertar produtos e serviços com base nas necessidades do consumidor é justamente o que propõe o conceito de marketing (em oposição a uma orientação para o produto ou para vendas, por exemplo), o que é de certa forma redundante.

Diante dos *frameworks* analisados, e levando em consideração o conceito de CRM e suas limitações, pode-se iniciar a proposição de um conceito de práticas de relacionamento com o consumidor. Considerando os pilares centrais dos modelos, com pontos em comum voltados para pessoas, processos e tecnologia, pode-se considerar que tais práticas seriam “ações (compreendendo quaisquer tipos de atividades, processos, projetos ou programas) realizadas pelas operadoras de telecomunicações com foco na criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamento de longo prazo com o consumidor”. Infere-se que tais ações podem ocorrer tanto no *front-office*, ou seja, no nível das interações com os clientes (e.g.; atendimento, vendas), quanto no *back-office*, no nível das atividades de gerenciamento do relacionamento com os clientes. Embora as atividades de *back-office* não sejam visíveis para o consumidor, elas viabilizam os resultados em uma perspectiva de longo prazo (e.g.; gestão do conhecimento, definição de visão e estratégia de relacionamento, treinamento e avaliação de pessoas, avaliação de resultados).

Para validar e complementar o conceito preliminar proposto, infere-se necessário, identificar as práticas de relacionamento citadas na literatura e no mercado. Considera-se que o levantamento e a análise de práticas concretas concernentes ao setor de telecomunicações (e setores regulados correlatos) ampliará a compreensão do fenômeno, permitindo a elaboração de um conceito mais preciso do que aquele que foi possível inferir a partir da literatura conceitual sobre CRM. Nesse sentido, novo estudo baseado em revisão sistemática da literatura e pesquisa documental poderá contribuir para entendimento específico das práticas de relacionamento com o consumidor.

## 3. Estudo 2

### 3.1. Introdução

O Estudo 2 visa a complementar a proposta preliminar do conceito de práticas de relacionamento com o consumidor, apresentada no Estudo 1, agregando dados obtidos a

partir da literatura acadêmica e de pesquisa documental. Tais dados vão possibilitar maior compreensão das práticas de relacionamento entre operadoras e consumidores, sob o ponto de vista da regulação responsiva (cf. Ayres & Braithwaite, 1992, p. 5), possibilitando a geração de diretrizes gerais para a melhora da interação e, conseqüentemente, da satisfação do consumidor.

A revisão de literatura é uma prática frequente nas produções científicas. A partir do conhecimento já publicado, pode-se identificar as fronteiras entre áreas de interesse e as lacunas que precisam ser preenchidas com estudos e produção de conhecimento adicional. A presente revisão delimitou a área de pesquisa a ser estudada, para melhor entendimento de práticas de relacionamento com o cliente adotadas ou recomendadas para o setor de Telecomunicações em todo o mundo. Além de incluir a literatura de CRM, conforme amplamente evidenciada sua relevância no Estudo 1, outros campos de estudos como *Behavioral Insights* e inovação em serviços foram também pesquisados.

O tema *Behavioral Insights* (BI) é uma área de estudo relativamente recente, porém o crescente interesse por parte de órgãos reguladores e formuladores de políticas públicas em telecom ao redor do mundo (e.g. OECD, 2018; Gopalan & Pirog, 2017; Hertwig & Grüne-Yanoff, 2017) torna necessária a inclusão da área na pesquisa bibliográfica acerca de práticas de relacionamento com o consumidor. De maneira geral, a utilização das abordagens comportamentais visa a melhorar a regulação, leis e políticas públicas em todo o mundo (Sunstein, 2013), a partir da compreensão da forma como os indivíduos e as empresas se comportam e tomam decisões (OECD, 2016).

Convém ressaltar que as tendências de regulação responsiva (cf. Ayres & Braithwaite, 1992) propõem orientações não diretivas, mas formuladas de tal maneira que o regulado seja estimulado a atendê-las, conforme as constantes interações entre ele e o regulador.

O termo *Behavioral Insights* deriva de um conjunto de táticas oriundas das ciências do comportamento, que vem sendo aplicadas por entidades governamentais de diversos países, a fim de obterem melhores resultados em suas políticas públicas. As práticas de BI são recomendadas pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (do inglês Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) para a aplicação em setores como educação, energia, finanças, meio-ambiente, impostos, saúde e telecomunicações. Atualmente, mais de 200 instituições em todo o mundo já o aplicam (OECD, 2017).

A economia comportamental sugere que as novas e as antigas intervenções sejam avaliadas experimentalmente para aumentar a probabilidade dos resultados serem benéficos, além de auxiliar na decisão de implementar ou descartar tais intervenções (Lunn, 2013). Além disso, a economia comportamental pode contribuir para uma compreensão mais aprofundada do comportamento dos consumidores e pode ajudar a melhorar a experiência do cliente (Nash, Hagen, & Liu, 2015).

No contexto específico do mercado de telecomunicações, de acordo com essa perspectiva, a tomada de decisão do consumidor é única e propensa a vieses comportamentais, pois é um mercado com grau de complexidade e incerteza maior quando comparado à outros setores (Lunn, 2013), e está em constante transformação. Assim, *Behavioral Insights* podem ajudar na compreensão do relacionamento entre consumidores e ofertantes de serviços, e na implementação de políticas e regulação, além de contribuir para a diminuição da assimetria de informações (Xavier, 2008) que caracteriza o relacionamento entre consumidores e fornecedores no setor de telecomunicações. A revisão de literatura sobre BI buscou trabalhos que utilizam essa temática em políticas públicas e em regulação de maneira geral, e no setor de telecomunicações, bem como trabalhos que podem indicar práticas de relacionamento com o consumidor sugeridas tanto pelo mercado como por órgãos de regulação.

Inovação em serviços, por sua vez, é uma área que faz interface com marketing, via marketing de serviços, área na qual nasceu o conceito de marketing de relacionamento, definido por Berry (1995) como um processo de atração e manutenção de clientes em organizações multi-serviço, como é o caso das operadoras de telecomunicações. A trajetória da inovação em serviços de telecomunicações, dentre outras, é caracterizada por uma tendência a maior automação e exploração de economias de escala, bem como tem se baseado na adoção e uso de tecnologias que se destinam a reduzir custos e assimetrias de informações e de comunicação (Gallouj & Savona, 2010).

A produção de um serviço implica mudança de situação de uma pessoa ou de um bem, o que denota um conjunto de capacidades profissionais e organizacionais presentes na relação entre prestadores de serviço e clientes usuários (Zarifian, 2001; Gadrey, 2001). Nesse contexto, a inovação é reconhecida como um dos principais pilares para o alcance de vantagem competitiva e de capacidade de adaptação a mercados concorrenciais (Bigliardi, Dormio & Galati, 2012).

Edvardsson et al. (2010) definem inovação em serviços como o desenvolvimento de proposições de valor e atributos valorativos para os clientes, para que estes cocriem valor para si mesmos, por meio do provimento de recursos com seus conhecimentos e habilidades, resultando em valor e experiência atraentes para o cliente.

No contexto do presente estudo a inovação em serviços se faz importante, também, devido ao aumento da heterogeneidade das demandas por parte de consumidores, que necessitam constantemente de novos sistemas de entrega de serviço. Culturalmente, o avanço das telecomunicações aumentou a capacidade de comunicação da sociedade, transformando a forma como as pessoas recebem suas notícias. De acordo com Bourreau e Dogan (2001), a indústria de telecomunicações é uma das mais dinâmicas e, justamente por se caracterizar dessa forma, possui uma alta velocidade de inovação. Dadas as razões apresentadas, parece ser relevante que se inclua no estudo a identificação de práticas de relacionamento também vinculadas ao campo da inovação em serviços.

Dentro desses tópicos, o presente estudo também buscou identificar o maior número de boas práticas de relacionamento presentes no mercado de acordo com entidades setoriais - entidades públicas e privadas que orientam um setor específico, e organizações de telecomunicações, financeiras e de saúde - configurando uma pesquisa documental.

A partir da revisão de literatura nas três áreas citadas, levantaram-se, então, as práticas de relacionamento com o consumidor investigadas ou recomendadas para o setor de telecomunicações. Essas práticas foram classificadas sistematicamente e analisadas qualitativamente e, com base nisso, propôs-se um modelo para compreender o relacionamento empresa-consumidor nesse setor. O modelo deve contemplar as práticas identificadas, funções exercidas para o consumidor e as capacidades organizacionais requeridas para a sua execução. Ele servirá de instrumento para a fase posterior da pesquisa, que tratará da coleta de dados.

### 3.1.1. Objetivo geral do Estudo 2

Compreender e qualificar as práticas de relacionamento com o consumidor sob o ponto de vista da regulação.

### 3.1.2. Objetivos específicos

- Identificar e classificar as práticas de relacionamento com o consumidor efetivamente apresentadas (investigadas ou recomendadas) na literatura de CRM, BI, e Inovação em Serviços, incluindo artigos científicos e documentos setoriais e de mercado;
- Propor um modelo analítico para entendimento e qualificação das práticas de relacionamento com o consumidor, sob o ponto de vista da regulação;
- Revisar o conceito de práticas de relacionamento proposto preliminarmente no Estudo 1, à luz dos achados da literatura e dos documentos setoriais e de mercado, considerando orientações não diretivas a serem oferecidas às operadoras, por parte do regulador.

## 3.2. Método

No presente estudo, o método qualitativo foi adotado a partir da pesquisa em caráter exploratório com enfoque em levantamento bibliográfico científico e pesquisa documental acerca de práticas de relacionamento com o consumidor no setor de telecomunicações.

A revisão da literatura científica considerou apenas artigos de periódicos com alto fator de impacto (*Journal Citation Reports* - JCR maior que 0.8 ou Qualis/CAPES maior que B2) em sua lista final, a fim de garantir o valor científico das publicações. Artigos e *conference papers* que não atingiram o valor de corte no fator de impacto, mas que foram considerados relevantes por conterem práticas de relacionamento com o consumidor de telecomunicações, foram incluídos na pesquisa documental.

Na pesquisa em literatura acadêmica, foram priorizados artigos que demonstrassem práticas na área de telecomunicações. Porém, também foram consideradas práticas de setores regulados, como setor financeiro e saúde, os quais guardam semelhança com o setor de telecomunicações por se tratarem de serviços prestados via contrato de longo prazo. Também não foram descartados artigos que pudessem oferecer experiências em outros setores, como varejo e hoteleiro, desde que requisitos da seleção fossem garantidos (como fator de impacto e presença de práticas de relacionamento).

Foram pesquisados termos referentes às áreas de CRM/Marketing, Inovação em Serviços e *Behavioral Insights*. Foi estabelecido um recorte temporal de dez anos, para que se pudesse localizar práticas que guardam relação com tecnologias disponíveis atualmente.

Primeiramente, realizou-se uma busca por palavras-chaves nas seguintes bases de dados: EBSCO, Google Acadêmico, Emerald, ProQuest e Scopus. Em cada base de dados citada, as seguintes palavras-chaves foram testadas: *telecommunication, customer, CRM, practices, relationship, management, marketing, model, telecom, telco, customer experience, customer relationship management tactics, relationship marketing, relationship marketing tactics* e *CRM practices*.

Após essas buscas, nos resultados de artigos com base em CRM, mais de mil artigos foram somados, porém muitos repetidos, pois bases diferentes não eram capazes de fazer a exclusão de uma para outra. Para a resolução deste problema e para uma filtragem mais eficaz, todos os resultados foram exportados para uma planilha e foram excluídos os títulos repetidos. Para este primeiro filtro, restaram 283 artigos.

Após este filtro, os pesquisadores reuniram-se para a realização do segundo filtro. Os artigos encontrados nas bases de dados foram rotacionados para que, com base na leitura dos títulos e dos resumos, outros pesquisadores os avaliassem como “relevante” (quando o artigo continha claramente menção a práticas de relacionamento com o consumidor), “talvez relevante” (quando o pesquisador ficava em dúvida quanto ao conteúdo do artigo se referir a práticas de relacionamento com o consumidor) e “não relevante” (quando o artigo claramente não fazia menção a práticas de relacionamento com o consumidor). Os artigos classificados como “não relevantes” foram excluídos. Os artigos foram reduzidos a 165.

O terceiro filtro foi realizado com enfoque em leituras dinâmicas do texto dos artigos, gerando nova classificação como não relevante ou relevante. O número foi reduzido a

83. Para o quarto filtro de relevância, os 83 artigos foram novamente rotacionados para que os pesquisadores realizassem a leitura dinâmica dos artigos não avaliados por eles. O número foi reduzido a 65 artigos. O quinto filtro realizado teve o intuito de aumentar o rigor dos artigos selecionados e para tanto adotou-se o fator de impacto de JCR maior que 0.8 e Qualis acima de B1. Após o filtro, o número foi reduzido para 29 artigos.

Com relação ao termo *Behavioral Insights*, as combinações de palavras-chave utilizadas foram *behavioral insights*, *behavioral economics*, economia comportamental, *telecommunication*, telecomunicação, *regulation*, regulação. Combinações das palavras anteriores com *customer relation*, *customer loyalty*, *customer relationship management*, CRM, *maturity model* e *relationship marketing* não apresentaram resultados nas bases pesquisadas.

Foram encontrados 63 trabalhos, incluindo artigos, relatórios técnicos ou *reports*, livros e capítulos de livro, *conference paper*, *discussion paper*, e uma dissertação nas seguintes bases de dados: Ebsco, Emerald, ProQuest, Scopus e Google Acadêmico. Após avaliar o título e o resumo dos trabalhos, 30 foram classificados como relevantes, com potencial de apresentar práticas, e 33 como talvez relevantes. Em seguida, os trabalhos foram lidos e 13 apontaram práticas. Desses, oito eram artigos, três relatórios e dois livros. Depois de aplicar o fator de impacto JCR maior que 0.8 e Qualis acima de B1, e recorte temporal a partir de 2008, restaram apenas dois artigos.

Para o tema de Inovação em Serviços, as bases de dados utilizadas foram SAGE Journal On-Line, SPELL, Springer Link, PROQUEST, Scielo, Scopus. O conjunto de palavras-chave utilizadas foram *service innovation*, *telecom*, *telecommunication*, *customer integration*. Logo no início, já houve o filtro pelo fator de impacto. Aplicou-se JCR maior ou igual a 0.8 e Qualis acima de B3. Somando todas as bases e levando em consideração esse filtro inicial, foram encontrados 20 artigos (muitos artigos se repetiam entre as bases). Desses 20 artigos, foram filtrados aqueles que possuíam acesso livre, caindo para 13 artigos. Com a aplicação do critério de corte em Qualis B1, o número de artigos caiu para dez.

Dos 41 artigos para análise final, sete não puderam ser encontrados ou não estavam disponíveis nas bases de dados para leitura. Portanto, 34 artigos nas quatro frentes (CRM, BI, Retenção e Inovação e Serviços) foram analisados. Destes, 25 artigos apresentaram práticas de relacionamento com o consumidor. A listagem com os artigos analisados encontra-se no Anexo II.

Para realizar a busca de documentos foram escolhidas bases de dados relevantes e reconhecidas, como Mendeley, Web of Science, Scimago Journal & Country Rank e Google. Duas fontes documentais foram levantadas: 1) entidades setoriais (entidades públicas e privadas que orientam um setor específico) e 2) entidades de mercado (empresas ou organizações que trabalham com telecomunicações ou possuem interesse no setor).

