

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**MELHORIA DO SERVIÇO, EXPERIÊNCIA DE  
CLIENTE E SATISFAÇÃO – CASO DE UMA  
EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA**

**JOANA ISABEL CAÇÃO E SILVA**

**OUTUBRO – 2016**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

MELHORIA DO SERVIÇO, EXPERIÊNCIA DE  
CLIENTE E SATISFAÇÃO – CASO DE UMA  
EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA

JOANA ISABEL CAÇÃO E SILVA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA GRAÇA MARIA DE OLIVEIRA  
MIRANDA SILVA

OUTUBRO - 2016

## Resumo

A liberalização do mercado de comercialização da energia elétrica trouxe concorrentes e a necessidade das empresas se diferenciarem pelo serviço. O desafio atual consiste na otimização da relação entre a empresa e o cliente, para que o segundo obtenha o máximo nível de experiência e satisfação.

O principal objetivo do presente estudo foi compreender como é que a experiência e satisfação de cliente são afetadas com uma melhoria de serviço. Neste caso, a melhoria do serviço consistiu na introdução de um alerta adicional a cliente, de forma a prevenir que o mesmo não tivesse o seu serviço interrompido.

Este estudo teve por base dois momentos de contacto distintos. O primeiro foi um alerta a cliente que consistiu num contacto proactivo da empresa a prevenir o cliente que estava em situação iminente de corte. O segundo contacto consistiu num questionário a cliente para aferir a satisfação do mesmo, relativamente ao alerta anteriormente recebido.

Relativamente à experiência de cliente, concluiu-se que esta foi positivamente afetada com a introdução deste novo contacto. A nível da satisfação, as principais conclusões obtidas foram que os clientes, não só acharam o alerta muito útil, como também se mostraram muito interessados em revê-lo no futuro.

Como estudo futuro, sugere-se uma avaliação da experiência de cliente mais abrangente, com recurso a uma escala adequada.

**Palavras-chave:** experiência de cliente; satisfação; pontos de contacto; caso de estudo; sector da energia elétrica.

## Abstract

The liberalization of the electricity market brought competition and the need for companies to differentiate the service. Therefore, it is crucial to optimize relationships with clients in order to maximize their experience and their satisfaction.

Henceforth, the main aim of the present study was to gain new insights about the impact that the service improvement has on the client's experience and satisfaction. In this case, the service improvement consisted on the institution of an additional alert which goal is to prevent the client of having the service outage.

The study in question is composed by two distinct moments of contact with the client. Firstly, the client was proactively alerted that he was in the imminent situation of having the power cut by the company. After such situation was surpassed, a questionnaire was sent in order to assess the client's satisfaction with the previous alert.

Regarding the customer experience, we concluded that it was positively affected by the introduction of this new contact. Concerning the satisfaction level, several clients not only affirmed the alert was very useful but were also very interested in experiencing it again hereafter.

As future study, it is suggested to evaluate the client's experience with greater depth and using a more adequate measurement scale.

**Key-words:** Customer experience; satisfaction; touchpoints; case study; electricity sector.

## Agradecimentos

Enquanto estudante, este foi um dos momentos mais difíceis para mim. A disciplina, o empenho e o foco foram os fatores críticos de sucesso para a realização do meu trabalho final de mestrado mas não foram os únicos.

Queria agradecer à minha orientadora, Professora Graça Silva, por ter abraçado as minhas ideias mesmo que não fossem parte da sua zona de conforto. A par disso, a disponibilidade e a sinceridade foram fulcrais.

Às minhas “tutoras” e equipa, da empresa em questão, um sincero agradecimento. Este trabalho só foi possível devido ao seu espírito de ajuda e disponibilidade. Foi um prazer poder trabalhar com eles.

À minha família por me apoiar incondicionalmente, por me incentivar quando preciso e por terem feito um esforço monetário pela minha educação académica. Quanto mais crescemos, mais percebemos que a família é o que melhor temos na vida e com quem mais queremos estar.

Ao meu namorado por estar sempre presente na minha vida, nos bons e nos maus momentos, por me ajudar em tudo o que preciso e por exigir sempre mais de mim. Fez de mim uma melhor pessoa.

À família do meu namorado por ser uma segunda família para mim.

Às minhas amigas, umas por terem respeitado o meu dispêndio de tempo na tese, outras por me acompanharem nos dias difíceis na realização da mesma.

Muito obrigada a todos.

## Índice

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice de figuras .....	vi
Índice de tabelas.....	vi
1. Introdução .....	1
2. Revisão bibliográfica .....	3
2.1. Marketing experimental .....	3
2.2. Experiência de cliente .....	5
2.2.1. Definição de experiência de cliente .....	5
2.2.2. A importância da experiência de cliente .....	7
2.2.3. Experiência de cliente nos serviços .....	9
2.2.4. Momentos de contacto na experiência de cliente.....	10
2.2.5. Emoções na satisfação e experiência de cliente .....	14
2.2.6. Medição da experiência de cliente nos serviços .....	15
2.2.7. Expectativas, satisfação e experiência de cliente .....	18
3. Metodologia .....	20
3.1. Estudo de caso e população alvo.....	20
3.2. Recolha de dados.....	21
3.2.1. Questionário realizado no segundo momento de contacto .....	23
3.2.2. Questionário ideal para o estudo em questão.....	24
3.3. Método de análise de dados.....	25
4. Análise .....	25
4.1. Caracterização da amostra .....	26
4.2. Pontuações totais das perguntas do questionário .....	27

4.3. Análise das variáveis “utilidade de contacto” e “interesse neste alerta para o futuro” .....	28
4.4. Análise à correlação entre as questões sobre a utilidade do contacto e o interesse no alerta no futuro .....	30
5. Discussão dos resultados .....	31
6. Conclusões.....	33
6.1. Conclusões e contribuições para a gestão.....	33
6.2. Limitações .....	35
6.3. Estudos futuros .....	35
Referências bibliográficas.....	37
Anexos .....	48

Índice de figuras

Figura 1: Fases da experiência de cliente .....	12
Figura 2: Modelo da desconfirmação das expectativas .....	19

Índice de tabelas

Tabela I: Caracterização da amostra .....	26
Tabela II: Pontuações totais às questões .....	27
Tabela III: Utilidade do contacto de acordo com as características do cliente.....	29
Tabela IV: Interesse no alerta de acordo com as características do cliente .....	30
Tabela V: Correlações bivariadas de Spearman entre as respostas às questões para amostra total (n=641).....	31

## 1. Introdução

A experiência de cliente tem vindo, crescentemente, a estar em foco nos estudos académicos e na gestão de marketing das empresas, na medida em que a economia tornou-se mais transacional e, muitas vezes, baseada na experiência. Diante dos desafios que um ambiente competitivo pode trazer às empresas, principalmente com o aumento da concorrência e dos processos de decisão de compra, estas têm sido forçadas a refletir sobre a sua estratégia de comunicação, bem como a forma como vendem os seus produtos e se relacionam com os clientes (Schmitt, 2010a). Um bom exemplo disso é o mercado de energia elétrica.

O mercado da energia elétrica sofreu uma mudança significativa com a liberalização da comercialização de eletricidade no segmento dos clientes “domésticos”. A alteração legislativa potenciou a entrada de concorrentes e um aumento da melhoria da qualidade do serviço prestado (Deloitte, 2014). Num mercado onde operam diversas empresas e não existe um período de fidelização definido, as empresas têm que ter a capacidade de atuar num novo contexto competitivo. Para tal, as empresas têm que captar a atenção dos clientes, exceder as suas expectativas e conquistar a sua confiança. O desafio atual reside, então, na otimização da relação da empresa com o seu cliente, para que este obtenha o máximo nível de experiência e satisfação. Estamos perante um novo tipo de cliente fundamentado pelas experiências.

Segundo o estudo da Opower (2015), no mercado das *utilities* existem alguns momentos considerados “momentos-críticos”, isto é, estes são os momentos mais importantes para o cliente na sua jornada dentro da empresa. Esses momentos representam a melhor oportunidade para as empresas criarem resultados específicos e

mensuráveis como o aumento de satisfação, menor *cost to serve* e melhor promoção de novos serviços. Este estudo refere que existem doze momentos-críticos, sendo alguns deles o início do contrato, a receção de uma fatura alta, alteração de preços/taxas e a interrupção do serviço (corte). Adicionalmente, o artigo refere que as expectativas dos consumidores são mais elevadas quando existem alertas de picos de faturas, comunicação durante o período de interrupção do serviço e com pedidos de informação sobre mudanças. Ao mesmo tempo, estas são áreas em que os consumidores consideram que a empresa atua de forma mais deficitária. A segunda interação identificada com maior potencial de melhoria da experiência de cliente foi a comunicação proactiva de interrupção do serviço para alertar o cliente. Schmitt, Brakus e Zarantonello (2015) sugerem que qualquer mudança no serviço leva à experiência de cliente, independentemente da sua natureza e forma.

A conceção de ações que estimulem os cinco sentidos e despertem reações cognitivas, afetivas e comportamentais nos clientes passa a ser uma estratégia de marketing relevante que pode ser aproveitada por empresas de setores distintos (Schmitt, 1999). Conceber uma experiência de cliente significativa é considerado crucial para alcançar vantagem competitiva e clientes satisfeitos (Bolton, Gustafsson & McColl-Kennedy, 2014; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009).

O principal objetivo do presente estudo é compreender como é que a experiência de cliente e satisfação são afetadas com a introdução de um alerta adicional, com vista à prevenção da interrupção do serviço, sendo este considerado um “momento-crítico” na experiência de clientes nas *utilities*. Para tal, é desenvolvido um estudo de caso a

uma empresa de energia elétrica na qual é testado esse alerta. O objetivo específico deste estudo é analisar as diferenças na experiência e satisfação entre características de cliente, como o género, o tipo de cliente e o resultado que este obteve no primeiro momento de contacto. A análise desta melhoria de serviço é realizada através de dois momentos de contacto: o contacto de alerta e o contacto para realização do questionário ao cliente.

Comparativamente com temas como a qualidade e fidelização, este estudo tem um carácter diferenciador, na medida em que a experiência de cliente ainda se situa numa fase de estudo muito inicial (Johnston & Kong, 2011).

Com vista a aprofundar o assunto acima descrito, este trabalho possuirá, primeiramente, um enquadramento teórico com literatura relevante. Numa segunda fase será divulgada a metodologia seguida durante o estudo de caso. Por fim, serão apresentados os resultados da pesquisa exploratória, discussão e conclusões, contribuições para a gestão, limitações e estudos futuros.