Para a pesquisa documental, foram identificadas as entidades setoriais e de mercado do ramo de telecomunicações. A partir dessa informação, buscou-se no *site* de cada

organização documentos que pudessem conter menção a boas práticas de relacionamento com o consumidor, tais como manuais e/ou guias de boas práticas, políticas de relacionamento com o cliente, *white papers*, artigos em *sites*, relatórios de empresas, relatórios de sustentabilidade, relatórios de resultados, entre outros. Além da área de telecomunicações, buscaram-se práticas de mercado e de entidades setoriais do setor financeiro e do setor de saúde, por também se configurarem como setores regulados em que, em grande parte dos casos, prestam-se serviços mediante celebração de contratos de prazo relativamente longo.

Em relação à busca de documentos de mercado, as palavras-chave foram estipuladas em dois idiomas, português e inglês, sendo elas: relatório de sustentabilidade telecom; relatório de sustentabilidade B3 telecom; boas práticas de relacionamento ANS (Agência Nacional de Saúde); boas práticas em relacionamento com o cliente em bancos; FEBRABAN boas práticas em relacionamento; *best practices telecom*; *policy and regulatory implications*; *customer relations and telecom*; *telecommunication trends*; *2017 telecommunication trends PWC (Price Waterhouse Coopers)*. Vale ressaltar que algumas dessas palavras-chaves são mais específicas por conta da busca prévia realizada pelos pesquisadores pelas principais entidades setoriais dos setores-alvo, o que já direcionou a pesquisa para os documentos de algumas delas como a da Agência Nacional de Saúde (ANS) e da Federação Brasileira de Bancos (Febraban). Outras palavras-chave mais específicas como as “relatório de sustentabilidade telecom” e as “*2017 telecommunication trends PWC*” foram sugeridas por pesquisadores da equipe como fonte de informação e representam a especificação de palavras-chave mais genéricas buscadas anteriormente (“*telecommunication trends*”), respectivamente.

Seis documentos da área temática de *Behavioral Insights* obtidos na pesquisa bibliográfica foram adicionados à pesquisa documental. Duas razões merecem destaque: artigos acerca do tema não atenderam aos critérios de impacto e relevância definidos em estudo de revisão de literatura científica; o crescente interesse pelo tema em publicações institucionais e acadêmicas. Eles foram levantados por meio de busca em plataformas como Ebsco, Emerald, ProQuest, Scopus e Google Acadêmico, utilizando combinações de palavras-chave como *Behavioral Insights* OR *Behavioral Economics* OR Economia Comportamental AND *Telecommunication* OR *Telecomunicacao*; *Behavioral Insights* OR *Behavioral Economics* OR Economia Comportamental AND *Regulation* OR *regulacao*; *Behavioral Insights* OR *Behavioral Economics* OR Economia Comportamental AND *Regulation* OR *regulação*.

No total, foram encontrados 67 documentos. Após leitura e análise, constatou-se que apenas 40 documentos faziam menção a boas práticas ou recomendações pertinentes ao objeto de estudo, compostos por 13 de entidades setoriais e 27 de entidades de mercado.

Todos os documentos e artigos coletados foram analisados como sugere Bardin (2009, p. 40), por meio da análise de conteúdo realizada em três fases distintas: pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados. Na pré-análise, o material foi organizado e sistematizado de acordo com os objetivos da pesquisa, visando fundamentar a interpretação final dos resultados. Na exploração do material, os dados oriundos dos documentos e artigos foram classificados conforme aderência à presença de práticas de relacionamento com o consumidor. Por fim, no tratamento dos resultados, a interpretação dos dados dos documentos e artigos foi realizada em termos de análise de conteúdo das práticas, seguindo os procedimentos analíticos, conforme a recomendação de Bardin (2009), de modo a permitir o alcance do objetivo da pesquisa.

Para a análise de conteúdo, foram estabelecidos critérios (índices) para a categorização. Optou-se pela categorização por temas, inicialmente por *front e back-office*, e em momento posterior também por similaridade e afinidade. O material foi preparado, com destaque de trechos que continham descrições sobre práticas de relacionamento (unidades comparáveis para categorização temática) e posterior listagem das práticas destacadas.

Ao se considerar as práticas, foram avaliadas aquelas que poderiam estar duplicadas com relação ao conteúdo, embora vindas de documentos diferentes. Na revisão da literatura, elas foram contabilizadas para fins de análise quantitativa, porém eliminadas na análise de conteúdo. Na pesquisa documental, por se tratar de um estudo de natureza exploratória, considerou-se que a presença de práticas nos documentos (citação da prática por ao menos um documento) já seria um indicador suficiente para a descrição das práticas investigadas, conforme sugere Bardin (2009, p. 105). Por este motivo não foram registradas suas freqüências em um mesmo documento ou ordens de relato.

Finalmente, foi feito o acabamento das informações, traduzindo-as em quadros que descrevem os resultados em termos de categorias analíticas (Bardin, 2009).

### 3.3. Resultados e Discussão

Ao que se enquadra nos achados da revisão de literatura, foi identificado um grande número de documentos que se refere a práticas de retenção de clientes, principalmente nos temas de CRM. Por isso, os resultados levaram a uma divisão de áreas temáticas em CRM, BI, Retenção (um sub-tema oriundo dos achados de CRM) e Inovação em serviços. Essa nova divisão mostrou-se mais aderente aos resultados obtidos.

Quanto ao setor analisado, 28 artigos se referiam a telecomunicações, sendo um de internet, seis de telefonia fixa, quatro de telefonia móvel, um de telefonia fixa e móvel, três de telefonia (sem especificar o tipo) e 13 de telecom. Dos restantes, um se referiu ao setor de saúde, dois de outros setores e três não mencionam o tipo de serviço.

Na frente relacionada ao tema retenção, foram localizados e analisados 11 artigos, dos quais sete revelaram práticas de relacionamento com o consumidor. Todos eles encontravam-se na área específica de predição de churn. Quase todos os artigos pesquisados referiram-se ao setor de telecomunicações (três de telefonia, um de internet, dois de telecom, um de telefonia fixa e um de telefonia fixa e móvel), restando um artigo de outro setor e dois em que o setor não foi mencionado.

Na área de CRM, foram analisados 11 artigos, dos quais nove revelam práticas de relacionamento com o consumidor. Os artigos foram divididos em duas grandes áreas específicas: *customer experience*, com quatro artigos, e *data mining*, com três artigos. Os demais (quatro artigos) não tiveram subáreas identificadas. A maioria dos artigos analisados referiram-se a serviços de telecomunicações (nove artigos), além de um do setor de saúde e um de setores diversos.

Para o tema *Behavioral Insights*, apenas dois artigos permaneceram após a aplicação do critério de corte relativo a fator de impacto. Ambos os artigos apresentaram práticas de relacionamento com o consumidor. Como área específica, foram subdivididos em BI e Regulação em Telecom.

Já no tema de inovação, foram analisados dez artigos, dos quais sete revelaram práticas. Não houve criação de área específica, já que todos os artigos diziam respeito ao tema de inovação em serviços. Novamente a maioria dos artigos disseram respeito ao setor de telecomunicações, sendo quatro de telefonia móvel e cinco de telefonia fixa. Um artigo não mencionou o tipo de serviço.

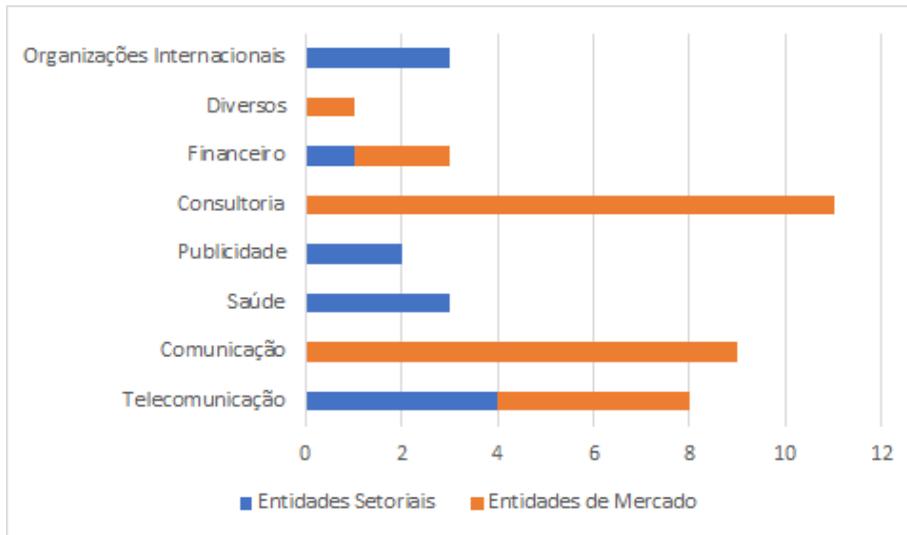
Os resultados descritos até o momento estão sumarizados na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1. Resultados quantitativos da revisão da literatura a respeito de práticas de relacionamento.**

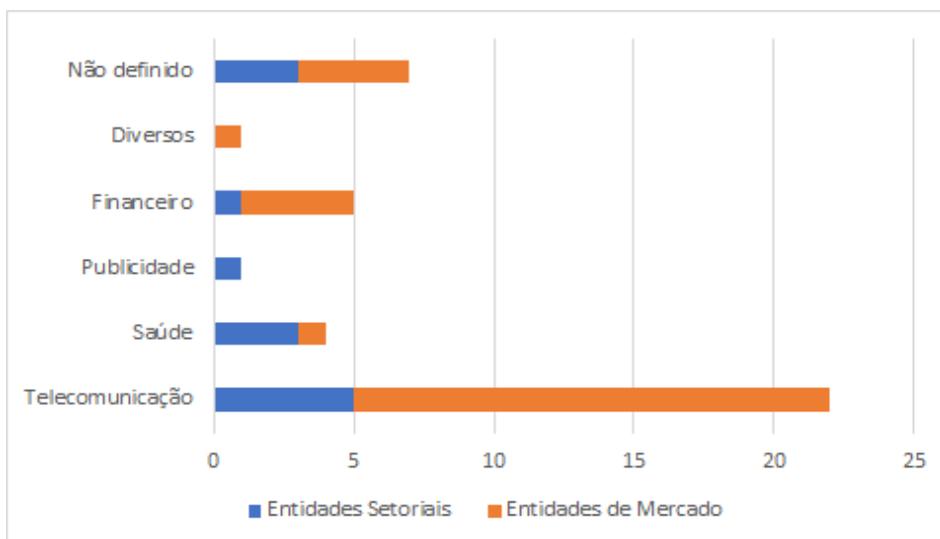
Grandes Áreas	Número de Artigos contendo práticas	Área Específica	Quantidade de Práticas Identificadas
Retenção	7	Predição de churn	18
Marketing/CRM	9	Customer experience Data mining	23
Behavioral Insights	2	BI Regulação em Telecom	5
Inovação	7	Inovação em Serviços	12
TOTAL	25		58

Na pesquisa documental, foram analisados 40 documentos que possuíam práticas, sendo 27 de mercado e 13 setoriais. Esses números podem ser vistos por duas perspectivas: qual foi a quantidade de fontes documentais por setor de atuação das entidades e qual foi a quantidade de documentos com práticas voltadas a setores específicos. Esses resultados quantitativos da pesquisa documental estão apresentados nas Figuras 16 e 17, a seguir.

**Figura 16. Quantidade de fontes documentais por setor**



**Figura 17. Quantidade de setores-alvo das práticas**

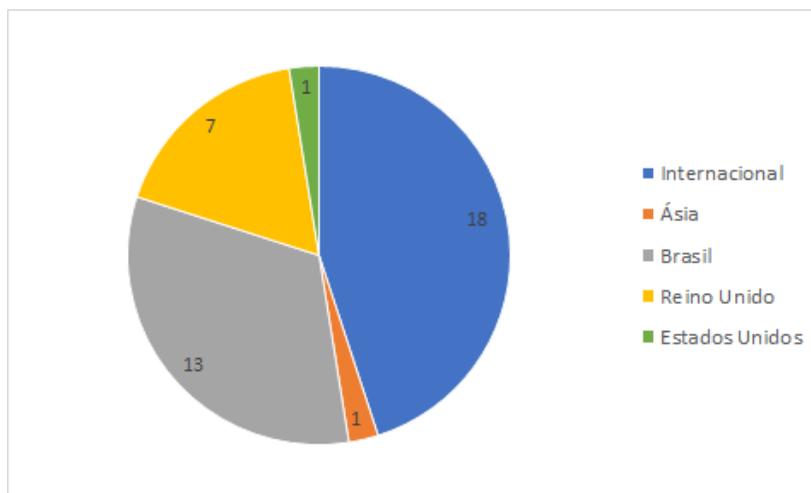


A análise documental também permitiu perceber três grandes áreas temáticas: Inovação, *Customer Relationship Management* (CRM) e *Behavioral Insights* (BI). A área temática “Inovação e CRM” foi adicionada em decorrência da existência de um documento que possui significativas práticas em ambas as áreas, sem ser possível alocá-lo apenas em uma delas. Além disso, as nacionalidades das fontes documentais também foram contadas, podendo ser classificadas pela quantidade de informação encontrada sobre a entidade, sendo: por país, continente ou como “Internacional”, para as entidades que atuam em vários países. Os resultados estão descritos na Tabela 2 e na Figura 18, a seguir.

**Tabela 2. Resultados consolidados da Pesquisa Documental por áreas temáticas**

Grandes áreas	Áreas específicas	Presença de práticas
Inovação (9)	Inovação em Serviços	47 práticas
CRM (22)	Customer Experience	158 práticas
BI (6)	Customer Experience, regulação em telecomunicação e políticas públicas ou regulação	25 práticas
Inovação e CRM (1)	Inovação em Serviços e Customer Experience	25 práticas
Total: 67 documentos analisados, dos quais 40 possuem práticas		Em 39 documentos, foram encontradas 255 práticas

**Figura 18. Quantidade de documentos por nacionalidade das fontes**



Todas as práticas, tanto da revisão da literatura, quanto da pesquisa documental, foram analisadas e eventualmente agrupadas pela similaridade dos enunciados. Ao final, foram consideradas 129 práticas de relacionamento, que estão listadas e numeradas no anexo IV.

De acordo com o conceito de práticas de relacionamento proposto no Estudo 1, em termos de “ações realizadas pelas operadoras com foco na criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamento de longo prazo com o consumidor”, pode-se considerar que as práticas podem ocorrer em dois níveis: *front-office* e *back-office*. De maneira geral, práticas de *front-office* suportam as atividades que envolvem interface direta com os clientes, e as de *back-office* oferecem suporte a atividades de administração interna e relacionamentos com fornecedores, incluindo recursos humanos, aquisição e gerenciamento de depósito, logística e alguns processos financeiros. As práticas de *front* e *back-office* estão conectadas e são coordenadas para melhorar o relacionamento com o cliente e o fluxo de trabalho (Payne & Frow, 2005).

Por essa razão, no primeiro momento de análise, as práticas seguiram a mesma classificação. Para facilitar a análise das práticas, elas foram agrupadas por temas de afinidade, ainda dentro da categoria de *front* e *back-office*. Tais temas constituem categorias analíticas com conteúdos agrupados por similaridade em termos de objeto. Ou seja, atividades semelhantes que as empresas executavam no relacionamento com seus clientes foram aglomeradas em grupos. O agrupamento por afinidade das práticas em grandes temas possibilitou uma análise topográfica. Foi avaliada a estrutura de cada prática, a partir de características gerais (cf. Pierce & Cheney, 2004). Para as práticas de *front-office*, a análise do conteúdo identificou seis temas de afinidade, a saber: Oferta de Benefícios, Comunicação com o Consumidor, Relacionamento Interpessoal, Autorregulação, Inovação e Más Práticas. Para as práticas de *back-office*, a análise do conteúdo identificou cinco temas de afinidade: Modelos de Predição, Práticas Tradicionais de CRM, Gestão, Equipes e Prestação de Serviços.

A Tabela 3, a seguir, apresenta o quantitativo de práticas dentro de cada categoria, bem como o percentual que tal número representa no total de práticas identificadas, considerando-se apenas as práticas identificadas na revisão de literatura.

**Tabela 3. Percentual representativo de temas de afinidade**

Tipo de prática	Temas de afinidade	Quantidade de práticas	Percentual de representatividade
<i>Front-office</i>	Oferecimento de Benefícios	4	6%
	Comunicação com o consumidor	8	13%
	Relacionamento Interpessoal	14	23%
	Autorregulação	2	3%
	Inovação	4	6%
	Más Práticas	3	5%
<i>Back-office</i>	Modelos de predição	6	10%
	Práticas Tradicionais de CRM	4	6%
	Gestão	8	13%
	Equipes	3	5%
	Prestação de serviços	6	10%
TOTAL		62	100%

No entanto, a pesquisa documental com o foco em mercado e no setor mostrou práticas em que a divisão não era tão claramente evidente. Tome-se como exemplo a prática 75, do anexo IV (documento: Lista de Práticas encontradas - Revisão da Literatura e Pesquisa Documental que conglomeram 129 práticas) “práticas de educação ao cliente para dar autonomia ao usuário na resolução de problemas técnicos com os serviços”. Tal prática exige capacidade da organização desenvolver programas auto-instrucionais para que o próprio usuário obtenha o suporte necessário em momentos de problemas com o serviço. Embora haja uma interface entre usuário e operadora, como são as práticas de front-office, ela não seria mediada por atendimento presencial ou online, mas sim por tecnologias disponíveis e desenvolvidas em back-office. Nesse caso, a interação entre consumidor e operadora não aconteceria de forma direta, como tipicamente seria o caso de front-office, mas ao mesmo tempo, a prática não trata apenas de uma atividade de back-office por parte da operadora. Outro exemplo de prática que demonstra a dificuldade de distinção entre práticas de back-office e práticas front-office é a prática 91, do anexo IV, em que uma operadora latino-americana decidiu “reiniciar remotamente seus decodificadores no início da manhã”, visando evitar o acúmulo de erros, a degradação da qualidade de vídeo da TV e o congestionamento de ligações de reclamação dos clientes. É possível avaliar que o reinício remoto de decodificadores, que são instrumentos de contato direto com o cliente no serviço e, portanto, um recurso

aplicado no front-office, é feito de maneira remota, sem nenhum contato direto com o cliente, o que se caracteriza como uma ação de back-office.

Além da existência dessa ambiguidade presente nas práticas quanto ao posicionamento no *layout* de serviços das organizações, ficou evidente, por meio da análise de práticas como 94, 95 e 100 que existe um nível de indissociabilidade entre as práticas de relacionamento de *front-office* e de *back-office*. As práticas citadas, que são “estrutura de TI integrada”, “sistema de mensuração de experiência” e “equipes coordenadas através de um modelo de governança cross funcional e métodos ágeis de gerenciamento”, respectivamente, são práticas de *back-office* que sustentam o *redesign* das jornadas do usuário para alcance de melhor experiência nos serviços e o aumento nos índices de satisfação dos clientes (Fanderl et al., 2016; McKinsey, 2016). As fontes documentais demonstram que essas práticas, que podem ser consideradas de *back-office*, são estruturantes para o bom desempenho em *front-office*.

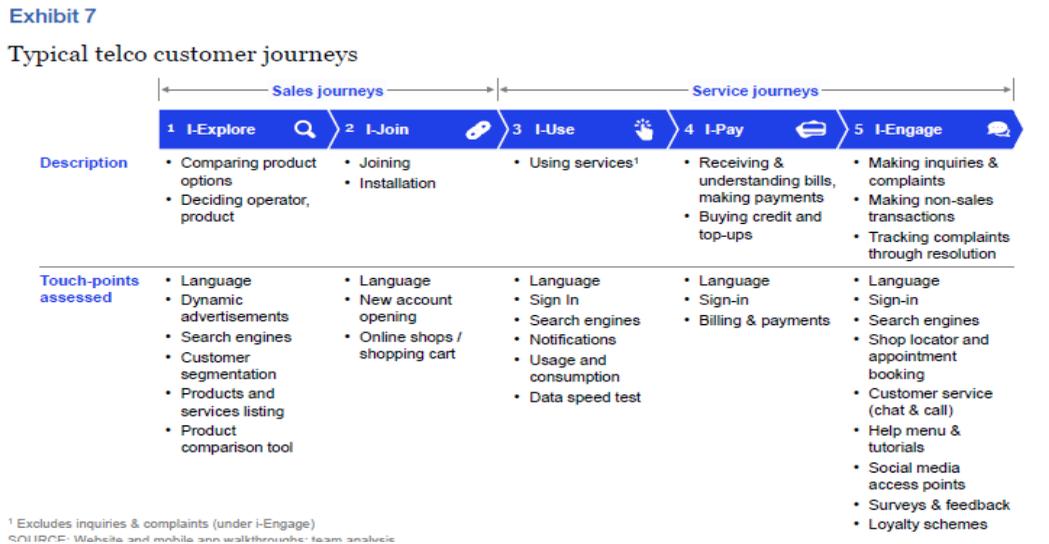
Assim, ao se agregar os dados da pesquisa documental, observou-se que a localização das práticas em *front* e *back-office* é uma delimitação meramente formal, pois um grupo encontra reflexo no outro e ambos cooperam para a satisfação do cliente, o que é o objetivo maior. As práticas de *front* e *back-office* são interdependentes, e uma pode vir a impactar a outra. As práticas formalmente consideradas como *front-office* não se realizam sem que as de *back-office* aconteçam como suporte, e vice-versa.

Com os resultados da pesquisa documental, verificou-se ser fundamental conhecer a fundo o cliente e suas principais necessidades, para, assim, desenvolver experiências que aumentem a satisfação. Idealizar, automatizar e, simultaneamente, monitorar jornadas do consumidor podem ser consideradas atividades de suporte e são essenciais, uma vez que facilitam a visualização dos principais pontos de contato com o consumidor, tipicamente de *front-office*, e a eficiência deles em gerar valor.

Essa compreensão exigiu uma revisão do conceito de práticas de relacionamento. Para auxiliar no desenvolvimento do conceito, é importante considerar a jornada do usuário de telecomunicações, proposta pela McKinsey (2017). De acordo com a consultoria, a jornada do cliente e a jornada da operadora correm em paralelo. A da operadora divide-se em dois momentos principais: um relacionado à jornada de vendas e outro, seguinte, relacionado à jornada de serviços. Como se vê na Figura 19, a seguir, a jornada do consumidor inclui comportamentos de pesquisa (*I-explore*) e contratação (*I-join*), que andam em paralelo à jornada de vendas da operadora. A jornada do consumidor continua, agora como cliente da operadora, e pode-se observar os comportamentos de utilização (*I-use*), de pagamento (*I-pay*) e de engajamento (*I-engage*), em paralelo à jornada de serviços. Pode-se considerar que os comportamentos de pesquisa pertencem a uma

etapa de pré-compra. Já os comportamentos de contratação podem configurar a compra, propriamente dita. Os comportamentos de utilização, pagamento e engajamento fazem parte da etapa de pós-compra.

**Figura 19. Jornada de um consumidor típico de telecomunicação, em paralelo à jornada da operadora (McKinsey, 2017).**

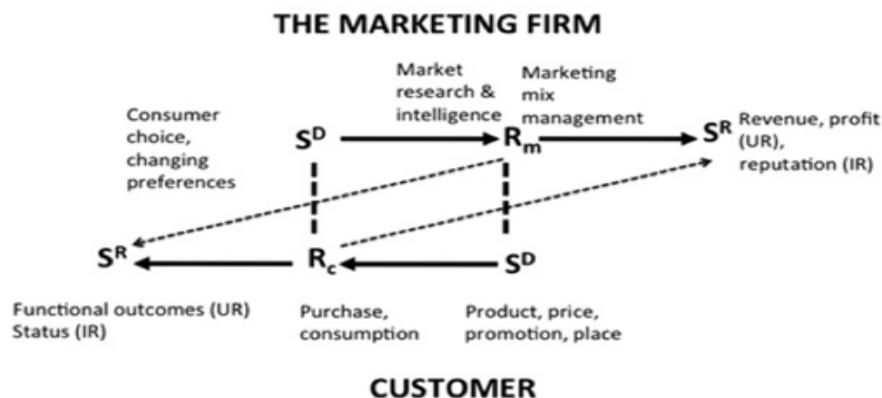


Além da definição de jornada, como forma de evitar a confusão conceitual em torno da definição do que se constitui como prática de relacionamento com o consumidor, propõe-se abordar o tema a partir das relações funcionais que existem entre as práticas de relacionamento com o consumidor e as suas consequências, tanto para os consumidores quanto para a própria organização. Por meio de princípios da análise do comportamento (e.g Skinner, 1953), pode-se compreender como as práticas de relacionamento com o consumidor criam uma história de aprendizagem com a organização, que geram consequências positivas ou negativas e criam antecedentes para futuras interações, de acordo com o grau de maturidade que cada empresa apresenta. Conforme o grau de maturidade com relação a implementação de gerenciamento do relacionamento, pode haver maior ou menor satisfação, bem como maior ou menor aversão por parte dos clientes.

É preciso também considerar como as contingências das empresas e dos consumidores se relacionam. De acordo com a Teoria da Firma de Marketing (e.g. Foxall, 1999), o papel da empresa é programar contingências que aumentem a probabilidade e magnitude de

reforço e diminuem a probabilidade e magnitude de punição para comportamentos de aproximação do consumidor. Ao longo do tempo, contínuas interações bem-sucedidas entre organização e consumidor geram uma história de contingências reforçadoras que, ao se somarem a variáveis presentes no cenário de consumo, sinalizam para o consumidor prováveis consequências reforçadoras para novas interações. A partir desse conjunto de sucessivas interações e da geração de contingências bilaterais de reforço (representada na Figura 20, abaixo), os comportamentos da organização e do consumidor se retroalimentariam mutuamente, tornando futuras interações cada vez mais prováveis. A história de aprendizagem tanto do consumidor quanto da própria organização passam a ser eventos antecedentes de práticas de relacionamento executadas pelas empresas. Respostas programadas pelas operadoras são antecedentes para comportamentos do consumidor ao longo da jornada de relacionamento com a empresa.

Figura 20. Contingências bilaterais de reforço, conforme proposto por Foxall (2015).



Com esta perspectiva, o conceito de práticas de relacionamento passa a ser entendido como “ações realizadas pelas empresas, que impactam a experiência do consumidor ao longo de sua jornada (pesquisa, contratação, uso, pagamento e engajamento), para viabilizar a prestação do serviço e a sua continuidade”. Para qualificá-las como boas práticas, é necessário ter em vista as funções que tais práticas exercem sobre os comportamentos dos consumidores e as consequências produzidas sobre o sistema econômico. Seriam consideradas boas práticas, portanto, do ponto de vista da regulação, ações sistemicamente programadas pelas operadoras, a depender de seus níveis de maturidade, para maximizar a produção de consequências reforçadoras e minimizar as aversivas, de forma a melhorar a qualidade

da interação entre empresas e consumidores, reduzir os problemas críticos associados a reclamações, ampliar o acesso dos consumidores a informações necessárias para a contratação e uso eficaz dos serviços, garantir a rápida resolução de problemas, o acesso aos direitos dos consumidores e o aumento de sua satisfação, com a função finalística de promover o engajamento do consumidor. Como resultado da adoção de tais práticas espera-se a melhora da saúde do sistema econômico de telecomunicações, com aumento da satisfação dos consumidores e da adaptação contínua às alterações contextuais por parte das operadoras.

Tendo este novo conceito como norte, entende-se que o objetivo deste estudo é ir além da mera listagem de práticas encontradas, e sim oferecer uma compreensão analítica das funções que tais práticas cumprem tanto para as operadoras quanto para os consumidores.

Uma análise mais aprofundada requer que as práticas sejam agrupadas pelo efeito produzido nos consumidores e nas próprias operadoras, isto é, pela função que exercem no ambiente e as consequências que produzem. A análise funcional é o ponto de partida na Análise do Comportamento (eg. Baum, 1999; Skinner, 1953/2000) para que se possa compreender as variáveis das quais o comportamento é função e classificar o comportamento de acordo com as respostas funcionais. Essa proposta está em acordo com os princípios da regulação responsiva, ao incentivar funções a serem cumpridas pela operadoras, sem encarregar-se de descrever condutas de forma mais minuciosa, de forma a não prejudicar aspectos inovadores da gestão de cada empresa. Assim, na análise conjunta de resultados das práticas de relacionamento vindas da revisão de literatura e da pesquisa documental, e de acordo com o novo conceito de práticas de relacionamento proposto, pode-se verificar que os grupos de afinidade propostos inicialmente, como na Tabela 3, não mantiveram a aderência, visto que as categorias não explicavam a função das práticas encontradas.

As práticas de relacionamento, listadas na revisão de literatura e na pesquisa documental, parecem atender a sete grandes funções, mapeadas de acordo com afinidade e pela consequência exercida sobre o comportamento do consumidor. São elas:

1. **Criação de Experiências e/ou Interações Customizadas:** práticas que visam à customização/personalização, cocriação com consumidor, desenvolvimento de relacionamentos, interação em diferentes canais com o cliente;
2. **Melhoria Contínua de Oferta Técnica e Prestação de Serviços:** práticas que visam à personalização na prestação de serviços, implementação de tecnologias adequadas, aplicação de mudanças inovadoras na entrega de produtos e serviços, prestação de suporte no pós-venda, manutenção da segurança da informação e execução de melhorias técnicas nos processos de serviço;
3. **Facilitação da Comunicação:** práticas que objetivam o desenvolvimento, o uso sinérgico e a manutenção de um ou mais canais de interação com o consumidor;

4. **Simplificação e Clareza na Comunicação:** qualidade no conteúdo da comunicação e da informação, parametrização e esclarecimentos de expectativas quanto aos termos de serviços;
5. **Retenção e Recuperação de Clientes:** práticas voltadas para manutenção ou incremento do número de clientes na empresa;
6. **Oferta de Benefícios:** práticas voltadas para oferta de produtos ou serviços em benefício do consumidor, com eventual incremento da receita da operadora;
7. **Confiança e Conexão Institucional:** Práticas para criação e manutenção de valor da imagem social, emocional e funcional da operadora junto aos clientes.

Para que um comportamento (ou conjunto de comportamentos) seja desempenhado na empresa, na forma de prática de relacionamento, é necessária a movimentação de recursos (e.g.; humanos, tecnológicos, organizacionais). Esses recursos foram considerados como capacidades organizacionais de que a operadora precisa dispor para que determinada função possa ser exercida. Essas capacidades organizacionais, ou dimensões ou recursos, dão o suporte necessário para que as funções consigam ser desempenhadas finalisticamente. Quanto mais recursos ou capacidades organizacionais a prática requer, pode-se avaliar o grau de maturidade da prática, e sua aplicação sistêmica por toda a organização.