## 2. Revisão bibliográfica

### 2.1. *Marketing experimental*

A noção antiga de marketing tradicional era focada nas características e benefícios funcionais (Schmitt, 1999). Para Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1999) as características complementam a função básica do produto e, como tal, os benefícios são as consequências dessas características. Hoje em dia, os consumidores já consideram as características e os benefícios funcionais, a qualidade do produto/serviço e a marca como algo absolutamente normal (Schmitt, 1999). A noção

do marketing tradicional perdeu, assim, força. Passou-se a ver o marketing como um processo social e de gestão em que os indivíduos adquirem o que carecem ou querem através da troca de produtos ou serviços e criação de valor (Kotler *et al.*, 1999). É necessário compreender e antecipar as necessidades dos consumidores (Fifield, 2007) e, para tal, é fundamental analisar o consumidor, sendo que este se tornou cada vez mais exigente.

Segundo Schmitt e Gedanke (2002), os consumidores querem produtos, comunicação e campanhas de marketing que estimulem os sentidos e que mexam com a emoção e a cabeça e que, tudo isso, se incorpore com o seu estilo de vida, criando assim uma experiência. Isto requer um reforço no trabalho das empresas em transformarem o marketing transacional num marketing que envolva uma relação emocional com o consumidor (Palaima & Banyté, 2006). O marketing tradicional evoluiu, assim, para um marketing experimental.

No seu artigo, Schmitt (1999) refere que o marketing experimental tem foco nas experiências de consumidor, sendo esta uma das quatro características do mesmo. Segundo o autor, as outras três características do marketing experimental são:

- O consumo é tomado como uma experiência holística;
- Os consumidores são seres racionais e emocionais;
- Os métodos e as ferramentas são ecléticos.

Andrés, Caetano e Rasquilha (2006) afirmam que existe uma proximidade na relação entre o cliente e a empresa, e um reforço no posicionamento/diferenciação da mesma, como consequências do marketing experimental.

## 2.2. *Experiência de cliente*

### 2.2.1. *Definição de experiência de cliente*

Já desde muito cedo, autores como Abbott (1955) se concentram nesta temática da experiência. De uma forma ampla, este autor afirmava que o que as pessoas realmente desejam não são produtos mas sim experiências satisfatórias (Abbott, 1955). Similarmente, nos anos oitenta, diversos teóricos abordaram este assunto, defendendo uma imagem mais ampla e centrada no comportamento humano, reconhecendo a importância de aspetos emocionais na decisão e na experiência (Hirschman & Holbrook, 1982; Holbrook & Hirschman, 1982; Thompson, Locander, & Pollio, 1989). Holbrook e Hirschman (1982) basearam-se em 3 F's - *fantasies* (sonhos, imaginação), *feelings* (emoções) e *fun* (prazer, diversão) - para justificarem a origem da experiência de consumo.

Pine e Gilmore (1998), uns dos primeiros autores a abordar a noção completa de experiência de cliente, adereçaram especificamente a importância das experiências na sociedade dos dias de hoje e as oportunidades que as empresas podem retirar daí, criando uma forte e duradoura experiência de cliente. Os mesmos autores defenderam que, à medida que os bens e os serviços se foram “comoditizando” (para o cliente deixou de haver diferença entre o produto/serviço A, B ou C, este faz a escolha pelo menor preço ou pela melhor oferta), as experiências emergiram numa nova economia – economia das experiências. Para estes, um cliente adquire uma experiência para passar tempo a desfrutar de uma série de eventos memoráveis que uma empresa organiza para o envolver de uma forma inerentemente pessoal (Pine & Gilmore, 1998).

Schmitt (1999) também enfatizou a importância da experiência de cliente e considera esta multidimensional, identificando cinco dimensões: sensoriais (sentido), afetivas (emoção), cognitivas (pensar), físicas (agir) e de identidade social (relacionar).

Meyer e Schwager (2007) definiram, mais recentemente, que a experiência de cliente abrange todos os aspectos da oferta de uma empresa: a qualidade do atendimento ao cliente, claro, mas também a publicidade, a embalagem, o produto e as características do serviço, a facilidade de utilização e a confiabilidade. Basicamente é a resposta interna e subjetiva que os clientes dão a qualquer contato direto ou indireto com a empresa (Meyer & Schwager, 2007). O contato direto geralmente ocorre no decorrer da compra, utilização ou mesmo na utilização do serviço e é normalmente iniciado pelo cliente. Já o contacto indireto normalmente envolve encontros não planeados com representações de uma empresa (Meyer & Schwager, 2007), tais como produtos, serviços, marcas e vem sob a forma de recomendações ou críticas, comentários, novos relatórios, etc. Muitas vezes, o contato indireto vem sob a forma de *word-of-mouth* (palavra de cliente).

De Keyser, Lemon, Klaus e Keiningham (2015) adicionalmente descreveram que a experiência de cliente é composta por elementos cognitivos, emocionais, físicos, sensoriais, espirituais e sociais que marcam a interação direta ou indireta do cliente com outros atores do mercado.

A experiência de cliente é comumente definida como de natureza holística, que incorpora elementos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos do cliente para qualquer contato direto ou indireto entre o cliente e o prestador do serviço, produto ou marca, através de múltiplos pontos de contato durante todo o percurso de cliente

(Bolton, *et al.*, 2014; Gentile, Spiller & Noci, 2007; Lemke, Clark & Wilson, 2011; Meyer & Schwager, 2007; Verhoef *et al.*, 2009).

Uma experiência no retalho é construída através do somatório de todos os pontos de contacto em várias fases da jornada de cliente, desde o processo de decisão até à compra (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghurir & Stewart, 2009; Verhoef *et al.*, 2009). No que se refere aos serviços, a experiência de cliente é criada, não apenas por elementos que o prestador consegue controlar (por exemplo: atmosfera, preço, apresentação), mas também por elementos que este não consegue controlar, como a influência gerada pela opinião de outros clientes (McColl-Kennedy, Gustafsson & Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman, 2015). Também para Pine e Gilmore (1999) existe diferenciação entre a experiência de cliente na aquisição de bens ou serviços, afirmando que uma experiência ocorre quando uma empresa usa, intencionalmente, serviços como o palco e bens como adereços, para envolver individualmente os clientes, de forma a criar um evento memorável.

### *2.2.2. A importância da experiência de cliente*

Atualmente, a experiência de cliente é uma das prioridades da gestão nas organizações de hoje em dia. De acordo com um estudo recente da consultora Accenture (2015), “melhorar a experiência de cliente” arrecadou a posição número 1 no ranking de respostas quando se perguntou a executivos qual era a sua prioridade nos próximos 12 meses. Também o Marketing Science Institute (2014) contempla a experiência de cliente como um dos desafios de pesquisa mais importantes nos próximos anos, devido ao aumento e à complexidade dos *touchpoints* (instâncias de contacto direto, quer com o produto ou serviço em si ou com as representações do

mesmo por parte da empresa ou de uma terceira parte (Meyer & Schwager, 2007) de clientes, e à crença de que criando experiências fortes e positivas dentro da jornada do consumidor irá resultar em melhorias na linha de fundo, melhorando o desempenho na viagem do cliente em múltiplos pontos de contato e através da melhoria da fidelidade do cliente e a *word-of-mouth*. A experiência de cliente tornou-se cada vez mais reconhecida em situações do dia-a-dia e através de vários contextos como, por exemplo, em negócios B2B (Klaus, 2014) e em serviços públicos (Hardyman, Daunt & Kitchener, 2015; Olsson, Gärling, Ettema, Friman & Fujii, 2013; Radnor & Johnston, 2013).

Tal como foi mencionado anteriormente, diversos autores chegaram à conclusão que a experiência de cliente trouxe um novo significado à competição entre as empresas (Meyer & Schwager, 2007; Pine & Gilmore, 1999; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Shaw & Ivens, 2005; Voss, 2003). Existe uma nova área que as empresas podem trabalhar para se conseguirem diferenciar perante os clientes. Proporcionar uma boa experiência de cliente tem resultados na satisfação do mesmo (Liljander & Strandvik, 1997), o que por sua vez tem um impacto positivo na lealdade (Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi, 2006; Pullman & Gross, 2004; Yu & Dean, 2001), na confiança (Flanagan, Johnston & Talbot, 2005), nas expectativas (Flanagan *et al.*, 2005; Johnson & Mathews, 1997), na imagem/reputação da marca (Berry & Carbone, 2007; Grace & O’Cass, 2004). Todos estes fatores resultam na criação de laços emocionais do cliente para com a empresa (Pullman & Gross, 2004).

Num estudo da Bain & Company, referido por Meyer e Schwager (2007), a clientes de 362 empresas, apenas 8% relataram ter uma experiência superior, enquanto 80%

das empresas acreditava estar a proporcionar essa mesma experiência superior. Isto acontece porque existe um *gap* nas percepções entre as empresas e os clientes (Frow & Payn, 2007). Apesar do tema da experiência de cliente e seus benefícios estar no top de prioridades para as empresas, estas não a estão conseguindo entregar devidamente aos clientes.

### *2.2.3. Experiência de cliente nos serviços*

Para Carbone e Haeckel (1994), um serviço vem sempre acompanhado com uma experiência, seja esta boa, má ou indiferente. Os serviços são definidos, por vezes, como sendo intangíveis (Gummesson, 1987), o que não invalida de serem constituídos por elementos tangíveis. Enquanto um produto é considerado uma “coisa”, o serviço é considerado uma “atividade”, onde existe tratamento de um cliente ou de algo que lhe pertence e considera-se que o mesmo tenha um papel ativo na atividade de produção do serviço (Sampson, 2005; Sampson & Froehle, 2006; Wild, 1977). Isto é, um serviço é mais do que um ponto de interação pessoal para o cliente, que por vezes é referido como um contacto de cliente (Chase, 1981) ou um “momento da verdade” (Normann, 2001). Existem dois pontos de vista, um de cliente e o outro da empresa (Johnston & Clark, 2008), estando este trabalho apenas centrado na perspectiva do cliente.

Berry e Carbone (2007) afirmaram que todos os pontos de contacto entre o cliente e a empresa representam uma oportunidade para envolvimento pessoal. Para o cliente, a experiência resulta da interpretação que o mesmo faz relativamente ao serviço como um processo ou atividade, e essa interpretação é resultante da interação e envolvimento que o cliente tem, durante a sua jornada com diversos pontos de contacto, com o prestador de serviços (Csikszentmihalyi, 2000; Ding, Hu, Verma &

Wardell, 2010; Johnston & Clark, 2008; Meyer & Schwager, 2007; Pullman & Gross, 2004; Shaw & Ivens, 2005). A experiência é singular para cada cliente, posto isto, pode-se referir que duas pessoas não podem ter a mesma experiência (Pine & Gilmore, 1999). Esta é uma noção do pensamento contemporâneo: as experiências não são apenas entregues pelas organizações aos clientes. A própria experiência está inexoravelmente ligada à percepção do valor obtido pelos indivíduos envolvidos (Helkkula, Kelleher & Pihlstrom, 2012)

A percepção do cliente relativamente ao serviço vem de como ele percebe aquilo que tem beneficiado com a aquisição do mesmo e, subsequente experiência. Esta percepção é afetada pelos requisitos e necessidades de cada um e como aquele serviço os cumpre (ou não). Como já foi referido anteriormente, as percepções são individuais e as expectativas dos indivíduos também são influenciadas por múltiplos fatores, tal como o custo, a publicidade, a palavra de outros clientes (*word-of-mouth*), a imagem da marca, etc. O cliente faz uma avaliação consciente e inconsciente do serviço (Zomerdijsk & Voss, 2010), com base no valor total do serviço percebido (Bitner & Hubbert, 1994; Oliver, 1997) e na sua satisfação/insatisfação geral (Carbone, 2004). Esta avaliação resultará sempre numa intenção, positiva ou negativa, ou seja, o cliente poderá ter intenções em recomprar o serviço ou não (no caso de um serviço contínuo, de continuar ou não com o serviço), como pode ter a intenção de recomendar a outrem, ou mesmo de reclamar (Johnston & Kong, 2011).

#### *2.2.4. Momentos de contacto na experiência de cliente*

Edvardsson, Gustafsson e Enquist (2007) afirmaram que não é suficiente ter em conta as necessidades, as expectativas, as percepções de qualidade e os valores dos

clientes para ter uma visão profunda dos mesmos. O desafio está mesmo em alinhar a estratégia e a cultura da empresa com a percepção de valor do cliente e as suas prioridades. Para estes autores os serviços dependem sempre dos encontros de serviço e dos momentos da verdade, onde as pessoas interagem, isto é, os pontos de interação com os clientes têm um papel-chave na criação de um relacionamento leal e rentável com os mesmos. Para criar uma experiência de cliente positiva, é essencial reconhecer a importância de cada ponto de contacto entre o cliente e a empresa (Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk & Constantine, 2012), os chamados *touchpoints*.

Identicamente, Shaw e Ivens (2005) afirmaram que os momentos de contacto entre a empresa e o consumidor são a altura ideal para proporcionar uma experiência. Estes momentos são diferentes, consoante a fase da experiência em que o cliente se situa. Observando a Figura 1, podemos observar a evolução cronológica das cinco fases da experiência de cliente que formam um ciclo. A primeira fase consiste no estabelecimento de expectativas, que são construídas através de momentos de contacto como a publicidade, ativações de marca, internet, comentários de utilizadores (*word-of-mouth*), experiências em empresas similares ou mercados semelhantes. A segunda fase – interações pré-compra – inclui todas as atividades tomadas a fim de obter uma decisão de compra do cliente. Os pontos de contacto nesta fase são, normalmente, concebidos através do *call center*, internet, lojas, equipa de vendas e campanhas. Nesta fase é essencial o cliente sentir-se confiante para remover o risco de compra. Em terceiro lugar surge a fase de interações de venda. Este estágio é o núcleo da experiência de cliente, na qual existe o pedido de compra,

implementação ou ativação do serviço, e tem como principais pontos de contacto o *call center (customer service)*, a internet, a equipa de vendas e contratação. A quarta e penúltima fase – interações pós-venda – é a fase em que o produto ou o serviço é realmente utilizado. É importante que esta fase seja bem-sucedida e o cliente consiga fazer a plena utilização do serviço para satisfazer as expectativas inicialmente existentes. Esta fase tem como principais pontos de contacto o *call center (help line/customer service)*, a correspondência, lojas e equipa de vendas e faturação. A última fase – avaliação pós-experiência – é uma fase de revisão que materializa o fim da experiência para o cliente. Nesta fase o cliente dá o *feedback* da performance do produto ou serviço, comparativamente com as suas expectativas iniciais. Normalmente o ponto de contacto desta etapa são estudos de avaliação da satisfação/experiência do consumidor. No fim desta fase, dá-se por concluído o ciclo e o início de um novo.

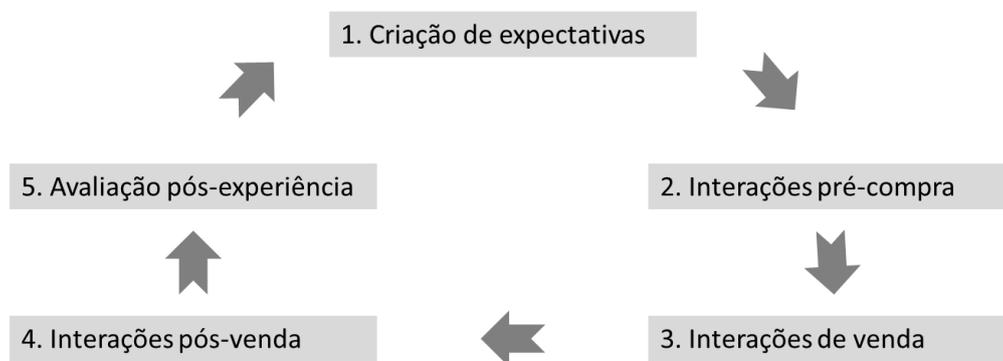


Figura 1: Fases da experiência de cliente

Fonte: Adaptado de (Shaw & Ivens, 2005; p.66)

À semelhança de Shaw e Ivens (2005), também Arussy (2010) constatou que todos os *touchpoints* impactam a experiência de cliente, sendo assim, necessário compreender quais os pontos de contacto mais marcantes para o cliente, de forma a se realizar os investimentos corretos. Isto é, é essencial cada empresa entender o

impacto de cada ponto de contacto para geri-lo estrategicamente da forma mais correta. No entanto, autores como Rawson, Duncan e Jones (2013) acreditam que muitas empresas ao maximizarem a satisfação dos clientes nos pontos de contacto individuais estão a distorcer uma imagem de que os clientes estão mais felizes do que realmente estão. Estes afirmam que as empresas olham para a satisfação da experiência individual - por cada *touchpoint* - mas que a experiência tem que ser avaliada pela jornada (conjunto de interações com um ou mais prestadores de serviço para atingir um determinado fim (Halvorsrud , Kvale & Følstad, 2016)), como um todo. As empresas que se destacam nas jornadas de cliente têm uma vantagem competitiva sobre aquelas que se destacam apenas nos *touchpoints*. Em resultado disso as empresas com jornadas de cliente perfeitas colhem recompensas enormes, incluindo satisfações melhoradas de cliente e de empregado, menor *churn* (cancelamento do serviço), aumento das receitas, menores custos e melhor colaboração de toda a empresa e esta satisfação dos clientes traz maiores resultados do negócio, tais como alto rendimento, a compra repetida, a baixa rotatividade de clientes e uma *word-of-mouth* positiva (Rawson *et al.*, 2013).

Mais recentemente, a consultora McKinsey & Company (2016) também fez referência à importância das jornadas de cliente, referindo que as empresas, para maximizarem a satisfação dos clientes, têm melhorado os pontos de contacto para se certificarem que o cliente fica satisfeito com a interação, o que desvia a atenção da experiência na jornada de cliente *end-to-end*. Como exemplo disso, refere que os *touchpoints* individuais podem trazer bons níveis de satisfação, mas que acabam por desempenhar um papel indigente na experiência de cliente geral. Um bom exemplo

com o efeito contrário, é o cliente ter uma experiência muito negativa através de um ponto de contacto e isso afetar toda a sua experiência negativamente, mesmo que este tenha tido, no passado, muitas outras experiências positivas através de outros pontos de contacto (Li, Konus, Macdonald, Wilson & Langerak, 2015). Li *et al.* (2015) afirmaram que as experiências dos clientes nos *touchpoints* desempenham um papel fundamental na determinação da satisfação e comportamentos.

O esforço de aperfeiçoar as jornadas mais importantes para os clientes pode ser difícil, mas as empresas podem oferecer-lhes experiências que os fazem querer voltar ao concentrarem-se nessa tarefa. Neste processo, as empresas vão colher recompensas consideráveis: mais clientes e funcionários satisfeitos, maiores receitas, custos mais baixos e melhor colaboração organizacional (Mckinsey & Company, 2016).

Todos os pontos de contacto afetam a experiência de cliente e os seus comportamentos e atitudes (Gentile *et al.*, 2007; Verhoef *et al.*, 2009). Assim, em suma, não deixa de ser extremamente importante que se capture tanto a experiência no total, como individualmente em cada *touchpoint*.

#### 2.2.5. *Emoções na satisfação e experiência de cliente*

As emoções são definidas como um estado mental de prontidão que surge de avaliações cognitivas, de eventos ou de pensamentos (Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999). Quando relacionadas ao consumo, elas referem-se ao conjunto de respostas emocionais desencadeadas durante as experiências de consumo (Westbrook & Oliver, 1991). As emoções de consumo podem ser provocadas por encontros de serviço (*touchpoints*), interações com o pessoal do serviço, vendedores e características no interior da loja (Ladhari, Souiden & Dufour, 2016). As emoções estão relacionadas com

a performance do serviço percebida pelo cliente (Ladhari, 2009). A satisfação emocional resulta na recomendação, na lealdade e na disposição em pagar mais pelo serviço (Ladhari *et al.*, 2016). Para Schmitt (2010b), afetos e emoções são consideradas experiências importantes que levam à tomada de decisão do cliente.

Para Ladhari *et al.* (2016) a teoria da avaliação cognitiva de emoções sublinha que a apreciação de uma situação (avaliação do resultado do uso do produto /serviço) provoca uma resposta emocional ou afetiva: as emoções são evocadas pela avaliação de um evento específico. Law, Roto, Hassenzahl, Vermeeren & Kort (2009) afirmam que as experiências dos consumidores variam ao longo do tempo dependendo tanto do contexto como do estado interno (emocional).

#### *2.2.6. Medição da experiência de cliente nos serviços*

Uma das críticas ao fenômeno da economia das experiências é a falta de uma medida concreta para as suas dimensões subjacentes (Carú & Cova 2003). Klaus (2014) afirmou que a experiência de cliente é diferente e mais complexa do que a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes. Isto faz com que a mesma seja difícil de perceber, de referir a “melhor prática” para ela e de a medir.

Enquanto a experiência de cliente é gerada num longo processo de interações entre empresa-cliente através de múltiplos canais, a satisfação de cliente num serviço é avaliada num único episódio (Klaus & Maklan, 2013). Laming e Mason (2014) afirmam que o SERVQUAL é bom para examinar a diferença entre a expectativa e a entrega do serviço, não é um meio eficaz para pontuar a experiência de cliente e que para realizar essa medição é preciso medir a experiência de cliente ao longo de cada jornada. O que acontece quando tentamos medir experiência com escalas de

satisfação é que a experiência é mais do que uma pontuação de satisfação global, a experiência depende de uma série de etapas ao longo de uma jornada (Laming & Mason, 2014). Como tal, apesar de não existir um instrumento de medição para a qualidade dos serviços tão bem aceite como o SERVQUAL, este continua a apresentar limitações no que toca à medição da experiência de cliente (Gupta, 2016).