Os modelos de CRM analisados no Estudo 1 ofereceram subsídios importantes para a definição das dimensões de recursos e capacidades organizacionais necessárias para a execução de práticas de relacionamento. O *framework* de Keramati et al. (2010), como já foi relatado, explicita que recursos aplicados a processos de CRM geram capacidades organizacionais de CRM, que por sua vez geram uma boa *performance* organizacional. Os autores propõem uma subdivisão dos construtos de recursos tecnológicos e infraestruturais que contemplam as tecnologias colaborativas (canais), operacionais e analíticas; e os recursos organizacionais (políticas de gestão e estratégia) e humanos. Já os processos de CRM e as capacidades organizacionais dos processos são divididas em duas categorias: processos e capacidades de operação e de gestão de CRM (Keramati et al., 2010). Outro *framework* que serviu de referência para a análise das práticas foi a de Payne e Frow (2005), no qual os principais processos de CRM, que já foram descritos no documento, possuem subdimensões que também auxiliaram a definição das dimensões de recursos e capacidades organizacionais. Dentre elas, estão: estratégia de negócio, estratégia do consumidor, valor gerado ao consumidor, gestão integrada de canais, sistemas de TI, ferramentas de análise e aplicações de *front-office* e *back-office*.

Além dos modelos de CRM, foram também consideradas outras fontes da literatura, como os domínios propostos por Rogers (2016), em termos de transformação digital: consumidores, concorrentes, dados, valor e inovação; as propostas de Bloch (2007) para

implementação de inovações; e os blocos fundamentais de CRM de Gartner (Radcliffe, 2001): visão, estratégias, experiência do consumidor, colaboração organizacional, processos, informação, tecnologia e métricas. Com todas essas contribuições, um mapa de capacidades organizacionais pode ser então construído.

Dessa forma, quanto às capacidades organizacionais, a listagem de práticas, aliada a insumos da literatura, permitiu identificar seis capacidades organizacionais:

1. **Inteligência de Mercado:** coleta e análise de dados do consumidor para tomada de decisão estratégica com vistas a previsão, manutenção e aquisição de consumidores;
2. **Direcionamento Estratégico:** diretrizes da organização voltadas para o cumprimento da missão e visão institucional e alcance dos objetivos estratégicos;
3. **Engajamento de Pessoas:** políticas de engajamento institucional, tais como treinamento de colaboradores, adequação de conhecimento técnico e comportamental coerente à função exercida, desenvolvimento de pessoas, clima e cultura organizacional, avaliação de desempenho e gerenciamento de equipes multi-funcionais;
4. **Sistema de Integridade:** conduta organizacional de autorregulação, ética empresarial e sistemas de compliance;
5. **Automação e Manutenção de Processos:** metodologias e sistemáticas de atuação finalística e organizacional, incluindo o suporte de tecnologias digitais;
6. **Inovação:** desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços para transformar e concretizar ideias em soluções.

Para analisar o relacionamento entre operadoras e consumidores, foi proposta uma matriz analítica que pudesse incluir as funções que as práticas exercem e as capacidades organizacionais que suportam tais práticas. A matriz analítica resultante do cruzamento de funções e capacidades oferece um panorama amplo para que se verifique como as práticas de relacionamento são suportadas por capacidades ou recursos da empresa, além de prover consequências para o consumidor (conforme Tabela 4).

As 129 práticas levantadas na revisão de literatura e na pesquisa documental foram examinadas individualmente com relação à função que exercem para o consumidor, e também com relação à capacidade organizacional requerida para sua execução. Após exame conjunto dos pesquisadores, a lista das práticas foi dividida em dois grupos: práticas de relacionamento propriamente ditas e práticas de gestão do relacionamento. As práticas de gestão do relacionamento são as mais intrinsecamente relacionadas às antigas práticas de *back-office*, mas agora vistas à luz das capacidades organizacionais requeridas para sua execução.

A análise das práticas de relacionamento se pautou na descrição da prática e sua função mais diretamente identificada. Eventualmente, algumas práticas podem ter

desdobramentos que impliquem na classificação de outras funções. Mas, para fins deste documento, optou-se por uma análise mais conservadora, especificando-se apenas a função e a capacidade organizacional mais diretamente relacionada. Porém algumas práticas atendem a mais de uma função, assim como podem também recrutar mais de uma capacidade organizacional, o que exigiu em alguns casos a inclusão da prática em mais de um cruzamento.

Em exercício apenas exemplificativo, as práticas de relacionamento foram distribuídas em uma matriz analítica entre capacidades organizacionais e funções, conforme Tabela 4, a seguir. Para identificação na matriz, as práticas foram enumeradas, conforme listagem constante do anexo IV.

**Tabela 4. Matriz analítica de práticas de relacionamento com o consumidor, a partir de funções e capacidades organizacionais.**

		FUNÇÃO						
		Criação de Experiências e Interações Customizadas	Melhoria Contínua de Oferta Técnica e Prestação de Serviços	Facilitação da Comunicação	Simplificação e clareza na comunicação	Retenção e Recuperação de Clientes	Oferta de benefícios	Confiança e Conexão Institucional
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	Inteligência de mercado	5, 9, 11, 13, 18, 69, 113, 122	107, 113	4, 5, 122, 128	4, 7, 8, 102	1, 2, 3, 28, 29, 30, 69, 107	1, 2, 3, 5, 13, 28	
	Direcionamento Estratégico			80, 86	102, 109, 110, 111			6, 8
	Engajamento de Pessoas	10, 14, 19, 121, 123	76, 78, 90	76, 78, 85, 121			121	
	Sistema de Integridade	9, 120	113		6, 8, 9, 65, 70, 71, 72, 73, 74, 79, 129	28*, 29*, 30*, 73	28*	109
	Automação e manutenção de Processos	11, 18, 64, 87, 121	63, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 90, 91, 92, 93, 127	4, 76, 77, 78, 80, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 121, 128	75		124, 125, 126	
	Inovação	15, 16, 17, 80, 84, 85, 86, 88, 89, 123		17, 128			101	

Não foram consideradas todas as funções que a prática pode exercer, mas apenas as mais diretamente associadas aos enunciados obtidos na revisão de literatura e na pesquisa documental. Para que se possa verificar as práticas de relacionamento que apareceram

com mais frequência na literatura e em documentos obtidos, a Tabela 5 apresenta o quantitativo das práticas listadas na Tabela 4.

**Tabela 5. Quantitativo de práticas de relacionamento identificadas em cada função e capacidade organizacional**

		FUNÇÃO							TOTAL
		Criação de Experiências e Interações Customizadas	Melhoria Contínua de Oferta Técnica e Prestação de Serviços	Facilitação da Comunicação	Simplificação e clareza na comunicação	Retenção e Recuperação de Clientes	Oferta de benefícios	Confiança e Conexão Institucional	
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	Inteligência de mercado	8	2	4	4	8	6	0	32
	Direcionamento Estratégico	0	0	2	4	0	0	2	8
	Engajamento de Pessoas	5	3	4	0	0	1	0	13
	Sistema de Integridade	2	1	0	11	4	1	0	19
	Automação e manutenção de Processos	5	12	13	1	0	3	0	34
	Inovação	10	0	2	0	0	1	0	13
TOTAL		30	18	25	20	12	12	2	119

As práticas de gestão do relacionamento foram incorporadas como capacidades organizacionais necessárias para a execução de outras práticas e estão na Tabela 6, uma vez que não cumprem funções diretas junto ao consumidor. A listagem das práticas de gestão do relacionamento está disponível no anexo V.

**Tabela 6. Matriz analítica de práticas de gestão do relacionamento e capacidades organizacionais**

		PRÁTICAS DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO	QUANTITATIVO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO
CAPACIDADE ORGANIZACIONAIS	Inteligência de Mercado	12, 20, 21, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 51, 52, 53, 66, 67, 68, 81, 82, 83, 95, 96, 103, 104, 105, 106	24
	Direcionamento Estratégico	37, 38, 39, 40, 46, 47, 96	7
	Engajamento de Pessoas	41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 83, 96, 97, 98, 99, 100, 108	15
	Sistema de Integridade	22, 23, 96, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119	10
	Automação e Manutenção de Processos	54, 55, 56, 94, 95, 96	6
	Inovação	24, 25, 26, 27, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 83, 96	12
TOTAL			74

Algumas práticas podem desempenhar diversas funções para os consumidores, o que facilita a avaliação de sua relevância para a organização. Ou seja, práticas com mais funções identificadas podem ser priorizadas para que a operadora alcance positivamente seus consumidores, por meio da disponibilização de benefícios (ou produção de reforçadores, cf. Foxall, 2001; 2010). Um exemplo é a prática 73, que trata de “meios de saída do contrato por não cumprimento de requisitos prometidos”. Nesse caso, a prática tem como função atuar na retenção e recuperação de clientes, haja vista a operadora estar ciente dos requisitos prometidos no contrato e atuar para evitar a perda de consumidores, mas também pode ter a função de simplificar e dar clareza à comunicação, na formulação de contratos com termos compreensíveis.

Práticas de gestão do relacionamento podem ser transversais e abranger diversas funções e capacidades organizacionais simultaneamente. De modo geral, algumas práticas podem ser bastante extensas quanto a possibilidades de aplicação. Como exemplos, podem ser citados ferramentas de *data mining* (prática 36), aplicação de inteligência artificial (prática 66), uso de *analytics* (prática 96), que permitem aplicações em todas as funções identificadas, e podem requerer também a utilização de diversos recursos da organização, desde treinamento de pessoal, na dimensão Engajamento de Pessoas, quanto a observação de critérios éticos de utilização, na dimensão Sistema de Integridade. Para a aplicação de ambos os exemplos, são requeridos recursos da capacidade Inteligência de Mercado, com dados de consumidores, e Automação e Manutenção de

Processos, para sistematização das práticas. E além disso, a aplicação dessas práticas pode demandar Direcionamento Estratégico, incluindo o comprometimento da alta liderança com a continuidade da prática. Quando essas práticas específicas são sistemicamente realizadas, pode-se considerar que a empresa possui um alto grau de maturidade em termos de gestão de relacionamento com o cliente.

Quanto às funções que as práticas exemplificadas parecem preencher, pode-se citar a Criação de Experiências e Interações Customizadas, com a utilização de dados dos próprios consumidores para oferecer experiências únicas. A inteligência artificial também pode levar à Melhoria Contínua na Oferta Técnica e Prestação de Serviços, ao avaliar dados que permitam a melhor distribuição de recursos para o consumidor. Por permitirem disponibilizar mensagens diretas e personalizadas, também podem atuar na Facilitação da Comunicação, ao identificar o canal mais favorável para contato com o consumidor específico, e na Simplificação e Clareza da Comunicação, ao adaptar mensagens para diversos públicos. Ferramentas de *data mining*, *analytics* e inteligência artificial podem prever *churn* e por isso, podem ser utilizadas para a Retenção e Recuperação de Clientes.

A função Oferta de Benefícios também pode ser impulsionada pela prática recorrente de aplicação de inteligência artificial, ao segmentar clientes que podem responder melhor a ofertas personalizadas. Finalmente, ambas as práticas podem ser utilizadas para Confiança e Conexão Institucional, ao se colocar como empresa de vanguarda e inovação, por exemplo.

Práticas de gestão do relacionamento com enfoque em pessoas muitas vezes se mostraram transversais, como é o exemplo da “mudança de gerência” (prática 42), e a “consideração de todas as questões relacionadas a cultura organizacional, tais como funcionamento do centro operacional, desenvolvimento do processo de inovação, organização interfuncional, implementação de ferramentas/tecnologia, acompanhamento de preços informados pela concorrência e desempenho” (prática 47), com variáveis que possam afetar a cultura como um todo na empresa. Com a capacidade organizacional de Engajamento de Pessoas auxiliando essas práticas, o resultado finalístico pode afetar a visão do cliente sobre a empresa, na função Confiança e Conexão Institucional. Equipes bem engajadas, bem treinadas e líderes transformacionais geram uma melhor Criação de Experiência para o Consumidor e trazem Melhoria Contínua da Prestação do Serviço, principalmente na área do suporte, quando o consumidor precisa entrar em contato com a empresa. Neste ponto, Simplificação e Clareza na Comunicação são essenciais para que o cliente atinja um nível aceitável de satisfação. Conseqüentemente, isso fará com que clientes não deixem a empresa, melhorando o indicador de Retenção e Recuperação de Clientes da organização.

Certas práticas de relacionamento identificadas na literatura exemplificam condutas a serem evitadas. Elas foram, para fins deste estudo, classificadas como “más práticas” de

relacionamento com o consumidor, sob o ponto de vista da regulação e pontuadas com asterisco na Tabela 3. Essas más práticas dizem respeito a reembolso monetário para que o cliente mude de companhia antes do final do contrato vigente com outra empresa, quando houver incidência de penalidades financeiras (prática 28), *switch cost* (cobrança para mudança de operadora) (prática 29) e *switching barriers* (criar barreiras dificultadoras, como por exemplo, cobrança de multa para a troca de operadora) (prática 30). Como função, pode-se considerar que elas estão relacionadas a Retenção e Recuperação de Clientes, além de Oferta de Benefícios para a prática 28. Em uma perspectiva analítico-comportamental, tais práticas reduzem as alternativas de escolha disponíveis para os clientes, dificultando o acesso a reforçadores. Todas elas requerem como capacidade organizacional um Sistema de Integridade, provavelmente inadequado, já que elas não representam um comportamento ético por parte das operadoras.

Pode-se destacar que práticas que desequilibram a concorrência, com possível lesão ao desejo do consumidor de trocar de fornecedor de serviços ou redução das suas opções de escolha, podem gerar benefícios de curto prazo para a empresa que a executa. Porém, contribuem para o enfraquecimento do setor a longo prazo, na medida em que podem impactar a permanência de outros concorrentes, conduzindo a cenário de oligopólio, o que também prejudica a criação de serviços diferenciados.

Na análise das práticas de relacionamento pela matriz pode-se perceber que algumas funções impactam o cliente pelo oferecimento de benefícios dos próprios produtos e serviços. Outras, no entanto, parecem impactar muito mais pela forma como o cliente se relaciona e pela imagem que a empresa busca construir. Nesse sentido, o *Behavioral Perspective Model* (BPM), ou Modelo de Perspectiva Comportamental, que foi formulado como uma alternativa analítico-comportamental para o comportamento do consumidor, parece espelhar a realidade observada, ao dividir as consequências dos comportamentos da empresa, nesse caso, as práticas, em utilitárias e informativas. As consequências utilitárias dizem respeito ao benefícios funcionais e diretos da compra ou do consumo de um produto e serviço. Já as consequências informativas envolvem aspectos simbólicos do uso do produto, como status e prestígio, e são mediados pela comunidade a que o consumidor pertence (e.g Foxall, 2001; 2010; Foxall, Oliveira-Castro & Schrezenmaier, 2004).

Para exemplificar, a função Melhoria Contínua da Oferta Técnica diz respeito, principalmente, aos benefícios utilitários obtidos pelo cliente, como resultado da prática. Elas envolvem, por exemplo, práticas voltadas para a prevenção ou redução de reclamações, com a programação de aspectos técnicos que melhoram o desempenho do serviço, e redução do tempo de resposta da operadora. São benefícios mediados pelo próprio consumo do produto. Já as práticas relacionadas a Confiança e Conexão Institucional tipicamente levam a reforçamento informativo, pois fazem com que o

cliente sinte-se recompensado socialmente por consumir produtos daquela operadora, devido, por exemplo, ao patrocínio de causas relevantes da atualidade. Práticas dessa natureza incluem as relacionadas a inovação, compromisso ético com o cliente e entrega de valor social, emocional e funcional para os clientes.