Segundo Vanharanta, Kantola e Seikola (2015), existem três benefícios em se medir a experiência de cliente:

- Primeiro, a experiência de cliente antecede a satisfação, logo a medição da experiência de cliente pode trazer informações mais detalhadas para as empresas sobre os seus clientes;
- Segundo, a experiência de cliente é mais holística que a satisfação, isto é, procura entender a globalidade da relação entre o cliente e a empresa. Os clientes têm experiências com as empresas mesmo antes de terem contacto direto com elas, enquanto para se fazer medição da satisfação dos clientes tem de haver contacto direto do cliente com os serviços. Em resultado da medição da experiência, temos uma informação mais abrangente.
- Terceiro, a experiência de cliente tem vindo a ser apontada como o mais forte antecedente de fidelização dos clientes, visto que tem em conta as emoções e o mesmo não pode ser afirmado da satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos não são necessariamente leais/fiéis. Portanto, a experiência de cliente traz indicadores mais precisos de fidelidade de cliente.

Segundo Palmer (2010), existem também desafios na medição da experiência de cliente. São três os desafios:

- Primeiro, as experiências de cliente são subjetivas e específicas a cada cliente, logo uma escala específica torna-se totalmente inclusiva e difícil de alcançar. As variáveis são complexas e têm um contexto específico.
- Segundo, a experiência de cliente tem uma natureza não-linear, o que a torna ainda mais difícil de ser medida.
- Terceiro, devido aos problemas anteriores, o contexto específico e a não-linearidade tornam difícil achar o nível “ideal” de experiência de cliente.

Klaus e Maklan (2012) desenvolveram e validaram uma escala para medir a experiência de cliente – a EXQ (qualidade da experiência de cliente) – tendo esta demonstrado boas propriedades psicométricas com base nos testes de confiabilidade e validade. Foram identificadas 4 dimensões nas quais os clientes baseiam as suas percepções da experiência de serviço: experiência de produto, foco nos resultados, momentos da verdade e “*peace-of-mind*” (POMP).

Segundo Klaus e Maklan (2013), a dimensão “experiência de produto” refere-se à importância das ofertas alternativas e da comparação entre elas para a percepção dos clientes. No que toca aos “foco nos resultados”, esta dimensão está associada à redução de custos de transação, tal como a procura e análise de novos fornecedores de serviço. A dimensão “momentos da verdade” enfatiza a importância da recuperação dos serviços e da flexibilidade quando o cliente está perante uma situação complicada. E, por fim, a dimensão “*peace-of-mind*” inclui questões fortemente ligadas

ao lado emocional do consumidor e baseia-se nas competências percebidas pelo cliente relativamente ao fornecedor do serviço.

Estas dimensões refletem as percepções da experiência de serviço do cliente. Os resultados suportam a conclusão que a experiência de cliente nos serviços tem um impacto significativo em três importantes atributos-chave do marketing: satisfação do cliente, lealdade e *word-of-mouth*.

### 2.2.7. *Expectativas, satisfação e experiência de cliente*

Para Anderson, Fornell e Lehmann (1994), um dos fatores determinantes da satisfação do consumidor são as expectativas. Segundo eles, as expectativas surgem de experiências anteriores, resultantes de um conhecimento prévio sobre a qualidade das ofertas de um fornecedor, mas também são desenvolvidas com base na qualidade do serviço atual. O nível de expectativa que o consumidor traz é influenciado pelas experiências recentes com o prestador de serviço (LaTour & Peat, 1980).

Com base na relação entre a satisfação e as expectativas, surgiu o paradigma da desconfirmação (Oliver, 1980), que originou mais tarde um modelo. O modelo da desconfirmação (Walker, 1995), como podemos observar através da Figura 2, explica a satisfação do cliente através da comparação do desempenho esperado (expectativa) e do desempenho percebido.

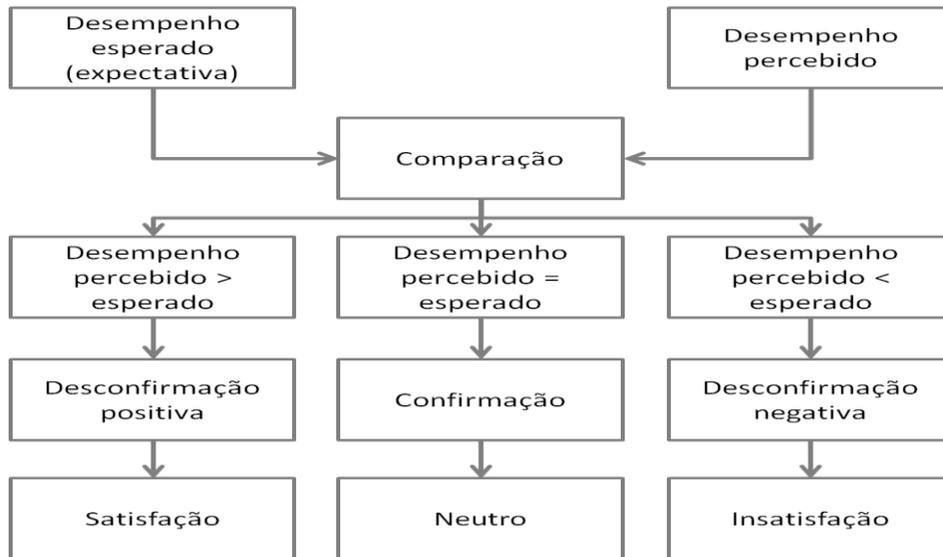


Figura 2: Modelo da desconfirmação das expectativas

Fonte: Adaptado de (Walker, 1995; p.7)

O consenso é que a satisfação é uma sensação de prazer ou desilusão resultante da comparação entre o desempenho do produto ou serviço com a expectativa do cliente (Lin, 2003).

Enquanto a satisfação de cliente examina a percepção do cliente após o consumo do serviço, a experiência de cliente nos serviços tem em conta todo o processo de experiência (Chang & Huang, 2014). No entanto, para Frow e Payne (2007) existe um certo ponto no tempo em que a satisfação do cliente reflete o somatório de todos os encontros e experiências do passado e presente.

Shaw e Ivens (2005) defendem que uma ótima experiência de cliente é criada através da superação das expectativas do cliente, tanto físicas como emocionais. Em contraste, Schmitt (2010b) afirma que as experiências na satisfação dos clientes não têm que ser nem surpreendentes, nem “desconfirmarem” as expectativas, elas têm que ser apenas esperadas ou não esperadas.

Em 2013, os autores Klaus e Maklan, com um desenvolvimento e adaptação da escala EXQ, propuseram um modelo teórico em que consideravam a experiência de cliente um antecedente dos atributos-chave, referidos no ponto anterior (2.2.6.). Ao testarem esse modelo chegaram à conclusão que:

- A experiência de cliente tem uma influência positiva significativa nos três atributos (satisfação, lealdade e *word-of-mouth*);
- Existe uma maior relação entre a experiência de cliente e a lealdade do que a satisfação e a lealdade, o que faz da experiência de cliente um bom preditor do comportamento humano (tal como Palmer (2010) já tinha referido);
- Existe um impacto positivo e uma relação maior entre experiência de cliente e a *word-of-mouth*, do que a satisfação e a *word-of-mouth*.

De forma a realçar o que foi referido anteriormente, Pozza (2014) afirmou que as experiências de clientes são fatores importantes na formação de satisfação do cliente.

### 3. Metodologia

#### 3.1. *Estudo de caso e população alvo*

O presente trabalho é um estudo de caso numa empresa de energia elétrica. A empresa que, a seu pedido, permanecerá em anonimato, atua no mercado livre de comercialização de energia em Portugal no segmento de “domésticos e pequenos negócios”.

Este estudo de caso tem por base uma análise quantitativa. A população-alvo dessa análise são todos os clientes da empresa de eletricidade que se encontravam em situação de corte, isto é, que estavam presentes numa lista de interrupção do serviço.

A situação em questão é baseada em dois momentos de contacto com o cliente, sendo que a análise quantitativa é apenas feita ao segundo momento, o questionário realizado ao cliente.

### 3.2. *Recolha de dados*

O estudo de caso baseia-se em dois momentos de contacto feitos pela empresa referida anteriormente, no segmento de clientes B2C. O primeiro momento consistia num contacto proactivo da empresa ao cliente em forma de alerta, 2 dias antes de ter o seu serviço cortado por falta de pagamento. A seleção dos clientes foi realizada, aleatoriamente, através de uma base de clientes elegíveis para corte, a qual era dividida em dois grupos: um grupo de clientes para realizar este contacto e outro para formar um grupo de controlo para serem, mais tarde, comparados os resultados. Este contacto decorreu durante 24 dias úteis, entre 12 de Outubro e 12 de Novembro de 2015, e foram contactados 844 clientes. As chamadas foram feitas, em regime de *outsourcing*, por uma empresa de *call center*, em nome da empresa comercializadora de energia.

O contacto consistia em alertar o cliente para fazer o pagamento do valor em dívida, a fim de não ter o serviço de eletricidade cortado. Este momento de contacto tinha como objetivos, não só a melhoria da experiência de cliente da empresa – como o estudo da Opower sugere -, mas também a recuperação de dívida de cliente, que não será explorada neste trabalho.

Os resultados deste momento de contacto foram classificados em 4 tipos: sucesso natural, sucesso, insucesso e reclamação. O resultado do piloto é classificado como “sucesso natural” quando os clientes liquidaram a sua dívida antes de serem contactados. O “sucesso” engloba todos os clientes que pagaram a sua dívida até dois dias depois da chamada (dia do corte) ou que fizeram um acordo de pagamento com a empresa e saldaram, pelo menos, a primeira prestação. O “insucesso” refere-se a todos os clientes que não pagaram até ao segundo dia após a chamada (dia do corte). O resultado “reclamação” engloba todos os clientes que tinham uma reclamação em curso e que deveriam ter as suas faturas bloqueadas enquanto não houvesse uma resposta da parte da empresa.

O segundo momento de contacto consistia em ligar aos clientes-alvo do primeiro contacto e aplicar-lhes um questionário para avaliar o sucesso do primeiro contacto. Equivale a afirmar que os 844 clientes que foram alvo do primeiro contacto foram também contactados no segundo momento. Este questionário foi realizado entre 13 de Outubro e 14 de Novembro de 2015. A elaboração do mesmo foi feita pela empresa de eletricidade. O questionário foi aplicado através de um *call center* e, como tal, cada inquirido respondeu ao mesmo através de chamada telefónica. Os resultados foram primeiro extraídos para uma base de dados pelo *call center*, posteriormente enviados para a empresa e analisados para este estudo. A sua divulgação foi autorizada, ao abrigo do anonimato dos clientes, isto é, todos os dados relativos a cliente foram codificados.

Dos 844 clientes contactados, houve uma taxa de resposta ao questionário de ~76%, resultando numa amostra de 641 clientes.

### 3.2.1. Questionário realizado no segundo momento de contacto

O questionário aplicado no segundo momento de contacto era constituído por três questões. O cliente era alertado que o questionário se referia ao contacto que este tinha recebido relativo ao possível corte de energia (primeiro momento de contacto). O *script* do questionário está presente no Anexo 1.

Questão 1- Sobre a utilidade do contacto, como classifica o contacto que foi realizado?

Questão 2- E sobre a simpatia do operador que realizou este contacto, como classificaria o contacto?

Questão 3- Caso esta situação voltasse a ocorrer, gostaria de voltar a receber o alerta telefónico?

Para responder a cada pergunta era usada uma escala do tipo Likert de zero a dez, sendo que:

- Para a questão sobre a utilidade do contacto, zero correspondia a “muito inútil” e dez “extremamente útil”;
- Para a questão sobre a simpatia do operador, zero correspondia a “muito antipático” e dez “extremamente simpático”;
- Para a questão sobre a intenção em receber novamente o alerta no futuro, zero correspondia a “não gostaria nada” e dez “gostaria muito”.

Foram ainda analisadas variáveis relativas ao cliente como: género, tipo de cliente (residencial, condomínio ou pequeno negócio) e resultado no piloto (sucesso, sucesso natural, insucesso ou reclamação). As diferenças entre variáveis fazem parte do objetivo específico deste trabalho.

Por fim, é importante referir que a questão sobre a simpatia do operador foi realizada no âmbito de controlo de qualidade do trabalho realizado pelo *Call Center*, por isso não tem um papel importante nesta análise. Sendo assim, este estudo vai-se centrar nas questões 1 e 3, sobre a utilidade do contacto e a intenção de o rever no futuro (respetivamente), as quais nos dão alguns indicadores de satisfação.

### 3.2.2. *Questionário ideal para o estudo em questão*

Como este questionário foi elaborado pela empresa, apenas temos resultados diretos, através de duas questões, quanto à utilidade e intenção de ter o alerta no futuro. Estas duas questões, apesar de não seguirem uma escala adaptada da literatura, podem dar-nos alguns indicadores de satisfação. O mesmo se pode dizer para a experiência de cliente, a qual não é possível mensurar com recurso ao presente questionário. Como tal, sugeriu-se, para fazer este estudo, a aplicação de um questionário com base uma escala adequada, em vista à obtenção do máximo de informação, para medir a experiência de cliente e satisfação deste novo alerta. A escala que foi considerada mais adequada a esta situação é a mais recente na literatura e foi desenvolvida e testada (Klaus & Maklan, 2012), adaptada e testada novamente (Klaus & Maklan, 2013) em clientes de vários serviços no Reino Unido, como estações de serviço e bancos. Esta escala, presente no Anexo 2 e já referida no ponto 2.2.5. e 2.2.7., EXQ – escala da qualidade da experiência de cliente – mede não só a experiência de cliente através de quatro dimensões (experiência de produto, foco nos resultados, momentos da verdade e *piece-of-mind*) como também mede o seu efeito em alguns atributos-chave do marketing como a satisfação, a lealdade e a *word-of-mouth*. Ter indicadores-extra sobre a lealdade dos clientes e a *word-of-mouth*, seria

igualmente importante para perceber até que ponto é que o cliente, com a introdução de uma melhoria de serviço, neste caso o alerta preventivo ao corte, se torna mais fiel à empresa e a recomenda aos outros.

O questionário ideal, presente no Anexo 3, para ser aplicado, dado que estamos numa população de um país diferente do original, teria de ser sujeito um pré-teste para se testar a sua adequabilidade. Com a aplicação deste questionário teríamos, não só, a medição da experiência de cliente, como também o efeito que ela tem nos atributos-chave referidos, no caso específico de um serviço de energia, o que é sugerido em “estudos futuros” pelos autores.

### 3.3. *Método de análise de dados*

A análise estatística foi realizada com o programa Statistical Package for Social Sciences SPSS® vs 21.

Para as variáveis incluídas no *script* foi testada a normalidade da mesma, mediante os testes de Kolmogorov-Smirnoff-Lilliefors e Shapiro-Wilk. Não se verificou distribuição normal nas variáveis em estudo pelo que a análise inferencial foi realizada mediante testes não paramétricos.

O nível de significância estatística considerado foi de 5%.

## 4. Análise

A análise que se segue refere-se aos resultados retirados do segundo momento de contacto, no qual foi efetuado um questionário a cliente.

#### 4.1. Caracterização da amostra

A Tabela I apresenta os dados relativos aos clientes. De acordo com os casos válidos para a variável “género”, mais de metade da amostra é constituída por clientes do género masculino (53,6%). Quanto ao tipo de cliente, a amostra é constituída maioritariamente por clientes residenciais (72,7%), seguindo-se de pequenos negócios (25,3%) e condomínios (2,0%). Para a amostra total, temos que 58,4% tiveram “sucesso” no piloto (isto é, pagaram a tempo de não serem cortadas), 32,3% tiveram “insucesso” e possivelmente foram cortadas, 7,6% “sucesso natural” e 1,7% tinham uma reclamação em curso.

*Tabela I: Caracterização da amostra*

Variável	Frequência	Percentagem (%)
<b>Género</b>		
Masculino	298	53,6
Feminino	258	46,4
Total	556	100,0
<b>Cliente</b>		
Residencial	466	72,7
Pequeno Negócio	162	25,3
Condomínio	13	2,0
Total	641	100
<b>Resultado do piloto</b>		
Sucesso natural	49	7,6
Sucesso	374	58,4
Insucesso	207	32,3
Reclamação em curso	11	1,7
Total	641	100

N total=641

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2. Pontuações totais das perguntas do questionário

Através Tabela II observamos que a questão sobre o interesse do cliente num possível alerta no futuro é aquela que tem uma maior média de pontuação. As médias são 8,39 e 9,03, podem ser consideradas elevadas num questionário com uma escala tipo Likert entre 0 e 10. Ambas as questões têm como maior frequência de pontuação o 10 (moda) e os intervalos interquartil estão entre 8 e 10, sendo que a questão sobre o interesse no alerta tem um intervalo superior (9-10).

Tabela II: Pontuações totais às questões

Questão	Média ± Desvio-padrão	Moda	IQR
1 - Sobre a utilidade do contacto realizado	8,39 ± 2,59	10,00	8,00 - 10,00
3 - Interesse neste alerta para o futuro	9,03 ± 2,30	10,00	9,00 - 10,00

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às frequências de pontuações, nos limites da escala (zero e dez), das respostas:

- A questão sobre a utilidade do contacto teve 4,5% respostas “zero” e 55,4% das respostas “dez”;
- A questão sobre o interesse no alerta para o futuro teve 4,4% respostas “zero” e 73,8% das respostas “dez”.

No entanto, não é viável fazer a comparação entre as frequências nas pontuações entre as duas questões, visto que estas têm escalas diferentes.

De forma a fazer uma análise mais profunda foi verificar-se se existem diferenças nas pontuações obtidas nos diferentes grupos de clientes.

#### 4.3. *Análise das variáveis “utilidade de contacto” e “interesse neste alerta para o futuro”*

A segunda parte do estudo baseou-se na análise de cada questão de acordo com as características dos clientes.

Relativamente à questão 1 – “Sobre a utilidade do contacto, como classifica o contacto que foi realizado?” -, e olhando para a Tabela III, podemos afirmar que:

- A média das respostas para a variável “utilidade do contacto” difere entre homens e mulheres. Olhando para a média das mulheres, é possível perceber que estas obtiveram classificações superiores comparativamente com o sexo oposto. Esta diferença também acontece para os clientes com diferentes resultados no primeiro momento de contacto: os clientes que tiveram “sucesso” foram os que pontuaram melhor a utilidade do contacto (em média, 8,74) e foram os clientes com reclamação que deram a pontuação mais baixa (em média, 3,18). Os clientes com “insucesso” pontuaram também com uma média razoavelmente alta (8,09);
- A média das respostas para a variável “utilidade de contacto” não difere entre tipo de cliente, isto é, entre clientes residenciais, condomínios e pequenos negócios.

Tabela III: Utilidade do contacto de acordo com as características do cliente

Variável	Q1: Utilidade do contacto			
	Média ± DP	Mediana	IQR	Valor-p
<b>Género</b>				
Masculino (n= 298)	8,17 ± 2,72	10,00	8,00 -10,00	<b>0,021<sup>a</sup></b>
Feminino (n=258)	8,60 ± 2,53	10,00	8,00 -10,00	
<b>Cliente</b>				
Residencial (n= 466)	8,29 ± 2,70	10,00	8,00 -10,00	<b>0,353<sup>b</sup></b>
Pequeno Negócio (n= 162)	8,67 ± 2,21	10,00	8,00 -10,00	
Condomínio (n=13)	8,62 ± 2,99	10,00	9,00 -10,00	
<b>Resultado do primeiro momento de contacto</b>				
Sucesso natural (n= 49)	8,20 ± 2,34	9,00	8,00 -10,00	<b>0,000<sup>b</sup></b>
Sucesso (n=374)	8,74 ± 2,29	10,00	7,00 - 10,00	
Insucesso (n=207)	8,09 ± 2,74	10,00	7,00 - 10,00	
Reclamação em curso (n=11)	3,18 ± 4,26	0,00	0,00 - 8,00	

<sup>a</sup>, teste de Mann-Whitney; <sup>b</sup>, teste de Kruskal-Wallis ; DP - desvio-padrão; IQR – intervalo interquartil

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão 3 – “Caso esta situação voltasse a ocorrer, gostaria de voltar a receber o alerta telefónico?” -, e tendo em conta a Tabela IV, podemos afirmar que:

- A média das respostas para a variável “interesse neste alerta para o futuro” difere entre homens e mulheres. Mais uma vez, podemos constatar que também nesta pergunta a média de pontuação das mulheres é relativamente mais alta que a dos homens. Diferença esta que também se repete para os clientes com diferentes resultados no primeiro momento de contacto. O “sucesso” volta a ter as pontuações médias mais altas (neste caso, a cima de 9), bem como a “reclamação” volta a ter as médias mais baixas. O insucesso e o sucesso natural também têm médias relativamente altas (~9);

- A média das respostas para a variável “interesse neste alerta para o futuro” não difere entre tipo de cliente (residencial, condomínio e pequeno negócio).

*Tabela IV: Interesse no alerta de acordo com as características do cliente*

Variável	Q3: Interesse no alerta			
	Média ± DP	Mediana	IQR	Valor-p
<b>Género</b>				
Masculino (n= 298)	8,66 ± 2,67	10,00	8,00 -10,00	<b>0,000<sup>a</sup></b>
Feminino (n=258)	9,36 ± 1,86	10,00	10,00 - 10,00	
<b>Cliente</b>				
Residencial (n= 466)	8,91 ± 2,46	10,00	9,00 -10,00	<b>0,194<sup>b</sup></b>
Pequeno Negócio (n= 162)	9,3 ± 1,83	10,00	10,00 - 10,00	
Condomínio (n=13)	9,85 ± 0,38	10,00	10,00 - 10,00	
<b>Resultado do primeiro momento de contacto</b>				
Sucesso natural (n= 49)	8,71 ± 2,56	10,00	8,00 -10,00	<b>0,000<sup>b</sup></b>
Sucesso (n=374)	9,39 ± 1,76	10,00	10,00 -10,00	
Insucesso (n=207)	8,69 ± 2,63	10,00	8,00 -10,00	
Reclamação em curso (n=11)	4,55 ± 4,46	6,00	0,00 - 9,00	

<sup>a</sup>, teste de Mann-Whitney; <sup>b</sup>, teste de Kruskal-Wallis ; DP - desvio-padrão; IQR – intervalo interquartil

Fonte: Elaboração própria

No entanto, para assumirmos uma robustez ainda maior nesta análise, recorreu-se a um teste à correlação para perceber até que ponto os clientes foram coerentes na sua pontuação. Por exemplo, não faz sentido um cliente pontuar muito bem a primeira questão e muito mal a última.

#### 4.4. *Análise à correlação entre as questões sobre a utilidade do contacto e o interesse no alerta no futuro*

Na Tabela V apresentam-se as correlações bivariadas de Spearman entre as questões do questionário, para a amostra total. As correlações observadas foram

positivas e significativas. Todas as correlações apresentadas foram moderadas, visto que variaram entre 0,40 e 0,70. Registou-se correlação entre a utilidade do contacto e o interesse no alerta dado pela empresa ( $\rho$  (ró) =0,560,  $p < 0,01$ ), isto é, existe evidência que os clientes que deram uma pontuação maior numa pergunta seguiram essa tendência nas respostas seguintes e vice-versa. Este teste permitiu-nos afirmar que existiu coerência nas respostas de cliente.

Também foram analisadas as correlações de acordo com as categorias relativas ao cliente. A tendência foi a mesma que a observada para a amostra total, com todas as correlações significativas e positivas (dados não incluídos em tabela).

*Tabela V: Correlações bivariadas de Spearman entre as respostas às questões para amostra total (n=641)*

Variável	Q1: Utilidade do contacto	Q3: Interesse no alerta
Q1: Utilidade do contacto	-	.569**
Q3: Interesse no alerta	.569**	-

\*\*P<0,01

Fonte: Elaboração própria

## 5. Discussão dos resultados

Analisando as pontuações gerais, verificámos que os clientes, não só valorizaram positivamente o primeiro contacto (alerta adicional), como mostraram interesse em recebê-lo no futuro. Estas questões obtiveram pontuações médias altas (acima de oito), com baixas frequências de pontuações no limite mínimo (“zero”) e com o “dez” como a pontuação mais atribuída (moda).

Relativamente à utilidade do contacto e à intenção do cliente voltar a ter o alerta no futuro, as pontuações médias de resposta diferem entre características de clientes, nomeadamente entre o género e o resultado do primeiro momento de contacto. As mulheres atribuíram uma pontuação média superior aos homens, bem como os “sucessos”. Os “sucessos” são os clientes que pagaram até dois dias após o contacto e assim, conseguiram evitar o corte. Também os “insucessos”, clientes que não pagaram até dois dias após o contacto e que provavelmente foram cortados, pontuaram bem o alerta e têm interesse em o rever no futuro.

A avaliação da utilização de um serviço específico evoca a emoção dos clientes (Ladhari *et al.*, 2016), as quais estão diretamente relacionadas com a performance percebida do serviço. Quer isto dizer que, possivelmente o cliente avaliou o alerta independentemente daquilo que lhe aconteceu posteriormente (se o seu serviço de eletricidade foi interrompido ou não). Este novo *touchpoint* pode provocar o lado emocional dos clientes, na medida em que previne um momento negativamente marcante na experiência de cliente, o corte do serviço (Opower, 2015).

Relativamente à satisfação do alerta, podemos afirmar que estes clientes, provavelmente, tiveram uma “desconfirmação positiva” das expectativas (Oliver, 1980; Walker, 1995), isto é, as suas expectativas relativas ao serviço foram superadas comparativamente com a performance do mesmo. Ou, relativamente à experiência, estes clientes tiveram um alerta positivo não esperado (Schmitt, 2010b), o que se pode traduzir numa experiência superior.

Os clientes com reclamação em curso foram os que pontuaram mais negativamente ambas as questões. Estes clientes, por terem uma reclamação em curso, podem estar

a avaliar o alerta negativamente pois têm por base uma emoção negativa da empresa e estão num contexto diferente dos restantes clientes. Law *et al.* (2009), afirmam que os clientes vivem a experiência consoante o contexto em que estão inseridos e as emoções internas recentes.

É preciso ressaltar que as empresas não devem encarar os pontos de contacto individualmente, mas sim para as jornadas dentro da empresa como um todo (Rawson *et al.*, 2013). Tal como foi possível observar no decorrer do trabalho, existem empresas que tentam maximizar a satisfação dos clientes num *touchpoint* mas que isso acaba por não se revelar um contributo importante para a experiência de cliente geral (e.g. Mckinsey & Company, 2016). Mesmo assim, é importante para as empresas analisarem as experiências nos seus *touchpoints* para perceberem a satisfação e os comportamentos de cliente (Li *et al.*, 2015). Ao conseguirmos analisar todos os *touchpoints* individualmente dentro da jornada, podemos ter uma melhor perceção de quais são os pontos de contacto que necessitam de uma melhoria e, assim, concentrar esforços neles para maximizar a experiência de cliente no geral (Arussy, 2010).

## 6. Conclusões

### 6.1. Conclusões e contribuições para a gestão

Este estudo tinha como principal objetivo medir a experiência de cliente com a introdução de uma melhoria do serviço. Para tal, estudámos uma introdução de um alerta preventivo ao corte efetuado por uma empresa portuguesa de eletricidade. Após a análise ao questionário, concluiu-se que o mesmo apenas faz referência direta

à satisfação, pois não utilizou a escala mais indicada para a medição da experiência. Esta situação decorreu de o questionário ser feito pela empresa, não havendo possibilidade de o alterar e, portanto, os dados utilizados foram o único recurso possível. Podemos, no entanto, tecer algumas conclusões, visto que existe uma relação entre experiência e satisfação.

Na teoria, houve afetação da experiência de cliente pois estamos perante um serviço (Carbone & Haekel, 1994), há uma mudança nesse mesmo serviço (Schmitt *et al.*, 2015) e há um contacto direto realizado pela empresa (Meyer & Schwager, 2007), contudo não a conseguimos mensurar.

Na prática, houve afetação da satisfação. Ainda que o questionário não respeitasse uma escala, as perguntas sobre a utilidade e o interesse em rever o alerta, relacionam-se diretamente com a sua satisfação do cliente. A satisfação com este novo ponto de contacto foi muito positiva, na medida em que os clientes não só pontuaram bem a utilidade do alerta como mostraram interesse em o rever no futuro. Os níveis de satisfação foram superiores nas mulheres e nos clientes que receberam o alerta, pagaram e não foram cortados (“sucessos”).

Como sabemos que houve uma afetação da experiência e, em simultâneo, houve satisfação do cliente, podemos então afirmar que a experiência foi afetada positivamente. Daqui também podemos concluir que, tal como Liljander e Strandvik (1997) e Klaus e Maklan, (2013) referiram, a experiência tem um efeito positivo na satisfação.

Este estudo torna-se importante para os gestores da empresa pois ajuda a compreender, tanto a importância dos pontos de contacto (*touchpoints*) em geral,

como neste caso em específico, na experiência e satisfação do cliente. A análise efetuada ajuda também os gestores desta empresa na ponderação da implementação efetiva deste novo ponto de contacto. Para os gestores de outras empresas, pode servir como um alerta para a importância de estabelecer contato com o cliente, avaliando-o e aperfeiçoando-o, para que seja entregue uma melhor experiência.

### 6.2. Limitações

Uma das limitações deste estudo é o facto de estarmos perante um estudo de caso de uma única empresa, o que dificulta a generalização dos resultados para as outras empresas.

A outra limitação refere-se ao facto da análise ser realizada apenas no curto-prazo. Para obter uma análise mais robusta, era necessário obter uma visão dos clientes também no longo-prazo. Visto que alguns autores acreditam que uma melhor experiência impacta na satisfação, na lealdade, na *word-of-mouth*, entre outros, então seria interessante analisar se isso aconteceu efetivamente, só sendo possível num estudo longitudinal.

### 6.3. Estudos futuros

É sugerido por Rawson *et al.* (2013) que muitas vezes as empresas incorrem no erro de apenas se preocuparem com os pontos de contacto em particular, sem considerarem as jornadas de cliente como um todo. Para estes autores, os *touchpoints* são importantes, mas o que realmente importa são as jornadas. Logo, como estudo futuro seria interessante realizar uma melhoria nos diversos pontos de contacto de uma jornada de cliente desta empresa e, de seguida, aplicar um questionário similar ao

que se encontra presente no Anexo 3. Isto permitir-nos-ia medir a experiência de cliente quando toda uma jornada de cliente é melhorada e que resultados traz isso nos atributos-chave (satisfação, lealdade e *word-of-mouth*).

### Referências bibliográficas

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*. Columbia University Press, New York.
- Accenture (2015). *Improving Customer Experience is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation*, According to Accenture Study. Disponível em:  
<https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm> [acesso em: 2016/08/22]
- Anderson, W., Fornell, C., & Lehmann, R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. *The Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Andrés, A., Caetano, J. & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de experience marketing*. Quimera, Lisboa.
- Arussy, L. (2010). *Customer Experience Strategy: The Complete Guide from Innovation to Execution*. 4i, New York.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). *The role of emotions in marketing*. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 184-206.
- Berry, L.L. & Carbone, L.P. (2007). *Build loyalty through experience management*. *Quality Progress*, 40 (9), 26-32.

Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality*. *Service quality: New directions in theory and practice*, 34, 72-94.

Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., J. Sirianni, N., & K. Tse, D. (2014). *Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy*. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.

Carbone, L. P. (2004). *Clued in*. FT Prentice Hall, New Jersey.

Carbone, L.P. & Haeckel, S.H. (1994). *Engineering customer experience*. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.

Carù, A., & B. Cova (2003). *Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept*. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.

Chang, W. & Huang, L. (2014). *Measuring service experience: a utility-based heuristic Model*. *Service Business*, 10(1), 1–30

Chase, R.B. (1981). *The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions*. *Operations Research*, 29(4), 698 - 706

Csikszentmihalyi, M. (2000). *The costs and benefits of consuming*. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 267-72

De Keyser, A., Lemon, K., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience*. *Marketing Science institute Working Paper Series*, 15, 121.

Deloitte (2014). *Liberalização do Mercado: Ponto de situação*.

Disponível em:

[http://www.apenergia.pt/uploads/docs/estudo\\_liberalizacao\\_FINAL.pdf](http://www.apenergia.pt/uploads/docs/estudo_liberalizacao_FINAL.pdf)

[acesso em: 2016/08/26]

Ding, X., Hu, J., Verma, R. & Wardell, G. (2010). *The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services*. Journal of Service Research, 13(1), 96-110.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Enquist, B. (2007). *Success factors in new service development and value creation through services*. Advances in services innovations, 165-183.

Fifield, P. (2007). *Marketing strategy, the difference between marketing and markets*. Routledge, London and New York.

Flanagan, P., Johnston, R., & Talbot, D. (2005). *Customer confidence: The development of a “pre-experience” concept*. International Journal of Service Industry Management, 16(4), 373-384.

Frow, P., & Payne, A. (2007). *Towards the ‘perfect’ customer experience*. Journal of Brand Management, 15(2), 89-101.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). *How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer*. European Management Journal, 25(5), 395-410.

Grace, D., & O'Cass, A. (2004). *Examining service experiences and post-consumption evaluations*. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450-461.

Gummesson, E. (1987). *The new marketing—developing long-term interactive relationships*. *Long range planning*, 20(4), 10-20.

Gupta, A. (2016). *Redefining service quality scale with customer experience quality scale: a critical review*. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(1), 48-64.

Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). *Improving service quality through customer journey analysis*. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6).

Hardyman, W., Daunt, K. L., & Kitchener, M. (2015). *Value co-creation through patient engagement in health care: a micro-level approach and research agenda*. *Public Management Review*, 17(1), 90-107.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlstrom, M. (2012). *Characterizing value as an experience: implications for researchers and managers*. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.

Hirschman, C. & Holbrook, B. (1982). *Hedonic Consumption - Emerging Concepts, Methods and Propositions*. *Journal of Marketing*, 46 (3), 92-101.

Holbrook, B. & Hirschman, C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption - Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management: improving service delivery*. Pearson Education Limited, Harlow.

Johnson, C. & Mathews, B.P. (1997). *The influence of experience on service expectations*. International Journal of Service Industry Management, 8(4), 290-305.

Johnston, J. & Kong, X. (2011). *The customer experience: a road-map for improvement*. Managing Service Quality, 21(1), 5-24.

Klaus, Ph. & Maklan, S. (2012). *EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience*. Journal of Service Management, 23(1), 5-33.

Klaus, Ph. & Maklan, S. (2013). *Towards a better measure of customer experience*. International Journal of Market Research, 55(2), 227-246.

Klaus, P. (2014). *Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Palgrave-Macmillan, London.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. Prentice Hall, New Jersey.

Ladhari, R. (2009). *Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry*. Managing Service Quality: An International Journal, 19(3), 308-331.

- Ladhari, R., Souiden, N. & Dufour, B. (2016). *The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions*. Journal of Retailing and Consumer Services, 34, 10–18
- Laming, C., & Mason, K. (2014). *Customer experience—An analysis of the concept and its performance in airline brands*. Research in Transportation Business & Management, 10, 15-25.
- LaTour, S. A. & Peat, N. C. (1980). *The role of situationally produced expectations, others' experiences and prior experience in determining consumer satisfaction*. In Olson, J. C. (ed.) Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research.
- Law, E. L. C., Roto, V., Hassenzahl, M., Vermeeren, A. P., & Kort, J. (2009). *Understanding, scoping and defining user experience: a survey approach*. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 719-728.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). *Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique*. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(6), 846-869.
- Li, J., Konus, U., Macdonald, E.K., Wilson, H.N. & Langerak, F. (2015). *How do multi-touchpoint experience affect consumer satisfaction and behavior: a real-time experience tracking approach*. In L. Warlop, & S. Muylle (Eds.), Proceedings of the 44th European Marketing Academy (EMAC) Doctoral Colloquium, 26-29.

Liljander, V. & Strandvik, T. (1997). *Emotions in service satisfaction*. International Journal of Service Industry Management, 8(2), 148-160.

Marketing Science Institute (2014). *2014-2016 Research Priorities*.

Disponível em:

[http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf) [acesso em: 2016/09/26]

Lin, C. (2003). *A critical appraisal of customer satisfaction and e commerce*. Managerial Auditing Journal, 18(3), 202-212.

Mckinsey&Company (2016). *Customer Experience: creating value trough transforming customer journeys*.

Disponível em:

<https://www.mckinsey.de/files/customer-experience-compendium-2016.pdf>

[acesso em: 2016/10/08]

Mascarenhas, A., Kesavan, R. & Bernacchi, M. (2006). *Lasting customer loyalty: a total customer experience approach*. Journal of Consumer Marketing, 23(7), 387-405.

McColl-Kennedy, R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, J., Perks, H. & Friman, M. (2015). *Fresh perspectives on customer experience*. Journal of Services Marketing, 29(6/7), 430-435.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review, 85(2), 117-126.

Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons, Chichester.

Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill, New York.

Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of marketing research, 460-469.

Olsson, L.E., Gärling, T., Ettema, D., Friman, M. & Fujii, S. (2013). *Happiness and satisfaction with work commute*. Social Indicators Research, 111(1), 255-263.

Opower (2015). *Moments that Matter: A customer-centric approach to experience management*.

Disponível em:

<http://www.opower.com/moments-that-matter-whitepaper> [acesso em: 2016/07/15]

Palaima, T. & Banyté, J. (2006). *Marketing service relationships: the relative role of service quality*. Journal of Engineering Economic, 46(1), 83-94.

Palmer, A. (2010). *Customer experience management: a critical review of an emerging idea*. Journal of Services Marketing, 24(3), 196–208.

Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press, Boston.

Pozza, I. (2014). *Customer experiences as drivers of customer satisfaction*. *Gestion* 2000, 31(3), 115-138.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.

Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). *Customer experience management in retailing: understanding the buying process*. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.

Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). *Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors*. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578.

Radnor, Z., & Johnston, R. (2013). *Lean in UK Government: internal efficiency or customer service?*. *Production Planning & Control*, 24(10-11), 903-915.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). *The truth about customer experience*. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.

Sampson, S.E. (2005), *Understanding Service Businesses*. John Wiley & Sons, New York.

Sampson, S.E. & Froehle, C.M. (2006). *Foundations and implications of a proposed unified services theory*. *Production and Operations Management*, 15(2), 329-343.

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

Schmitt, B. (2010a). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons, New York.

Schmitt, B. (2010b). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.

Schmitt, B., Brakus, J. J., & Zarantonello, L. (2015). *From experiential psychology to consumer experience*. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.

Schmitt, B. & Gedanke, S. (2002). *Marketing experimental: Sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes*. Nobel, São Paulo.

Shaw, C., & Ivens, J. (2005). *Building great customer experiences*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). *Customer experience modeling: From customer experience to service design*. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376.

Thompson, C. J., Locander, W. B., & Pollio, H. R. (1989). *Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology*. *Journal of consumer research*, 16(2), 133-146.

Vanharanta, H., Kantola, J., & Seikola, S. (2015). *Customers' conscious experience in a coffee shop*. *Procedia Manufacturing*, 3, 618-625.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*. Journal of Retailing, Vol. 85(1), 31-41.

Voss, C.A. (2003). *Rethinking paradigms of service – service in a virtual environment*. International Journal of Operations & Production Management, 23(1), 88-104.

Yu, Y. T., & Dean, A. (2001). *The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty*. International journal of service industry management, 12(3), 234-250.

Walker, J. L. (1995). *Service encounter satisfaction: conceptualized*. Journal of services marketing, 9(1), 5-14.

Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*. Journal of consumer research, 18(1), 84-91.

Wild, R. (1977). *Concepts for operations management*. John Wiley & Sons, New York.

Zomerdijk, L.G. & Voss, C.A. (2010). *Service design for experience-centric services*. Journal of Service Research, 13(1), 67-82.

## Anexos

### Anexo 1 – Script do inquérito feito pela empresa

<p><b>Introdução</b></p>	<p>Bom dia/boa tarde/boa noite                  O meu nome é [nome do Operador] e estou a contactá-lo da XXX,  <b>Se empresa:</b> posso falar com o responsável pelos pagamentos do contrato com a XXX na morada [indicar a morada]?  <b>Se não empresa:</b> posso falar o Sr./ Srª [nome do Cliente]?</p> <p><a href="#">Sim, é o próprio</a>  <a href="#">Sim, mas recuso-me a receber o vosso contacto</a>  <a href="#">Sim, mas não é oportuno</a>  <a href="#">Não sou o titular, mas posso responder em nome dele</a>  <a href="#">Não sou o titular, terá de contactar mais tarde.</a>  <a href="#">Outros. Indicar quais _____</a></p>																																												
<p><b>Inquérito</b></p>	<p>Sr. Srª [nome do Cliente] gostaríamos de fazer-lhe 3 perguntas, durante 2 minutos para melhorarmos o serviço que prestamos ao cliente. Podemos iniciar?</p> <p>Na semana passada, foi realizado um contacto para <b>alertar sobre o possível corte da energia.</b></p> <p><b>Pergunta 1</b>                  - Sobre a utilidade deste contacto, numa escala de 0 a 10, sendo 0 “<b>muito inútil</b>” e 10 “<b>extremamente útil</b>”, como classifica o contacto que foi realizado?</p> <table border="1" data-bbox="347 1155 1358 1301"> <tr> <td>0 – Muito inútil</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10 – Extremamente útil</td> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table> <p>R: []</p> <p><b>Pergunta 2</b>                  - E sobre a simpatia do operador que realizou este contacto, numa escala de 0 a 10, sendo 0 “<b>muito antipático</b>” e 10 “<b>extremamente simpático</b>”, como classifica o contacto que foi realizado?</p> <table border="1" data-bbox="347 1554 1358 1700"> <tr> <td>0 – Muito antipático</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10 – Extremamente simpático</td> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table> <p>R: []</p>	0 – Muito inútil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Extremamente útil												0 – Muito antipático	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Extremamente simpático											
0 – Muito inútil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Extremamente útil																																			
0 – Muito antipático	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Extremamente simpático																																			

	<p><b>Pergunta 3</b></p> <p>- Caso esta situação voltasse a ocorrer, numa escala de 0 a 10, sendo 0 “<b>não gostaria nada</b>” e 10 “<b>gostaria muito</b>”, gostaria de voltar a receber o alerta telefónico?</p> <table border="1" data-bbox="349 369 1367 555"> <tr> <td data-bbox="349 369 483 555">0 – Não gostaria nada</td> <td data-bbox="483 369 564 555">1</td> <td data-bbox="564 369 646 555">2</td> <td data-bbox="646 369 727 555">3</td> <td data-bbox="727 369 809 555">4</td> <td data-bbox="809 369 890 555">5</td> <td data-bbox="890 369 971 555">6</td> <td data-bbox="971 369 1053 555">7</td> <td data-bbox="1053 369 1134 555">8</td> <td data-bbox="1134 369 1216 555">9</td> <td data-bbox="1216 369 1367 555">10 – Gostaria muito</td> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table> <p>Nota: se o cliente indicar que preferia um sms, por exemplo com os dados por multibanco, registar em comentários.</p>	0 – Não gostaria nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Gostaria muito											
0 – Não gostaria nada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Gostaria muito													
<b>Encerramento</b>	Obrigada pelo tempo dispensado. A XXX deseja-lhe a continuação de um bom dia / boa tarde /boa noite.																						
<b>Recusa contacto</b>	<a href="#">Encerramento</a>																						
<b>Agendamento</b>	<p>Consegue indicar a melhor hora para o contacto, se possível?</p> <p>Dia ___/___/___ Período: Manhã / Tarde/Noite</p> <p>Observ _____</p> <p>Registar [Reagendamento][Com horário]</p> <p>Registar [Reagendamento][Sem horário]</p> <p><a href="#">Encerramento</a></p>																						
<b>Observações</b>	<p>Observações:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><a href="#">Encerramento</a></p>																						

**Anexo 2 – Escala adaptada de EXQ por Philipp Klaus and Stan Maklan em (2013, p. 249 e250)**

**EXQ**

Respondents rated their customer experience on each scale item using a 7-point scale (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree) or as Do not know/Not applicable. The items below are grouped by dimensions for expositional convenience; they appeared in random order in the survey.