Obviamente, certas práticas podem ser/expressar uma combinação de benefícios utilitários e informativos. Elas podem também combinar benefícios e custos. O BPM inclui aspectos relacionados a punição associada ao consumo de determinados serviços. Assim como os reforçadores, as punições podem ser divididas em utilitárias e informativas (Foxall et al, 2004). A principal punição utilitária diz respeito ao preço a ser pago pelo serviço, que significa menos dinheiro disponível para o consumidor. Quanto mais caro, em relação aos benefícios oferecidos, maior é a punição utilitária. Punições informativas estão ligadas a perdas de prestígio e estima do cliente, como por exemplo, tratamento não cordial ou desrespeitoso dispensado ao consumidor, críticas da comunidade ao cliente que opta por uma determinada operadora, em razão da imagem institucional inadequada, ou do conhecimento de más práticas, como citado acima.

## 4. Conclusão

Os estudos oferecem um panorama das práticas mais frequentes de relacionamento com o consumidor, sobretudo no que tange ao setor de telecomunicações, com indicativos importantes para nortear a compreensão das contingências que estão em vigor para melhorar a satisfação do cliente de serviços de telecomunicações.

A presente pesquisa atende a resultados de telecomunicações, pois o setor foi encontrado como primário em 80% dos artigos da literatura e da pesquisa documental analisados no Estudo 2. O termo de maior retorno foi o de *customer relationship management* (CRM), com práticas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Embora BI seja um termo de interesse global, apontado por organizações governamentais como a OCDE, academicamente ainda não parece ter alcançado maturidade, já que a maioria dos artigos localizados não atenderam ao critério estabelecido no fator de impacto. Em consequência, os resultados não contemplados no fator de impacto estabelecido (JCR maior que 0.8 e Qualis acima de B1) foram incluídos em pesquisa documental, para evitar perda de dados relevantes, e foram, portanto, tratados como resultados não acadêmicos.

Uma contribuição significativa do estudo foi incorporar a experiência do cliente ao conceito de práticas de relacionamento. A experiência do cliente é um tema frequente na literatura de marketing mais recente (e.g. Lunn, 2013), e busca analisar como o consumidor se sente nos pontos de contato diretos ou indiretos que tenha com a empresa, com a marca, com produtos ou serviços disponibilizados, ao lidar com seus

colaboradores ou com seus sistemas. É preciso que cada empresa avalie e planeje o efeito que suas práticas possam produzir para melhorar a experiência do consumidor, em todos os momentos da jornada.

Além disso, outro ponto relevante do estudo foi discernir práticas de relacionamento propriamente ditas de práticas de gestão do relacionamento. A divisão preliminarmente considerada de distinção de práticas de *front* e *back-office*, unicamente pela critério espacial, tornou-se limitada diante da amplitude e função das práticas levantadas. Foi preciso incluir aspectos das capacidades organizacionais das empresas que apoiam as práticas mais diretamente ligadas ao consumidor e que viabilizam a prestação dos serviços. Nesse sentido, a divisão de práticas entre práticas de relacionamento e práticas de gestão do relacionamento provou ser mais funcional e alinhada ao conceito proposto de práticas de relacionamento.

O presente estudo teórico teve como objetivo servir de embasamento para futuras pesquisas de campo. A partir do que se identificou tanto na literatura internacional, quanto em documentos setoriais e de mercado, pode-se agora propor instrumentos capazes de coletar dados de empresas de destaque, operadoras de telefonia e outras empresas de setores regulados, no sentido de se observar práticas de relacionamento com o consumidor efetivamente executadas, a fim de se avaliar o grau de maturidade de tais organizações. Acredita-se que uma das grandes contribuições do estudo para a pesquisa de campo foi o desenvolvimento da matriz analítica de práticas. Com ela, será possível mapear as práticas de relacionamento em vigor nas organizações, relacioná-las às funções exercidas para o consumidor e, finalmente, observar se as dimensões das organizações requeridas para tal atuação são suficientes e necessárias. Dessa forma, será possível avançar no sentido de obter um panorama amplo e real do setor de telecomunicações no país, no que tange ao relacionamento com o consumidor.

## 5. Referências

Anatel (2018). *Satisfação e Qualidade Percebida*. Obtido em 20/05/2019 em <http://www.anatel.gov.br/consumidor/pesquisa-de-satisfacao-e-qualidade/2018>.

Anatel (2019). *Panorama Setorial de Telecomunicações*. Obtido em 20/05/2019 em <https://cloud.anatel.gov.br/index.php/s/jTu8utEt57iGiKz>

Anatel (2019a). *Panorama de reclamações 2018*. Obtido em 20/05/2019 em <http://cloud.anatel.gov.br/index.php/s/9XSLIt9CzXS2Ymx/download>.

Anatel (2019b). *Mais de 30% dos acessos de banda larga fixa têm contratos com velocidade superior a 34Mbps*. Obtido em 13/07/2019 em <http://www.anatel.gov.br/dados/acessos-banda-larga-fixa>

Agência Nacional de Telecomunicações (2013). “Resolução nº 612, de 29 de abril de 2013: Regimento Interno da Anatel”, Brasília - DF.

Afonso, M. H. F.; Souza, J. V. de; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 5, n. 2, p. 47-62, fev 2012. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v5i2.424>

Almotairi, M. (2009), A Framework for CRM Success. Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009. Izmir, Turkey, 13-14 July

Ayres, I, & Braithwaite, J. (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford University Press.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baum, WM (1999). *Compreendendo o behaviorismo: Ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artmed.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>

Bigliardi, Barbara & Ivo Dormio, Alberto & Galati, Francesco. (2012). The adoption of open innovation within the telecommunication industry. *European Journal of Innovation Management*. 15. 27-54. <http://dx.doi.org/10.1108/1460106121119282>

Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34(1), 23-34. DOI: 10.3152/030234207X190487

Bourreau, M., & Doğan, P. (2001). Regulation and innovation in the telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 25(3), 167-184. DOI: 10.1016/S0308-5961(00)00087-2.

Chaves, L. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Rosa, F. S. (2012). Gestão do processo decisório: mapeamento ao tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(3), 3-27.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

Calero-Medina, C., & van Leeuwen, T. (2012). Seed journal citation network maps: A method based on network theory. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(6), DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.22631>

Debnath, R., Datta, B., & Mukhopadhyay, S. (2016). Customer relationship management theory and research in the new millennium: directions for future research. *Journal of Relationship Marketing*, 15(4), 299-325, DOI: 10.1080/15332667.2016.1209053

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. (2010). Customer integration in service innovation. Faiz Gallouj & Faridah Djellal (Eds). *The Handbook of Innovation and Services: A Multidisciplinary Perspective*, Edward Elgar Publishers, pp. 301-317.

ENSSLIN, Leonardo, WAICZYK, Cleomir, CHAVES, Leonardo Corrêa, & ENSSLIN, Eduardo Rolim. (2015). Processo para evidencição do estado da arte aplicado ao tema gestão de produção científica. *Transinformação*, 27(3), 219-228. <https://dx.doi.org/10.1590/0103-37862015000300004>

Ensslin, Leonardo, Ensslin, Sandra Rolim, & Pinto, Hugo de Moraes. (2013). Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 325-349. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000300005>

Ensslin, Leonardo, Ensslin, Sandra Rolim, & Pacheco, Giovanni Cardoso. (2012). Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(2), 71-91. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362012000200006>

Eck, N. J. van; Waltman, L.; Dekker, R.; Berg, J. van den. A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional Scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 61, n. 12, p. 2405-2416, dec 2010. ISSN 15322882, DOI: 10.1002/asi.21421

Foxall, G. R. (1999). The marketing firm. *Journal of Economic Psychology*, 20(2), 207-234. DOI: 10.1080/09652549800000005

Foxall, G. R. (2001). Foundations of consumer behaviour analysis. *Marketing Theory*, 1(2), 165-199. <http://dx.doi.org/10.1177/147059310100100202>

Foxall, G. R. (2010). Invitation to consumer behavior analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(2), 92-109, DOI: 10.1080/01608061003756307

Foxall, G., Oliveira-Castro, J., & Schrezenmaier, T. (2004) The behavioral economics of consumer brand choice: patterns of reinforcement and utility

maximization. *Behavioural Processes*, 66, 235-260. <https://doi.org/10.1016/j.beproc.2004.03.007>

Gadrey, J. (2001). Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In M. S. Salerno (Org), *Relação de serviço: produção e avaliação* (pp. 23-65). São Paulo: Senac.

Gallouj, F. & Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: a state of the art. Faiz Gallouj & Faridah Djellal (Eds). *The Handbook of Innovation and Services: A Multidisciplinary Perspective*, Edward Elgar Publishers, pp. 27-48.

Gopalan, M., & Pirog, M. A. (2017). Applying behavioral insights in policy analysis: Recent trends in the United States. *Policy Studies Journal*, 45(S1), S82-S114.

Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973-986. <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>

Intven, H. (2000). *Telecommunications regulation handbook*. Washington, DC: World Bank.

Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American documentation*, 14(1), 10-25.

Lima, Telma Cristiane Sasso de, & Mioto, Regina Célia Tamasso. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10(spe), 37-45. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>

LUNN, P. D. (2013), Telecommunications Consumers: A Behavioral Economic Analysis. *J Consum Aff*, 47: 167-189. doi:10.1111/j.1745-6606.2012.01245.x

McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 41(6), 433-43. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199009\)41:6<433::AID-ASI11>3.0.CO;2-Q/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-4571(199009)41:6<433::AID-ASI11>3.0.CO;2-Q/full)

McCain, K. W. (1991). Mapping economics through the journal literature: An experiment in journal cocitation analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 42(4), 290-296. Doi:10.1002/(SICI)1097-4571(199105)42:4<290::AID-ASI5>3.0.CO;2-9

McKinsey & Company (2017). *Following the user Middle East telcos on the journey to a digital customer experience*. Obtido em 24/05/2019 em <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Middle%20East/Overview/Insights/Following%20telcos/Following%20the%20user%20Middle%20East%20telcos%20on%20the%20journey%20to%20a%20digital%20customer%20experience.ashx>

Nash, D., Hagen, P., & Liu, A. (2015). Why behavioral economics for customer experience? Understanding behavior and structuring choices to maximize value of the customer experience ecosystem. West Monroe partners.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. OECD Publishing. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy\\_9789264270480-en](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en)

OECD (2018). *OECD Regulatory Policy Outlook 2018*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264303072-en>

Oliveira, A. C. (2009). O papel do órgão regulador na resolução de disputas entre operadoras de telecomunicações: a arbitragem e a mediação à luz das experiências japonesa, inglesa e americana. *Revista de Direito, Estado e Telecomunicações*, 1(1).

Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2).

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.

Pierce, W. D., & Cheney, C. D. (2004). *Behavior analysis and learning* (3rd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Radcliffe, J. (2001). Eight building blocks of CRM: A framework for success. *Gartner research*, 13, 1-4.

Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.

Schmidt, F. (2008). Meta-analysis: A constantly evolving research integration tool. *Organizational Research Methods*, 11(1), 96-113. doi:10.1177/1094428107303161

SINDEC. (2019). Retrieved 27 August 2019, from [https://sindecnacional.mj.gov.br/pentaho/api/repos/:public:Sindec:Atendimento:SINDEC\\_Atendimento.wcdf/generatedContent](https://sindecnacional.mj.gov.br/pentaho/api/repos/:public:Sindec:Atendimento:SINDEC_Atendimento.wcdf/generatedContent)

Skinner, B. F. (1953). *Ciência e comportamento humano* (JC Todorov & R. Azzi, trads.). São Paulo: EPU

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269. <https://doi.org/10.1002/asi.4630240406>

Sota, S., Chaudhry, H., Chamaria, A., & Chauhan, A. (2018). Customer Relationship Management Research from 2007 to 2016: An Academic Literature Review. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 277-291, DOI: 10.1080/15332667.2018.1440148

Sunstein, C. R. (2013). *Simpler: The future of government*. Simon and Schuster.

Tasca, J. E.; Ensslin, L.; Ensslin, S. R.; Alves, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, p. 631–655, 2010. ISSN 0309-0590.

Telebrasil - Diagnóstico, Cenários e Ações para o Setor de Telecomunicações no Brasil 2014-2020. (2011). Retrieved 27 August 2019, from <http://www.telebrasil.org.br/posicionamentos/estudo/326-diagnostico-cenarios-e-acoes-parao-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-julho-de-2011>

Üsdiken, B., & Pasadeos, Y. (1995). Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-citation Networks. *Organization Studies*, 16(3), 503–526. <https://doi.org/10.1177/017084069501600306>

Vella, K. J., & Foxall, G. R. (2013). The marketing firm: Operant interpretation of corporate behavior. *The Psychological Record*, 63(2), 375-402, <https://doi.org/10.11133/j.tpr.2013.63.2.011>

White, H. D., & Griffith, B. C. (1981). Author cocitation: A literature measure of intellectual structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 32(3), 163-171. doi:10.1002/asi.4630320302

White, H. D., & McCain, K. W. (1998). Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972-1995. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(4), 327-355. doi:10.1002/(SICI)

Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California management review*, 43(4), 89-105.

Xavier, P. (2008). Consumer information requirements and telecommunications regulation. *The Information Society*, 24(5), 342-354, DOI: 10.1080/01972240802356133.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

## Anexo I - Lista ordenada de referências mais citadas sobre CRM e Telecomunicações

Keramati, a., Mehrabi, h., Mojir, n., A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: an empirical investigation (2010) *industrial marketing management*, 39 (7), pp. 1170-1185

- Reinartz, w., Krafft, m., Hoyer, w.D., The customer relationship management process: its measurement and impact on performance (2004) *journal of marketing research*, 41 (3), pp. 293-305
- Chang, w., Park, j.E., Chaib, s., How does crm technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability (2010) *journal of business research*, 63 (8), pp. 849-855
- Rapp, a., Trainor, k.J., Agnihotri, r., Performance implications of customer-linking capabilities: examining the complementary role of customer orientation and crm technology (2010) *journal of business research*, 63 (11), pp. 1229-1236
- Jayachandran, s., Sharma, s., Kaufman, p., Raman, p., The role of relational information processes and technology use in customer relationship management (2005) *journal of marketing*, 69 (4), pp. 177-192
- Payne, a., Frow, p., A strategic framework for customer relationship management (2005) *journal of marketing*, 69 (4), pp. 167-176
- Zablah, a.R., Bellenger, d.N., Johnston, w.J., An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon (2004) *industrial marketing management*, 33 (6), pp. 475-489
- Richards, k.A., Jones, e., Customer relationship management: finding value drivers (2008) *industrial marketing management*, 37 (2), pp. 120-130
- Fornell, c., Larcker, d.F., Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error (1981) *journal of marketing research*, 18 (1), pp. 39-50
- Winer, r.S., A framework for customer relationship management (2001) *california management review*, 43 (4), pp. 89-105
- Greenberg, p., The impact of crm 2.0 On customer insight (2010) *journal of business & industrial marketing*, 25 (6), pp. 410-419
- Morgan, r.M., Hunt, s.D., The commitment-trust theory of relationship marketing (1994) *journal of marketing*, 58 (3), pp. 20-38
- Becker, j.U., Greve, g., Albers, s., The impact of technological and organizational implementation of crm on customer acquisition, maintenance, and retention (2009) *international journal of research in marketing*, 26(3), pp. 207-215
- Karakostas, b., Kardaras, d., Papathanassiou, e., The state of crm adoption by the financial services in the uk: an empirical investigation (2005) *information & management*, 42 (6), pp. 853-863

- Chen, i.J., Popovich, k., Understanding customer relationship management (crm): people, process and technology (2003) *business process management journal*, 9 (5), pp. 672-688
- Garrido-moreno, a., Padilla-melendez, a., Analyzing the impact of knowledge management on crm success: the mediating effects of organizational factors (2011) *international journal of information management*, 31 (5), pp. 437-444
- Rigby, d.K., Reichheld, f.F., Scheffer, p., Avoid the four perils of crm (2002) *harvard business review*, 80 (2), pp. 101-109
- Mithas, s., Krishnan, m.S., Fornell, c., Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? (2005) *Journal of marketing*, 69 (4), pp. 201-209
- Day, g.S., The capabilities of market-driven organizations (1994) *journal of marketing*, 58 (4), pp. 37-52
- Trainor, k.J., Andzulis, j., Rapp, a., Agnihotri, r., Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social crm (2014) *journal of business research*, 67 (6), pp. 1201-1208
- Peppard, j., Customer relationship management (crm) in financial services (2000) *european management journal*, 18 (3), pp. 312-327
- Peltier, j.W., Zahay, d., Lehmann, d.R., Organizational learning and crm success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance (2013) *journal of interactive marketing*, 27 (1), pp. 1-13
- Parvatiyar, a., Sheth, j.N., Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline (2001) *journal of economic and social research*, 3 (2), pp. 1-34
- Wang, y., Feng, h., Customer relationship management capabilities: measurement, antecedents and consequences (2012) *management decision*, 50 (1), pp. 115-129
- Verhoef, p.C., Langerak, f., Eleven misconceptions about customer relationship management (2002) *business strategy review*, 13 (4), pp. 70-76
- Verhoef, p.C., Donkers, b., Predicting customer potential value an application in the insurance industry (2001) *decision support systems*, 32 (2), pp. 189-199
- Podsakoff, p.M., Mackenzie, s.B., Lee, j.Y., Podsakoff, n.P., Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies (2003) *journal of applied psychology*, 88 (5), pp. 879-903

- Zablah, a.R., Bellenger, d.N., Straub, d.W., Johnston, w.J., Performance implications of crm technology use: a multilevel field study of business customers and their providers in the telecommunications industry (2012) *information systems research*, 23 (2), pp. 418-435
- Bose, r., Sugumaran, v., Application of knowledge management technology in customer relationship management (2003) *knowledge and process management*, 10 (1), pp. 3-17
- Moore, g.C., Benbasat, i., Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation (1991) *information systems research*, 2 (3), pp. 192-222
- Bull, c., Strategic issues in customer relationship management (crm) implementation (2003) *business process management journal*, 9 (5), pp. 592-602
- Petter, s., Straub, d., Rai, a., Specifying formative constructs in information systems research (2007) *mis quarterly*, 31 (4), pp. 623-656
- Kale, s.H., Crm failure and the seven deadly sins (2004) *marketing management*, 13 (5), pp. 42-46
- Zeithaml, v.A., Berry, l.L., Parasuraman, a., The behavioral consequences of service quality (1996) *journal of marketing*, 60 (2), pp. 31-46
- Bagozzi, r.P., Yi, y., On the evaluation of structural equation models (1988) *journal of the academy of marketing science*, 16 (1), pp. 74-94
- Gustafsson, a., Johnson, m.D., Roos, i., The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention (2005) *journal of marketing*, 69 (4), pp. 210-218
- Rust, r.T., Zahorik, a.J., Customer satisfaction, customer retention, and market share (1993) *journal of retailing*, 69 (2), pp. 193-215
- Adebanjo, d., Classifying and selecting e-crm applications: an analysis-based proposal (2003) *management decision*, 41 (6), pp. 570-577
- Reinartz, w.J., Kumar, v., On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing (2000) *journal of marketing*, 64 (4), pp. 17-35
- Hwang, h., Jung, t., Suh, e., An ltv model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry (2004) *expert systems with applications*, 26 (2), pp. 181-188
- Payne, a., Frow, p., A strategic framework for customer relationship management (2005) *journal of marketing*, 69, pp. 167-176

- Cheng, c.H., Chen, y.S., Classifying the segmentation of customer value via rfm model and rs theory (2009) *expert systems with applications*, 36 (3), pp. 4176-4184
- Bolton, r.N., Kannan, p.K., Bramlett, m.D., Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value (2000) *journal of the academy of marketing science*, 28 (1), pp. 95-108
- Mozer, m.C., Wolniewicz, r., Grimes, d.B., Johnson, e., Kaushansky, h., Predicting subscriber dissatisfaction and improving retention in the wireless telecommunications industry (2000) *ieee transactions on neural networks*, 11 (3), pp. 690-696
- Dick, a.S., Basu, k., Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework (1994) *journal of the academy of marketing science*, 22 (2), pp. 99-113
- Payne, a., Frow, p., A strategic framework for customer relationship management (2005) *journal of marketing*, 69 (4), pp. 167-176. , Doi 10.1509/Jmkg.2005.69.4.167
- Richards, k.A., Jones, e., Customer relationship management: finding value drivers (2008) *industrial marketing management*, 37, pp. 120-130
- Fornell, c., Wernerfelt, b., Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis (1987) *journal of marketing research*, 24, pp. 337-346
- Luck, d., Lancaster, g., E-crm: customer relationship marketing in the hotel industry (2003) *managerial auditing journal*, 18, pp. 213-231
- Hwang, h., Jung, t., Suh, e., An ltv model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry (2004) *expert systems with applications*, 26, pp. 181-188
- Minami, c., Dawson, j., The crm process in retail and service sector firms in japan: loyalty development and financial return (2008) *journal of retailing and consumer services*, 15, pp. 375-385
- Coussement, k., Van den poel, d., Churn prediction in subscription services: an application of support vector machines while comparing two parameter-selection techniques (2008) *expert systems with applications*, 34 (1), pp. 313-327
- Buckinx, w., Van den poel, d., Customer base analysis: partial defection of behaviourally loyal clients in a non-contractual fmcg retail setting (2005) *europaean journal of operational research*, 164 (1), pp. 252-268
- Coussement, k., Van den poel, d., Churn prediction in subscription services: an application of support vector machines while comparing two parameter-selection techniques (2008) *expert systems with applications*, 34 (1), pp. 313-327. Doi 10.1016/J.Eswa.2006.09.038, Pii s0957417406002806

## Anexo II - Lista de artigos analisados para práticas

1. Ali, M., Rehman, A. U., Hafeez, S., & Ashraf, M. U. (2018). Prediction of churning behavior of customers in telecom sector using supervised learning techniques. Paper presented at the 2018 International Conference on Computer, Control, Electrical, and Electronics Engineering, ICCCEEE 2018, doi:10.1109/ICCCEEE.2018.8515857 Retrieved from www.scopus.com
2. Esteves, G., & Mendes-Moreira, J. (2016). Churn prediction in the telecom business. Paper presented at the 2016 11th International Conference on Digital Information Management, ICDIM 2016, 254-259. doi:10.1109/ICDIM.2016.7829775 Retrieved from www.scopus.com
3. Kumar, V., Leszkiewicz, A., & Herbst, A. (2018). Are you back for good or still shopping around? investigating customers' repeat churn behavior. *Journal of Marketing Research*, 55(2), 208-225. doi:10.1509/jmr.16.0623
4. Das, S. A Structural Equation Modeling approach to understand the Impact of Gartner's CRM Practices on Customer Retention.
5. Das, S., Mishra, M., & Mohanty, P. K. (2018). The Impact of Customer Relationship Management (CRM) Practices on Customer Retention and the Mediating Effect of Customer Satisfaction. *International Journal of Management Studies*, DOI, 10.
6. Liu, Y., Wan, Y., & Yue, Y. (2014). A study on antecedents of customer retention model. Paper presented at the 11th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2014 - Proceeding, doi:10.1109/ICSSSM.2014.6874036 Retrieved from www.scopus.com
7. Reddy, M. R., Ganesh, S., Rahul, T., & Mann, N. (2014). Estimation of customer retention for indian mobile telecommunication sector. *International Journal of Business Information Systems*, 16(3), 233-246. doi:10.1504/IJBIS.2014.063766
8. Farvaresh, H., & Sepehri, M. M. (2011). A data mining framework for detecting subscription fraud in telecommunication. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 24(1), 182-194.
9. Diaz-Aviles, E., Pinelli, F., Lynch, K., Nabi, Z., Gkoufas, Y., Bouillet, E., ... & Salzwedel, J. (2015, October). Towards real-time customer experience prediction for telecommunication operators. In 2015 IEEE International Conference on Big Data (Big Data) (pp. 1063-1072). IEEE.

10. Yang, Y., Xu, D., Yang, J., & Chen, Y.. (2018). An evidential reasoning-based decision support system for handling customer complaints in mobile telecommunications. *Knowledge-Based Systems*, 162, 202-210. doi:10.1016/j.knosys.2018.09.029
11. Fahmy, A. F., Yousef, A. H., & Mohamed, H. K. (2018). The application of data mining for the trouble ticket prediction in telecom operators. Paper presented at the Proceedings of ICCES 2017 12th International Conference on Computer Engineering and Systems, 2018-January 227-232. doi:10.1109/ICCES.2017.8275308 Retrieved from www.scopus.com
12. Das, S. (2017). The impact of Gartner's true customer relationship management (CRM) practices on customer acquisition: an empirical study on a selected organized retail store of Bhubaneswar. *Commonwealth Journal of Commerce & Management Research*, v. 4, (12), Dec. 2017.
13. Shivakumar, K., & Sarala, K. (2018). Customer Relationship Management Practices: In Health Care Sectors In Karnataka (Selected Healthcare Unit). *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(10).
14. Daramola, G. C., & Adekunle, J. A. (2013). Customer relationship management (CRM): An effective tool for business performance on mobile telecommunication network (MTN) in Nigeria. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(3), 136.
15. Mohammed, M. F. (2013). Customer Relationship Management (Telecommunication Industry) Comparison between (Airtel) and (Zain). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(11), 52-58.
16. Band, W. (2011). Best practices: the right way to implement mobile CRM. *Management*.
17. Alwahaishi, S., & Talet, A. N. (2018). The Efficiency of Listening Tools' Usage in Customer Relationship Management: The case of telecom companies. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 6(11).
18. Lunn, P. D. (2013). Telecommunications consumers: a behavioral economic analysis. *Journal of Consumer Affairs*, 47(1), 167-189.
19. Ta, D. T., & Yang, C. H. (2018). Exploring The Impacts Of Service Innovation On Customer Satisfaction In The Telecom Industry: A Perspective From Interactive And Supportive Service Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850053.

20. Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1094670503257028>
21. Agarwal, R., & Selen, W. (2013). The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 521-543.
22. Magnusson, P. R. (2003). Benefits of involving users in service innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(4), 228-238.
23. Rahman, S. A., Taghizadeh, S. K., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2015). Service innovation management practices in the telecommunications industry: what does cross country analysis reveal?. *SpringerPlus*, 4(1), 810.
24. Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Anim, P. A. (2018). Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 402-422.
25. Schaarschmidt, M., & Kilian, T. (2014). Impediments to customer integration into the innovation process: A case study in the telecommunications industry. *European Management Journal*, 32(2), 350-361.

## Anexo III - Lista de documentos analisados na pesquisa documental

Agência Nacional de Saúde Suplementar. (2014, Março.). *Boas Práticas na Relação entre Operadoras de Planos e Prestadores de Serviço de Saúde*. Recuperado em 24 maio, 2019, do Web site: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Participacao\\_da\\_sociedade/consultas\\_publicas/cp54/cp54\\_relatoriofinal.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Participacao_da_sociedade/consultas_publicas/cp54/cp54_relatoriofinal.pdf)

Agência Nacional de Saúde Suplementar. (a) (n.d.). *Programa de Certificação de Boas Práticas em Atenção à Saúde*. Recuperado em 24 maio, 2019, do Web site: <http://www.ans.gov.br/gestao-em-saude/certificacao-de-boas-praticas>

Agência Nacional de Saúde Suplementar. (c) (n.d.). *Guia Técnico de Boas Práticas Regulatórias*. Recuperado em 24 maio, 2019, do Web site: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Materiais\\_por\\_assunto/guia\\_tecnico\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Materiais_por_assunto/guia_tecnico_boas_praticas.pdf)

Agência Nacional de Saúde Suplementar (b). (n.d.). *Relacionamento com o Cliente*. Recuperado em 24 maio, 2019, do Web site: <http://www.ans.gov.br/planos-de-saude-e-operadoras/espaco-da-operadora/relacionamento-com-o-cliente>

Agency Management Services (4A's). (2019, Abril). *Relationship Management Best Practices Guidance*. Recuperado em 26 maio, 2019, do Web site: [https://www.aaa.org/wp-content/uploads/2019/04/RelationshipManagementBestPracticesGuidance\\_04.pdf](https://www.aaa.org/wp-content/uploads/2019/04/RelationshipManagementBestPracticesGuidance_04.pdf)

Banco CBSS. (2017, Abril). *Política Específica de Relacionamento com Clientes e Usuários de Produtos e Serviços Financeiros*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <http://www.bancocbss.com.br/assets/admin/uploads/politica-especifica-institucional-de-relacionamento-com-clientes-e-usuarios-de-produtos-e-servicos-financeiros-banco-cbss.pdf>

Banco Safra. (2019). *Política de Relacionamento com Clientes*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.safra.com.br/data/files/97/C3/85/36/5C8D4610B9CDC926181808FF/Web%20-%20Política%20de%20Relacionamento%20com%20Clientes%20-%20Atualizada%20.pdf>

Barwitz, N., Kors, B., & Ramezani, S. (2017, Novembro). *Putting the right price on customer interactions*. McKinsey & Company. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/putting-the-right-price-on-customer-interactions>

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016, Dezembro). *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience*. McKinsey & Company. Recuperado em 24 maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/omnichannel-not-omnishambles>

Blimegger, L. G. (2017, Setembro). *For Today's Telecoms Companies, Customer Experience Is Just As Important As Download Speeds*. Recuperado em 24 maio, 2019, de Forbes Web site: <https://www.forbes.com/sites/outofasia/2017/09/14/for-todays-telecoms-companies-customer-experience-is-just-as-important-as-download-speeds/#7464ec4b24dc>

Caylar, P., Dmitriev, M., Fletcher, B., & Grieder, P. (2014, Agosto). *Change the channel: A new multitouch point portfolio*. McKinsey & Company. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Telecommunications/Our%20Insights/Change%20the%20channel%20A%20new%20omnitouch%20point%20portfolio/Change%20the%20channel%20A%20new%20omnitouch.ashx>

Chheda, S., Duncan, E., & Roggerhofer, S. (2017, Março) *Putting customer experience at the heart of next-generation operating models*. McKinsey & Company. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>

Communications Alliance Ltda (2014). Regulatory Reform of customer information obligations: Customer information provision policy framework. Recuperado em 18 de julho, 2019, do [https://www.commsalliance.com.au/data/assets/pdf\\_file/0007/44539/Customer-Information-Obligations-Framework-Final.pdf](https://www.commsalliance.com.au/data/assets/pdf_file/0007/44539/Customer-Information-Obligations-Framework-Final.pdf)

CRM Trends. (n.d.). *Top 5 CRM Trends for 2019*. Recuperado em 26 maio, 2019, do <http://www.crmtrends.com/crm.html>

CX Network. (2019, Janeiro). *Telecoms CEM Investment Trends eBook*. Recuperado em 24 maio, 2019, do <https://www.cxnetwork.com/cx-telecoms/reports/customer-experience-strategies-telecoms>

CX Network. (2019a, Abril). *CX Market Leaders In Telecoms*. Recuperado em 24 maio, 2019, do <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/telecom-customer-experience-management?ty-m>

Fanderl, H., Neher, K., & Pulido, A. (2016, Março). *Are you really listening to what your customers are saying?* McKinsey & Company. Recuperado em 24 maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/are-you-really-listening-to-what-your-customers-are-saying>

Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). (n.d.). *Guia de Boas Práticas*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do [http://cms.autoregulacaobancaria.com.br/Arquivos/documentos/PDF/oo-GuiaBoasPraticas\\_MEDIA.pdf](http://cms.autoregulacaobancaria.com.br/Arquivos/documentos/PDF/oo-GuiaBoasPraticas_MEDIA.pdf)

Henry, C. (2019, Fevereiro). *Top takeaways from CEM Telecoms Global*. CX Network. Recuperado em 24 maio, 2019, do <https://www.cxnetwork.com/cx-telecoms/articles/customer-experience-in-telecoms>

Iblher, F., Nachtway, T., & Robredo, M. (2015). *Next-Level Customer Experience in Telecommunications, avoiding hassles is not enough*. Oliver Wyman. Recuperado em 24 de maio, 2019, do [https://www.oliverwyman.fr/content/dam/oliver-wyman/europe/france/fr/Publications/2015\\_OliverWyman\\_Customer\\_Experience\\_final\\_web.pdf](https://www.oliverwyman.fr/content/dam/oliver-wyman/europe/france/fr/Publications/2015_OliverWyman_Customer_Experience_final_web.pdf)

Jain, P., & Surana, K. (2017, Dezembro). *Reducing churn in telecom through advanced analytics*. McKinsey & Company. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/industries/telecommunications/our-insights/reducing-churn-in-telecom-through-advanced-analytics>

Lunn, P. D. (2013). Telecommunications consumers: a behavioral economic analysis. *Journal of Consumer Affairs*, 47(1), 167-189.