**Peace of mind**

PEA1 - I am confident in XYZ's expertise.

PEA2 - The whole process with XYZ was easy.

PEA3 - XYZ will look after me for a long time.

PEA4 - I stay with XYZ because of my past dealings with XYZ.

PEA5 - I have dealt with XYZ before so getting what I needed was really easy.

PEA6 - XYZ give(s) independent advice.

**Moments-of-truth**

MOM1 - XYZ was flexible in dealing with me and looked out for my needs.

MOM2 - XYZ keeps me up-to-date.

MOM3 - XYZ is a safe and reputable company.

MOM4 - The people at XYZ have good people skills.

MOM5 - XYZ deal(t) with me correctly when things go (went) wrong.

**Outcome focus**

OUT1 - Staying with XYZ makes the process much easier.

OUT2 - XYZ gives me what I need swiftly.

OUT3 - I prefer XYZ over an alternative provider.

OUT4 - The people at XYZ can relate to my situation.

**Product experience**

PRO1 - I need to choose between different options at XYZ.

PRO2 - I need to receive offers from more than just XYZ.

PRO3 - I need to compare different options from XYZ.

PRO4 - I have one designated contact at XYZ.

**Customer satisfaction (e.g. Dagger et al., 2007)**

Respondents rated each item using a 7-point scale (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree) or as Do not know/Not applicable.

SAT1 - My feelings towards XYZ are very positive.

SAT2 - I feel good about coming to XYZ for the offerings I am looking for.

SAT3 - Overall I am satisfied with XYZ and the service they provide.

SAT4 - I feel satisfied that XYZ produce the best results that can be achieved for me.

SAT5 - The extent to which XYZ has produced the best possible outcome for me is satisfying.

**Behavioural loyalty intentions (Parasuraman et al., 2005; Zeithaml et al., 1996)**

Respondents rated their likelihood on each scale item using a 7-point scale (1 = not at all likely, 7 = extremely likely) or as Do not know/Not applicable. The items below were grouped as outlined below on the survey.

L1 - Say positive things about XYZ to other people?

L2 - Recommend XYZ to someone who seeks your advice?

L3 - Encourage friends and relatives to use XYZ?

L4 - Consider XYZ the first choice to buy - services?

L5 - Use XYZ more in the next few years?

**Word-of-mouth behaviour (Brown et al., 2005)**

Respondents rated “How often they did the following” on each scale item using a 7-point scale (1 = never, 7 = frequently) or as Do not know/Not applicable. The items below were grouped by dimensions as outlined below on the survey.

WOM1 - Mentioned to others that you do business with XYZ.

WOM2 - Made sure that others knew that you do business with XYZ.

WOM3 - Spoke positively about XYZ employee(s) to others.

WOM4 - Recommended XYZ to family members.

WOM5 - Spoke positively of XYZ to others.

WOM6 - Recommended XYZ to acquaintances.

WOM7 - Recommended XYZ to close personal friends.

### Anexo 3 – Questionário ideal com base na escala EXQ adaptada

#### QUESTIONÁRIO

##### Parte 1 – Dados do inquirido

**1.** Qual a sua idade?

- Menos de 18 anos
- 18 – 24 anos
- 25 – 34 anos
- 35 – 44 anos
- 55 – 64 anos
- 65 anos ou mais

**2.** Qual o seu género?

- Feminino
- Masculino

**3.** Indique, por favor, que tipo de cliente da empresa “XYZ” é

- Residencial
- Pequeno negócio
- Condomínio

**4.** Há quanto tempo é cliente da empresa XYZ?

\_\_\_\_\_

##### Parte 2 – Caracterização do serviço da empresa “XYZ”

**Q1**

Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes às competências da empresa “XYZ”, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

1- Discordo totalmente

...

4 - Nem concordo nem discordo

...

7- Concordo totalmente

a) Estou confiante da competência da empresa “XYZ”.

- 1 2 3 4 5 6 7

- |                                                                                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b) O processo total com a empresa “XYZ” foi fácil.                                       | <input type="checkbox"/> |
| c) A empresa “XYZ” vai cuidar de mim durante um longo período de tempo.                  | <input type="checkbox"/> |
| d) Estou com a empresa “XYZ” devido à minha relação com ela no passado.                  | <input type="checkbox"/> |
| e) Tenho lidado com a empresa “XYZ”, então conseguir o que eu queria foi bastante fácil. | <input type="checkbox"/> |
| f) A empresa “XYZ” dá-me conselhos independentes.                                        | <input type="checkbox"/> |

**Q2**

Qual a sua opinião relativamente a cada uma das seguintes frases face ao desempenho da empresa “XYZ” perante uma situação difícil para si (por exemplo, a interrupção do serviço)?

1- Discordo totalmente	....	4 - Nem concordo nem discordo	....	7- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

- |                                                                                            |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                            | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 | <b>6</b>                 | <b>7</b>                 |
| a) A empresa “XYZ” foi flexível ao lidar comigo e preocupou-se com as minhas necessidades. | <input type="checkbox"/> |
| b) A empresa “XYZ” mantém-me atualizado.                                                   | <input type="checkbox"/> |
| c) A empresa “XYZ” é uma empresa com boa reputação e é segura.                             | <input type="checkbox"/> |
| d) As pessoas que trabalham na empresa “XYZ” têm competências adequadas ao serviço.        | <input type="checkbox"/> |
| e) A empresa “XYZ” lida(ou) comigo corretamente quando alguma coisa corre(u) mal.          | <input type="checkbox"/> |

**Q3**

Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações referentes à comparação entre alternativas de serviço.

1- Discordo totalmente	....	4 - Nem concordo nem discordo	....	7- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

- |                                                                               |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                               | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 | <b>6</b>                 | <b>7</b>                 |
| a) Preciso de escolher entre diferentes opções de serviço na empresa “XYZ”.   | <input type="checkbox"/> |
| b) Preciso de receber ofertas de serviço de outras empresas que não da “XYZ”. | <input type="checkbox"/> |
| c) Preciso de comparar diferentes opções de serviço na empresa “XYZ”.         | <input type="checkbox"/> |

**Q4**

Qual a sua opinião relativamente aos custos de transação de serviço e procura de novos fornecedores?

1- Discordo totalmente	....	4 - Nem concordo nem discordo	....	7- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

- |                                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Continuar com a empresa “XYZ” torna o processo mais fácil.                | <input type="checkbox"/> |
| b) A empresa “XYZ” dá-me o que preciso rapidamente.                          | <input type="checkbox"/> |
| c) Prefiro a empresa “XYZ” a qualquer outra das empresas concorrentes.       | <input type="checkbox"/> |
| d) As pessoas da empresa “XYZ” conseguem relacionar-se com a minha situação. | <input type="checkbox"/> |

**Q5**

Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações referentes à sua satisfação enquanto cliente da empresa “XYZ”.

1- Discordo totalmente	....	4 - Nem concordo nem discordo	....	7- Concordo totalmente
------------------------	------	-------------------------------	------	------------------------

- |                                                                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Os meus sentimentos para com a empresa “XYZ” são muito positivos.                                         | <input type="checkbox"/> |
| b) Sinto-me bem por ter escolhido a empresa “XYZ” pois esta tem o serviço que eu estava à procura.           | <input type="checkbox"/> |
| c) De maneira geral estou satisfeito com a empresa “XYZ” e com o serviço que esta me presta.                 | <input type="checkbox"/> |
| d) Sinto-me satisfeito pois a empresa “XYZ” produz os melhores resultados que podem ser alcançados para mim. | <input type="checkbox"/> |
| e) Considero que o nível de resultados produzido pela empresa “XYZ” é adequado.                              | <input type="checkbox"/> |

**Q6**

Indique, por favor, o grau de probabilidade de acontecimento das seguintes afirmações referentes à sua lealdade enquanto cliente da empresa “XYZ”, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “nada provável” e 7 “extremamente provável”.

1- Nada provável	....	4- Nem improvável nem provável	....	7- Extremamente provável
------------------	------	--------------------------------	------	--------------------------

- |                                                                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Digo coisas positivas da empresa “XYZ” a outras pessoas.                              | <input type="checkbox"/> |
| b) Recomendo a empresa “XYZ” a quem me pede opinião.                                     | <input type="checkbox"/> |
| c) Encorajo os meus amigos e parentes a utilizarem o serviço da “XYZ”.                   | <input type="checkbox"/> |
| d) Considero a empresa “XYZ” a primeira escolha no que trata ao serviço de eletricidade. | <input type="checkbox"/> |
| e) Vou utilizar o serviço da empresa “XYZ” nos próximos anos.                            | <input type="checkbox"/> |

**Q7**

Indique, por favor, o grau de frequência com que realizou o que é dito nas seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “nunca” e 7 “frequentemente”.

1- Nunca	....	....	....	7- Frequentemente
-------------	------	------	------	----------------------

	1	2	3	4	5	6	7
a) Menciono aos outros que estou com a empresa “XYZ”.	<input type="checkbox"/>						
b) Faço questão de que os outros saibam que estou com a empresa “XYZ”.	<input type="checkbox"/>						
c) Falo de maneira positiva sobre os colaboradores da “XYZ” a outras pessoas.	<input type="checkbox"/>						
d) Recomendo a empresa “XYZ” a quem me pede opinião.	<input type="checkbox"/>						
e) Encorajo os meus amigos e parentes a utilizarem o serviço da “XYZ”.	<input type="checkbox"/>						
f) Considero a “XYZ” a primeira escolha no que trata ao serviço de eletricidade.	<input type="checkbox"/>						
g) Vou utilizar o serviço da “XYZ” nos próximos anos.	<input type="checkbox"/>						

**Muito obrigada pela sua colaboração!**