Marks, A. (2019, Março). *Three things you need to know when designing the digital customer experience*. CX Network. Recuperado em 24 maio, 2019, do <https://www.cxnetwork.com/cx-digital/news/three-things-you-need-to-know-when-designing-the-digital-customer-experience>

McKinsey & Company. (2016, Agosto). *The CEO guide to customer experience*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>

McKinsey & Company. (2017, Fevereiro). *Following the user Middle East telcos on the journey to a digital customer experience*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Middle%20East/Overview/Insights/Following%20telcos/Following%20the%20user%20Middle%20East%20telcos%20on%20the%20journey%20to%20a%20digital%20customer%20experience.ashx>

Nash, D., Hagen, P., & Liu, A. (2015). *Why behavioral economics for customer experience? Understanding behavior and structuring choices to maximize value of the customer experience ecosystem*. West Monroe partners.

OECD (2010). *Consumer Policy Toolkit*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2017). *Use of behavioral insights in consumer policy*. OECD Science, *Technology and Innovation Policy Papers*, No. 36.

OFCOM. (2018, Março). *Better Broadband Speeds Information: Voluntary Codes of Practice*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do [https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf\\_file/0024/111696/statement-broadband-speeds.pdf](https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0024/111696/statement-broadband-speeds.pdf)

Oi. (2017). *Relatório de Anual de Sustentabilidade*. Recuperado em 24 de maio, 2019.

Porto Seguro. (2017). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. Recuperado em 30 maio, 2019, do <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/b77a3922-d280-4451-b3ee-0afec4577834/relatorio-de-sustentabilidade/77e94086f2ffdo8a3e5fbc757433766349276a9e4376b9535f7fdbfia6e8a630/2017.pdf>

Revista do Call Center. (2018, Fevereiro). *Algar Telecom estabelece chaves de relacionamento para aprimorar o atendimento ao cliente*. Recuperado em 30 maio, 2019, do <http://www.revistadocallcenter.com.br/gesta-o/4441-algar-telecom-estabelece-chaves-de-relacionamento-para-aprimorar-o-atendimento-ao-cliente>

Secretaria Nacional do Consumidor. (n.d.). *Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <http://bit.ly/2HBl8K>

Sfeir, E. (2017, Abril). *Melhores práticas de cobrança em telecomunicações*. TelComp. Recuperado em 24 de maio, 2019, do [http://www.telcomp.org.br/home/wp-content/uploads/2017/07/Informativo\\_167.pdf](http://www.telcomp.org.br/home/wp-content/uploads/2017/07/Informativo_167.pdf)

Sharma, G. (2013, Outubro). *7 Best Practices For Building Client Relationship*. Recuperado em 24 maio, 2019, de Forbes Web site: <https://www.forbes.com/sites/gaurisharma/2013/10/04/7-best-practices-for-building-client-relationships/#716fff7f5f91>

Telefônica Brasil S.A. (2017a). *Relatório da Administração*. Recuperado em 11 de julho, 2019 do <https://economia.estadao.com.br/fatos-relevantes/pdf/27071273.pdf>

Telefônica Brasil S.A. (2017b). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. Recuperado em 30 maio, 2019 do <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1385589800230&ssbinary=true>

Teletech. (2014). *The Telecom Industry Tunes in to the Customer Experience*. Recuperado em 24 de maio, 2019, do <https://www.ttec.com/sites/default/files/white-paper-telecom-industry-tunes-customer-experience.pdf>

Tim. (2017). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. Recuperado em 30 maio, 2019.

Xavier, P. (2008). Consumer information requirements and telecommunications regulation. *The Information Society*, 24(5), 342-354.

## Anexo IV - Lista de Práticas encontradas (Revisão da Literatura e Pesquisa Documental)

### Lista de práticas da literatura

1. Benefícios e vantagens para clientes que demonstram a intenção de sair da empresa (solução reativa)
2. Benefícios, vantagens e/ou serviços adicionais oferecidos para clientes que são identificados como possíveis churners (solução proativa)
3. *Win-back offers* (ações para reconquistar o cliente, tais como desconto de preço, *upgrade* de serviço ou combinação de ambas)
4. Comunicação de marketing via canais diversos tais como ligações, e-mails enviados, mail marketing diretos enviados a cada cliente com intuito de educar e informar o

consumidor

5. Envio de notificações sobre produtos e ofertas especiais, produtos específicos por faixa etária e ocupação, programa de fidelidade. Esta prática se diferencia da anterior, pois a mesma tem como intuito a comunicação para oferecimento de benefícios ao consumidor

6. Apresentação de informações compreensíveis e confiáveis sobre ofertas dos concorrentes para facilitar a comparação e evidenciar a vantagem da empresa, incluindo sites credenciados de comparação de preços

7. Divulgação de informações claras para o monitoramento do próprio cliente sobre o uso durante o período de faturamento atual, além do feedback de períodos anteriores

8. Maior acesso a fornecedores e serviços alternativos, a informações comparativas sobre as características e ao processo de mudança de fornecedor a um custo aceitável, incluindo o custo de acesso à informação e nos processos envolvidos na mudança

9. Direcionar as informações para grupos vulneráveis, a fim de fornecer-lhes procedimentos estratégicos para que consigam o melhor negócio. Onde ainda não estiverem em vigor, os reguladores devem exigir “fatura clara” e restringir condutas e práticas comerciais prejudiciais

10. Busca de relacionamento interpessoal com o consumidor

11. Ferramentas de escuta ativa que possibilitam o provedor entender a necessidade do consumidor (*listening tools*)

12. Desenvolver uma compreensão melhor e mais completa das necessidades e motivações subjacentes ao comportamento do consumidor nos mercados de telecomunicações, especialmente de consumidores vulneráveis (idosos, menores, deficientes, pessoas de baixa renda e desempregados)

13. Prestação de serviços personalizando seus pacotes de serviços com base em cada grupo de clientes

14. Interação presencial entre os clientes e a equipe da linha de frente para gerar melhor rapport

15. Envolvimento (do cliente) na criação de novos serviços ou na busca por soluções

16. Convidar clientes a colaborar com a empresa para a criação de produtos (cocriação)

17. Implementação de novas formas de interação com o cliente

18. Excelente processo de entrega de serviços para atender às necessidades do cliente

19. Desenvolvimento de relacionamentos
20. Entender os papéis dos usuários e suas necessidades
21. Compreender as expectativas dos clientes
22. Os provedores de serviços no setor de telecomunicações devem ser fortemente encorajados por meio da autorregulação
23. Preço condizente com os praticados pelo mercado (autorregulação de preços)
24. Inovação em serviço de suporte
25. Mudanças inovadoras em suas ofertas de serviços
26. Desenvolvimento de um site inovador
27. Inovação para oferecer valor social, emocional e funcional para seus clientes
28. Reembolso monetário para que o cliente mude de companhia antes do final do contrato vigente com outra empresa, quando houver incidência de penalidades financeiras
29. *Switch cost* (cobrança para mudança de operadora)
30. *Switching barriers* (criar barreiras dificultadoras, como por exemplo, cobrança de multa para a troca de operadora)
31. Identificação de padrões do comportamento do consumidor para predição de churn
32. *Framework* de data mining que identifica casos de fraude de assinatura
33. Modelo de suporte à decisão que prevê as ocorrências de possíveis reclamações com base na análise de reclamações anteriores
34. Modelo de previsão de repetições de trouble tickets (abertura de chamado em central de atendimento para problemas técnicos)
35. As empresas de indústrias voltadas para a tecnologia devem investir na identificação de clientes inovadores (clientes mais rápidos para adotar novas tecnologias) e retardatários (clientes mais lentos na adoção de novas tecnologias)
36. Ferramentas de *data mining*
37. Práticas provenientes do modelo de Gartner em retenção e estratégia no CRM
38. Entendimento das particularidades do CRM, conforme previsto na literatura da área
39. Definir estratégias para utilização de ferramentas de Mobile CRM (aplicativos móveis)
40. Seguir a abordagem prevista na literatura para implementação do CRM

41. Práticas relacionadas à visão e colaboração organizacional
42. Mudança de gerência
43. Apontamento de liderança em CRM
44. Desenvolvimento de liderança
45. Treinamento para equipe gerencial
46. Determinar os objetivos negociais
47. Considerar todas as questões relacionadas a cultura organizacional, tais como funcionamento do centro operacional, desenvolvimento do processo de inovação, organização interfuncional, implementação de ferramentas/tecnologia, acompanhamento de preços informados pela concorrência e desempenho
48. Estabelecimento de equipes multi-funcionais
49. Treinamento inicial
50. Equipes interfuncionais (cross-functional team)
51. Estabelecimento de satisfação no contrato de serviços (métricas de satisfação no contrato)
52. Medição da qualidade da experiência em tempo real
53. Coleta de dados demográficos dos consumidores
54. Escolher a tecnologia mais adequada às necessidades do cliente para oferecimento dos serviços.
55. Desenvolver confiabilidade nos serviços prestados (visão cliente-empresa)
56. Boa infraestrutura organizacional e tecnológica (de “cenários invisíveis”) para o consumidor, que desenvolvem e impactam toda a entrega no front-office e na interface com o cliente

### Lista de práticas da pesquisa documental

57. Definição de jornadas do usuário e pontos de contato
58. Definição de personas
59. Plataformas de *crowdsourcing*
60. Psicologia comportamental aplicada ao *design* de serviço

61. Métodos de *design* de serviço
62. Processos ágeis de teste e aprendizado de novas ofertas de serviço
63. Plano de dados escalonados: os assinantes gastam a cota de serviço em pequenas quantidades e não assumem planos de dados de períodos longos
64. *Easy Mobile* (consumidores podem ajustar mês a mês as configurações de seus planos por meios digitais, além de realizar transações e interações com a empresa com a mesma praticidade)
65. Simplificação dos serviços por meio da redução de opções, taxas e períodos de contrato
66. *CX Analytics* (aplicação de algoritmos avançados a vastos dados)
67. Microsegmentação granular da base de clientes
68. Quantificação do que realmente importa aos clientes
69. Métricas de satisfação (NPS, por exemplo)
70. Termos claros de serviço para parametrizar as expectativas
71. Disponibilização da velocidade da banda larga em horários de pico como informação para clientes na contratação
72. Velocidade mínima garantida
73. Meios de saída do contrato por não cumprimento de requisitos prometidos
74. Transparência, praticidade e efetividade na cobrança de taxas e multas
75. Práticas de educação ao cliente para dar autonomia ao usuário na resolução de problemas técnicos com os serviços
76. Centros de atendimentos especializados, como um canal de comunicação que deve coexistir com outros canais visando atender a clientes que desejam ter os dois canais de comunicação presentes
77. Atendimento de suporte digital
78. Telas de interface compartilhadas
79. Divulgação de informações facilmente interpretáveis
80. Desenvolvimento de estratégias de inserção de multicanais ou “*omnichannels*”
81. Implementação de métodos analíticos para priorização de canais
82. Imersão na realidade dos perfis e necessidades dos segmentos de clientes

83. Construção de diversos modelos de canais integrados de comunicação e serviço
84. *Web-to-shop*/clique para ligar: a compra na web é suportada por compras em lojas ou televendas
85. *Showrooming*, onde clientes usam lojas para testar seus produtos antes de adquiri-los on-line
86. Cesta multicanal: na qual clientes criam carrinhos de compra em um canal A e, essa mesma cesta, é transferida para um canal B ou C
87. Disseminação de canais de autoatendimento
88. Principal canal de relacionamento digital da Companhia
89. Atendimento on-line exclusivo às pequenas e médias empresas
90. Técnico Virtual (identifica problemas e realiza grande parte dos reparos em serviços de telefonia fixa e internet banda larga)
91. Reinício remoto de decodificadores no início do dia como meio de manutenção planejada, que evita possíveis problemas técnicos posteriores
92. Adaptação das configurações de serviços à oferta de volume de dados disponíveis em períodos de alta demanda
93. Tecnologia de monitoramento que permita a diminuição do tempo de resposta a quedas de serviço
94. Estrutura de TI integrada
95. Sistema de mensuração da experiência
96. Utilização de inteligência artificial
97. Internalizar a importância de seus trabalhos (celebrar conquistas da equipe)
98. Equipe responsável pelo primeiro contato com o consumidor precisa estar sempre atualizada
99. Realizar um programa de checagem (cada funcionário é monitorado pelo menos quatro vezes no mês, caso a empresa identifique algum problema, o profissional envolvido passa por um processo de reciclagem)
100. Equipes coordenadas através de um modelo de governança cross funcional e de métodos ágeis de gerenciamento
101. Pacotes do tipo *Facebook* (práticas voltadas à alavancagem de redes sociais)

102. Otimização de opções, isto é, não sobrecarregar os consumidores com um número excessivo de opções
103. Análise quanto à aderência de clientes às estratégias e às propostas de valor para cada segmento
104. Definição do público-alvo para cada produto e serviço
105. Avaliação da propensão ao consumo dos clientes do segmento alvo
106. Aderência da proposta às demandas apresentadas nos fóruns de clientes ou pesquisas realizadas
107. Ações de pós-venda para entrega dos atributos desejados na Visão Cliente, por fases (pós acolhimento, manutenção e retenção)
108. Análise e manifestação obrigatórias pelos gestores de clientes sobre os novos produtos definidos
109. Aplicação de normas sociais incorporadas em mensagens
110. Enquadramento positivo/negativo na apresentação de escolha
111. Eliminar a probabilidade de perda percebida
112. Definir o problema do consumidor e sua origem: é importante os elaboradores de políticas determinarem se a autoridade de defesa do consumidor é a entidade mais adequada para tratar a origem ou aspectos do problema do consumidor, se existe um âmbito razoável para corrigir o problema, e se corrigir o problema irá causar conflito com outros objetivos de políticas públicas
113. Medir os prejuízos para o consumidor: Embora a quantificação seja muitas vezes difícil, é essencial que o prejuízo seja avaliado, mesmo quando apenas é possível fazê-lo de uma forma qualitativa. Possíveis fontes de informação para as avaliações incluem grupos-alvo, dados de queixas, inquéritos ao consumidor, inspeção do mercado e análises econométricas
114. Determinar se os prejuízos para o consumidor justificam a ação política. Isso pode ser feito identificando a magnitude, a abrangência e a duração do prejuízo para o consumidor, e se há impactos desproporcionais em alguns grupos, como as crianças, os idosos ou as pessoas socialmente desfavorecidas.
115. Estabelecer o objetivo e identificar o leque de opções políticas.
116. Avaliar as opções e escolher a ação política mais apropriada.
117. Desenvolver um processo de revisão para avaliar a eficácia da política, pois pode

haver alterações na natureza do problema e consequências imprevistas ou involuntárias

118. Ações de fiscalização para compreender práticas comerciais enganosas e injustas

119. Novos regulamentos, proibindo as empresas de realizar práticas comerciais que podem provocar vieses comportamentais em mercados específicos

120. Iniciativas de capacitação do consumidor e educação do consumidor, fornecendo ferramentas para mitigar o efeito de vieses comportamentais

121. Os colaboradores passaram a ter acesso a um novo sistema para comercializar produtos pós-pago, controle e internet móvel para os clientes que estavam nos sistemas legados. Dessa forma, os clientes já estão sendo faturados e atendidos por meio de uma plataforma única

122. Adoção de critérios de segmentação com o intuito de fazer com que cada loja seja o mais relevante possível para o público que a frequenta, de acordo com as características da região e do cliente

123. Loja *coworking*: coloca-se à disposição dos frequentadores espaços para acessar a internet, trabalhar ou simplesmente aproveitar a loja

124. App com acesso a mais de 170 títulos de livros e revistas

125. App com mais de mil meditações e aulas exclusivas, criadas e gravadas especialmente para o aplicativo

126. App que permite assistir a jogos pelo celular e ter acesso a conteúdo exclusivo da liga de basquete americana

127. Compartilhamento de plano de dados gratuitamente

128. Assistente virtual completo, que responderá os questionamentos dos clientes para diferentes demandas sobre Internet, celular, TV por assinatura e temas que envolvam todos os serviços da operadora

129. Framework de scripts de comunicação com o cliente que garanta que as informações fornecidas aos consumidores de telecomunicações sejam acessíveis, relevantes e prioritárias

## Anexo V - Lista de Práticas dividida em Práticas de Relacionamento e em Práticas de Gestão do Relacionamento

### Lista de Práticas de Relacionamento

1. Benefícios e vantagens para clientes que demonstram a intenção de sair da empresa (solução reativa)
2. Benefícios, vantagens e/ou serviços adicionais oferecidos para clientes que são identificados como possíveis churners (solução proativa)
3. *Win-back offers* (ações para reconquistar o cliente, tais como desconto de preço, *upgrade* de serviço ou combinação de ambas)
4. Comunicação de marketing via canais diversos tais como ligações, e-mails enviados, mail marketing diretos enviados a cada cliente com intuito de educar e informar o consumidor
5. Envio de notificações sobre produtos e ofertas especiais, produtos específicos por faixa etária e ocupação, programa de fidelidade. Esta prática se diferencia da anterior, pois a mesma tem como intuito a comunicação para oferecimento de benefícios ao consumidor
6. Apresentação de informações compreensíveis e confiáveis sobre ofertas dos concorrentes para facilitar a comparação e evidenciar a vantagem da empresa, incluindo sites credenciados de comparação de preços
7. Divulgação de informações claras para o monitoramento do próprio cliente sobre o uso durante o período de faturamento atual, além do feedback de períodos anteriores
8. Maior acesso a fornecedores e serviços alternativos, a informações comparativas sobre as características e ao processo de mudança de fornecedor a um custo aceitável, incluindo o custo de acesso à informação e nos processos envolvidos na mudança
9. Direcionar as informações para grupos vulneráveis, a fim de fornecer-lhes procedimentos estratégicos para que consigam o melhor negócio. Onde ainda não estiverem em vigor, os reguladores devem exigir “fatura clara” e restringir condutas e práticas comerciais prejudiciais
10. Busca de relacionamento interpessoal com o consumidor
11. Ferramentas de escuta ativa que possibilitam o provedor entender a necessidade do consumidor (*listening tools*)

13. Prestação de serviços personalizando seus pacotes de serviços com base em cada grupo de clientes
14. Interação presencial entre os clientes e a equipe da linha de frente para gerar melhor rapport
15. Envolvimento (do cliente) na criação de novos serviços ou na busca por soluções
16. Convidar clientes a colaborar com a empresa para a criação de produtos (cocriação)
17. Implementação de novas formas de interação com o cliente
18. Excelente processo de entrega de serviços para atender às necessidades do cliente
19. Desenvolvimento de relacionamentos
28. Reembolso monetário para que o cliente mude de companhia antes do final do contrato vigente com outra empresa, quando houver incidência de penalidades financeiras
29. *Switch cost* (cobrança para mudança de operadora)
30. *Switching barriers* (criar barreiras dificultadoras, como por exemplo, cobrança de multa para a troca de operadora)
63. Plano de dados escalonados: os assinantes gastam a cota de serviço em pequenas quantidades e não assumem planos de dados de períodos longos
64. *Easy Mobile* (consumidores podem ajustar mês a mês as configurações de seus planos por meios digitais, além de realizar transações e interações com a empresa com a mesma praticidade)
65. Simplificação dos serviços por meio da redução de opções, taxas e períodos de contrato
69. Métricas de satisfação (NPS, por exemplo)
70. Termos claros de serviço para parametrizar as expectativas
71. Disponibilização da velocidade da banda larga em horários de pico como informação para clientes na contratação
72. Velocidade mínima garantida
73. Meios de saída do contrato por não cumprimento de requisitos prometidos
74. Transparência, praticidade e efetividade na cobrança de taxas e multas
75. Práticas de educação ao cliente para dar autonomia ao usuário na resolução de

problemas técnicos com os serviços

76. Centros de atendimentos especializados, como um canal de comunicação que deve coexistir com outros canais visando atender a clientes que desejam ter os dois canais de comunicação presentes

77. Atendimento de suporte digital

78. Telas de interface compartilhadas

79. Divulgação de informações facilmente interpretáveis

80. Desenvolvimento de estratégias de inserção de multicanais ou “*omnichannels*”

84. *Web-to-shop*/clique para ligar: a compra na web é suportada por compras em lojas ou televendas

85. *Showrooming*, onde clientes usam lojas para testar seus produtos antes de adquiri-los on-line

86. Cesta multicanal: na qual clientes criam carrinhos de compra em um canal A e, essa mesma cesta, é transferida para um canal B ou C

87. Disseminação de canais de autoatendimento

88. Principal canal de relacionamento digital da Companhia

89. Atendimento on-line exclusivo às pequenas e médias empresas

90. Técnico Virtual (identifica problemas e realiza grande parte dos reparos em serviços de telefonia fixa e internet banda larga)

91. Reinício remoto de decodificadores no início do dia como meio de manutenção planejada, que evita possíveis problemas técnicos posteriores

92. Adaptação das configurações de serviços à oferta de volume de dados disponíveis em períodos de alta demanda

93. Tecnologia de monitoramento que permita a diminuição do tempo de resposta a quedas de serviço

áveis de gerenciamento

101. Pacotes do tipo *Facebook* (práticas voltadas à alavancagem de redes sociais)

102. Otimização de opções, isto é, não sobrecarregar os consumidores com um número excessivo de opções

107. Ações de pós-venda para entrega dos atributos desejados na Visão Cliente, por fases

(pós acolhimento, manutenção e retenção)

109. Aplicação de normas sociais incorporadas em mensagens

110. Enquadramento positivo/negativo na apresentação de escolha

111. Eliminar a probabilidade de perda percebida

113. Medir os prejuízos para o consumidor: Embora a quantificação seja muitas vezes difícil, é essencial que o prejuízo seja avaliado, mesmo quando apenas é possível fazê-lo de uma forma qualitativa. Possíveis fontes de informação para as avaliações incluem grupos-alvo, dados de queixas, inquéritos ao consumidor, inspeção do mercado e análises econométricas

120. Iniciativas de capacitação do consumidor e educação do consumidor, fornecendo ferramentas para mitigar o efeito de vieses comportamentais

121 Os colaboradores passaram a ter acesso a um novo sistema para comercializar produtos pós-pago, controle e internet móvel para os clientes que estavam nos sistemas legados. Dessa forma, os clientes já estão sendo faturados e atendidos por meio de uma plataforma única

122. Adoção de critérios de segmentação com o intuito de fazer com que cada loja seja o mais relevante possível para o público que a frequenta, de acordo com as características da região e do cliente

123. Loja *coworking*: coloca-se à disposição dos frequentadores espaços para acessar a internet, trabalhar ou simplesmente aproveitar a loja

124. App com acesso a mais de 170 títulos de livros e revistas

125. App com mais de mil meditações e aulas exclusivas, criadas e gravadas especialmente para o aplicativo

126. App que permite assistir a jogos pelo celular e ter acesso a conteúdo exclusivo da liga de basquete americana

127. Compartilhamento de plano de dados gratuitamente

128. Assistente virtual completo, que responderá os questionamentos dos clientes para diferentes demandas sobre Internet, celular, TV por assinatura e temas que envolvam todos os serviços da operadora

129. Framework de scripts de comunicação com o cliente que garanta que as informações fornecidas aos consumidores de telecomunicações sejam acessíveis, relevantes e prioritárias

## Lista de Práticas de Gestão do Relacionamento

12. Desenvolver uma compreensão melhor e mais completa das necessidades e motivações subjacentes ao comportamento do consumidor nos mercados de telecomunicações, especialmente de consumidores vulneráveis (idosos, menores, deficientes, pessoas de baixa renda e desempregados)
20. Entender os papéis dos usuários e suas necessidades
21. Compreender as expectativas dos clientes
22. Os provedores de serviços no setor de telecomunicações devem ser fortemente encorajados por meio da autorregulação
23. Preço condizente com os praticados pelo mercado (autorregulação de preços)
24. Inovação em serviço de suporte
25. Mudanças inovadoras em suas ofertas de serviços
26. Desenvolvimento de um site inovador
27. Inovação para oferecer valor social, emocional e funcional para seus clientes
31. Identificação de padrões do comportamento do consumidor para predição de churn
32. *Framework* de data mining que identifica casos de fraude de assinatura
33. Modelo de suporte à decisão que prevê as ocorrências de possíveis reclamações com base na análise de reclamações anteriores
34. Modelo de previsão de repetições de trouble tickets (abertura de chamado em central de atendimento para problemas técnicos)
35. As empresas de indústrias voltadas para a tecnologia devem investir na identificação de clientes inovadores (clientes mais rápidos para adotar novas tecnologias) e retardatários (clientes mais lentos na adoção de novas tecnologias)
36. Ferramentas de *data mining*
37. Práticas provenientes do modelo de Gartner em retenção e estratégia no CRM
38. Entendimento das particularidades do CRM, conforme previsto na literatura da área
39. Definir as estratégias para utilização de ferramentas de Mobile CRM (aplicativos móveis)
40. Seguir a abordagem prevista na literatura para implementação do CRM
41. Práticas relacionadas à visão e colaboração organizacional

42. Mudança de gerência
43. Apontamento de liderança em CRM
44. Desenvolvimento de liderança
45. Treinamento para equipe gerencial
46. Determinar os objetivos negociais
47. Considerar todas as questões relacionadas a cultura organizacional, tais como funcionamento do centro operacional, desenvolvimento do processo de inovação, organização interfuncional, implementação de ferramentas/tecnologia, acompanhamento de preços informados pela concorrência e desempenho
48. Estabelecimento de equipes multi-funcionais
49. Treinamento inicial
50. Equipes interfuncionais (cross-functional team)
51. Estabelecimento de satisfação no contrato de serviços (métricas de satisfação no contrato)
52. Medição da qualidade da experiência em tempo real
53. Coleta de dados demográficos dos consumidores
54. Escolher a tecnologia mais adequada às necessidades do cliente para oferecimento dos serviços.
55. Desenvolver confiabilidade nos serviços prestados (visão cliente-empresa)
56. Boa infraestrutura organizacional e tecnológica (de “cenários invisíveis”) para o consumidor, que desenvolvem e impactam toda a entrega no front-office e na interface com o cliente
57. Definição de jornadas do usuário e pontos de contato
58. Definição de personas
59. Plataformas de *crowdsourcing*
60. Psicologia comportamental aplicada ao *design* de serviço
61. Métodos de *design* de serviço
62. Processos ágeis de teste e aprendizado de novas ofertas de serviço
66. *CX Analytics* (aplicação de algoritmos avançados a vastos dados)

67. Microsegmentação granular da base de clientes
68. Quantificação do que realmente importa aos clientes
81. Implementação de métodos analíticos para priorização de canais
82. Imersão na realidade dos perfis e necessidades dos segmentos de clientes
83. Construção de diversos modelos de canais integrados de comunicação e serviço
94. Estrutura de TI integrada
95. Sistema de mensuração da experiência
96. Utilização de inteligência artificial
97. Internalizar a importância de seus trabalhos (celebrar conquistas da equipe)
98. Equipe responsável pelo primeiro contato com o consumidor precisa estar sempre atualizada
99. Realizar um programa de checagem (cada funcionário é monitorado pelo menos quatro vezes no mês, caso a empresa identifique algum problema, o profissional envolvido passa por um processo de reciclagem)
100. Equipes coordenadas através de um modelo de governança cross funcional e de métodos ágeis de gerenciamento
103. Análise quanto à aderência de clientes às estratégias e às propostas de valor para cada segmento
104. Definição do público-alvo para cada produto e serviço
105. Avaliação da propensão ao consumo dos clientes do segmento alvo
106. Aderência da proposta às demandas apresentadas nos fóruns de clientes ou pesquisas realizadas
108. Análise e manifestação obrigatórias pelos gestores de clientes sobre os novos produtos definidos
112. Definir o problema do consumidor e sua origem: é importante os elaboradores de políticas determinarem se a autoridade de defesa do consumidor é a entidade mais adequada para tratar a origem ou aspectos do problema do consumidor, se existe um âmbito razoável para corrigir o problema, e se corrigir o problema irá causar conflito com outros objetivos de políticas públicas
114. Determinar se os prejuízos para o consumidor justificam a ação política. Isso pode ser feito identificando a magnitude, a abrangência e a duração do prejuízo para o

consumidor, e se há impactos desproporcionais em alguns grupos, como as crianças, os idosos ou as pessoas socialmente desfavorecidas.

115. Estabelecer o objetivo e identificar o leque de opções políticas.

116. Avaliar as opções e escolher a ação política mais apropriada.

117. Desenvolver um processo de revisão para avaliar a eficácia da política, pois pode haver alterações na natureza do problema e consequências imprevistas ou involuntárias

118. Ações de fiscalização para compreender práticas comerciais enganosas e injustas

119. Novos regulamentos, proibindo as empresas de realizar práticas comerciais que podem provocar vieses comportamentais em mercados específicos

O projeto contempla estudos sobre o comportamento do consumidor e o comportamento das operadoras de telecomunicações, dividindo-se, portanto, em duas frentes de trabalho. Na primeira, em que analisa-se o comportamento do consumidor, são previstos estudos sobre satisfação, qualidade percebida e comportamento de reclamações. Já na segunda frente, a análise recai sobre o comportamento das operadoras, a partir do desenvolvimento e aplicação de metodologia para mapeamento de Boas Práticas de Relacionamento com o Consumidor adotadas no mercado brasileiro.



## **COMPORTAMENTO & CONSUMO**

CAMINHOS PARA ENTENDER O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES



MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA,  
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES

