



RIO

PUC

Dissertação de Mestrado

A Experiência do Cliente na Era Digital: Desafios e Possibilidades no Setor de Telecomunicações

Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Sociais
Departamento de Administração da PUC-RIO

Rio de Janeiro, 18 de Dezembro de 2025

Dissertação de Mestrado



Pontifícia
Universidade
Católica do
Rio de Janeiro

A Experiência do Cliente na Era Digital: Desafios e Possibilidades no Setor de Telecomunicações

Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos

Orientação: Professora Alessandra Baiocchi

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração pelo programa de Pós-Graduação em Administração, no Departamento de Administração da PUC-Rio

Rio de Janeiro, 18 de Dezembro de 2025



Pontifícia
Universidade
Católica do
Rio de Janeiro

A Experiência do Cliente na Era Digital: Desafios e Possibilidades no Setor de Telecomunicações

Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Aprovada pela Comissão examinadora abaixo:

Professora Alessandra Baiocchi

Departamento de Administração – PUC-Rio

Professora Veranise Dubeux

Departamento de Administração – PUC-Rio

Professora Camila Braga

Programa de Pós-graduação em Administração da UFF (PPGAd)

Rio de Janeiro, 18 de Dezembro de 2025



Pontifícia
Universidade
Católica do
Rio de Janeiro

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos

Graduou-se em Mestre pelo Programa de Pós-graduação de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Ficha Catalográfica

Santos, Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos

A experiência do cliente na era digital : desafios e possibilidades no setor de telecomunicações / Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos ; orientadora: Alessandra Baiocchi. – 2025.

46 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Transformação digital. 3. Experiência do cliente. 4. Telecomunicações. 5. Tecnologia. Difusão de inovação. I. Baiocchi, Alessandra. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, por me sustentar em todo o tempo e me dar força e perseverança para superar os desafios ao longo dessa jornada acadêmica.

À minha esposa, Andreza Flores, pelo amor, compreensão e suporte em todo o tempo. Sua presença foi meu alicerce nos momentos de incerteza e minha maior alegria nas conquistas. Você me inspira a ser uma pessoa melhor e mais forte todos os dias.

Aos meus pais, Fernando Ogg e Denise Ogg, pelo amor incondicional, pelos ensinamentos desde quando era um menino e por sempre acreditarem em meu potencial, mesmo nas horas mais difíceis. Aos meus avós, Maria Cardoso e Denir Muniz, pelo exemplo de vida, determinação e valores que continuam a me inspirar diariamente, mesmo não estando mais presentes fisicamente. Ao meu irmão Daniel Ogg, com seu jeito tranquilo e colocações assertivas que me inspiram a buscar meu melhor. Sem vocês nada seria possível.

A minha orientadora, Alessandra Baiocchi, por seus direcionamentos precisos, dedicação e confiança para o desenvolvimento deste trabalho. Assim como aos professores e funcionários do Mestrado Profissional do IAG / PUC-Rio, que contribuíram de maneira objetiva e decisiva para minha formação.

Por fim, agradeço a todas as pessoas e instituições que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Este é um passo gigante e muito importante em minha trajetória. Portanto, sou grato por cada ensinamento e apoio recebido ao longo do caminho.

A todos, meu sincero muito obrigado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Resumo

Santos, Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos; Baiocchi, Alessandra (orientadora). **A Experiência do Cliente na Era Digital: Desafios e Possibilidades no Setor de Telecomunicações.** Rio de Janeiro, 2025. 46p. Dissertação de mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo deste trabalho é analisar como as estratégias de transformação digital no mercado de telecomunicações afetam a experiência dos clientes no Brasil. A pesquisa, de natureza exploratória, utilizou entrevistas semiestruturadas com clientes de diferentes perfis tecnológicos para identificar barreiras, oportunidades e potenciais vantagens competitivas oriundas do processo de digitalização nos canais de atendimento. Neste processo, foram investigados a integração e navegabilidade dos canais, resolução de solicitações, segurança, personalização e fidelização do cliente com fundamentação em referenciais teóricos baseados na Experiência do Cliente, Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) e Difusão de Inovação. Os resultados indicam que a digitalização proporciona ganhos em agilidade e praticidade na resolução de demandas para clientes mais propensos a adoção de tecnologias. E expõe importantes barreiras estruturais, comportamentais e tecnológicas para clientes com menor propensão tecnológica como dificuldades cognitivas, exclusão digital, insegurança e desafios de usabilidade que impactam a lealdade dos clientes. Portanto, o estudo destaca a necessidade de estratégias de maior inclusão e adaptabilidade às diferentes gerações de consumidores, bem como canais digitais acessíveis e de suporte humanizado eficiente com objetivo de experiências mais fluidas, resolutivas e qualitativas para os diversos perfis de clientes.

Palavras-chave

Transformação digital. Experiência do cliente. Telecomunicações. Tecnologia. Difusão de inovação.

Abstract

Santos, Denis Fernando Cardoso Muniz Ogg dos Santos; Baiocchi, Alessandra (Advisor). **Customer Experience in the Digital Age: Challenges and Possibilities in the Telecommunications Sector**. Rio de Janeiro, 2025. 46p. Dissertação de mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this work is to analyze how digital transformation strategies in the telecommunications market affect customer experience in Brazil. The exploratory research used semi-structured interviews with customers of different technological profiles to identify barriers, opportunities, and potential competitive advantages arising from the digitization process in customer service channels. This process investigated channel integration and navigability, request resolution, security, personalization, and customer loyalty, based on theoretical frameworks from Customer Experience, the Technology Acceptance Model (TAM), and Innovation Diffusion. The results indicate that digitization provides gains in agility and practicality in resolving demands for clients more inclined to adopt technology. It also exposes important structural, behavioral, and technological barriers for clients with less technological propensity, such as cognitive difficulties, digital exclusion, insecurity, and usability challenges that impact customer loyalty. Therefore, the study highlights the need for strategies of greater inclusion and adaptability to different generations of consumers, as well as accessible digital channels and efficient humanized support, aiming for more fluid, effective, and qualitative experiences for diverse customer profiles.

Keywords

Digital transformation. Customer experience. Telecommunications. Technology. Dissemination of innovation.

Sumário

<u>1. Introdução</u>	10
<u>1.1. Objetivos do Estudo</u>	11
<u>1.2. Objetivos Intermediários de Estudo</u>	11
<u>1.3. Delimitação e foco do estudo</u>	11
<u>1.4. Relevância Contribuição e do estudo</u>	12
<u>1.5. Estrutura do estudo</u>	12
<u>2. Contexto de Mercado</u>	13
<u>2.1. Transformação Digital no Mercado de Telecomunicações</u>	13
<u>3. Referencial Teórico</u>	15
<u>3.1. Experiência do Cliente</u>	15
<u>3.1.1. Quatro Reinos da Experiência</u>	15
<u>3.1.2. Processos e Princípios da Experiência</u>	16
<u>3.2. Modelo Aceitação Tecnologia (TAM)</u>	18
<u>3.3. Teoria de Difusão da Inovação</u>	19
<u>3.3.1. Processos de Difusão da Inovação</u>	19
<u>3.3.2. Curva de Adoção de Inovação por Categorias</u>	21
<u>4. Passos Metodológicos</u>	25
<u>4.1. Caracterização do Estudo</u>	25
<u>4.2. Fontes de Pesquisa</u>	26
<u>4.3. Definição dos Objetos de Estudo</u>	22
<u>4.3.1. Seleção de Sujeitos</u>	26
<u>4.3.2. Coleta de Dados</u>	27
<u>4.4. Análise de Casos e Tratamento dos Dados</u>	28
<u>4.5. Limitações do Método</u>	29
<u>5. Análise dos Resultados</u>	29
<u>5.1. Impactos da Transformação Digital na Experiência do Cliente</u>	30
<u>5.1.1. Acesso Rápido, Conveniente e Contínuo</u>	30
<u>5.1.2. Autonomia e Flexibilidade Temporal</u>	30
<u>5.1.3. Método de Pagamento: Pix como Simplificador</u>	31
<u>5.2. Barreiras e Desafios da Digitalização</u>	31

<u>5.2.1. Exclusão Digital e Dependência Geracional</u>	32
<u>5.2.2. Limitações por Problemas de Conectividade</u>	32
<u>5.2.3. Fator Segurança e Fraudes</u>	33
<u>5.2.4. Migração Forçada para Digital</u>	33
<u>5.3. Navegabilidade e Usabilidade dos Canais Digitais</u>	34
<u>5.4. Nível de Resolução de Solicitações</u>	35
<u>5.4.1. Preferência por Suporte Humano em Casos Complexos</u>	36
<u>5.4.2. Call-Center: Tempo e Stress</u>	36
<u>5.4.3. Automações e Arquitetura de Chatbots</u>	37
<u>5.4.4. Suporte de Lojas Físicas</u>	37
<u>5.5. Fidelização e Lealdade: O Papel da Experiência Digital</u>	37
<u>5.5.1. Personalização e Customização</u>	38
<u>5.6. Síntese Analítica: O Paradoxo da Transformação Digital</u>	39
<u>6. Considerações Finais</u>	40
<u>6.1. Conclusão</u>	40
<u>6.2. Implicações Gerenciais</u>	41
<u>6.3. Indicações para Estudos Futuros</u>	41
<u>7. Referências Bibliográficas</u>	43

1. Introdução

A transformação digital tem redefinido a dinâmica do mercado com alterações no modelo de interação com clientes. No mercado de telecomunicações, esta mudança tem se intensificado mediante a crescente necessidade de digitalização na busca por uma experiência cada vez mais integrada e resolutiva na gestão de canais das organizações. Neste cenário, a transformação digital permite que organizações possam ir além do aprimoramento de processos e produtos existentes, mas também melhorem ou criem modelos de negócio com tecnologias como Internet das Coisas (*IoT*), *big data analytics* e inteligência artificial. Dessa forma, possibilita automação, operações conectadas, decisões baseadas em dados e promovendo inovações em produtos, processos e modelos organizacionais (BONNET e WESTERMAN, 2021).

O setor de telecomunicações no Brasil registrou uma receita líquida de 46,2 milhões de reais no fechamento do primeiro trimestre de 2025, sendo 1,6 milhões maior na comparação com o mesmo período do ano anterior TELECO (2024). Já segundo dados da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), o setor de telecomunicações registrou crescimento de 2,4% no acumulado dos últimos 12 meses até julho de 2025, impulsionado pela digitalização e pela ampliação do acesso à conectividade em todo o país (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (2025). Desta forma, há expectativa que a demanda pela implantação da tecnologia de redes 5G aumente de forma significativa com a crescente adoção de conexões de smartphones (MORDOR INTELLIGENCE, 2023).

No cenário contemporâneo, o mercado de telecomunicações passa por um processo de transformação digital em que é preciso entender como tais ferramentas serão aplicadas sob a ótica de atendimento aos clientes e suas percepções sobre o serviço prestados pelas empresas. Segundo estudo da MCKINSEY & COMPANY (2023), os clientes que sofrem com uma experiência não satisfatória, problemas de conectividade ou cobranças indevidas em suas contas são improváveis de responder bem a qualquer campanha de marketing. Por outro lado, 72% dos consumidores brasileiros preferem ser tratados de forma personalizada e 68% afirmam que isso influencia significativamente suas decisões de compra. Além disso, um terço dos clientes prefere usar o WhatsApp para interagir com empresas (CX TRENDS, 2025). Tais dados visam compreender como as estratégias de transformação digital adotadas pelas empresas de telecomunicações no Brasil influenciam a experiência dos clientes

nos canais digitais, em termos de navegabilidade, nível de resolução das solicitações, segurança percebida, personalização e fidelização?

1.1. Objetivos do Estudo

Este trabalho tem como objetivo compreender como as estratégias de transformação digital das empresas de telecomunicações podem afetar a experiência do cliente.

1.2. Objetivos Intermediários de Estudo

Os objetivos intermediários que guiarão este estudo e ajudarão a compreender as questões levantadas são:

- Analisar a experiência dos clientes no mercado de telecomunicações no Brasil, com ênfase nos efeitos da transformação digital sobre os processos de atendimento e na adoção de novas tecnologias.
- Avaliar o nível de resolutividade das solicitações nos canais digitais, identificando suas funções específicas, escopos de atuação e as preferências dos consumidores em diferentes perfis.
- Explorar a vivência dos clientes em relação à digitalização dos serviços de atendimento, identificando como a transformação digital influencia a percepção de qualidade, integração e adaptabilidade dos processos às suas jornadas individuais.

1.3. Delimitação e foco do estudo

Este estudo está delimitado à investigação da experiência do cliente no setor de telecomunicações no Brasil, com foco específico nos processos de atendimento digital relacionados à consulta e pagamento de faturas. A pesquisa foi conduzida com consumidores de duas operadoras de grande porte atuantes no país, adotadas como unidades de análise devido à sua relevância no mercado e à diversidade de perfis de usuários em suas bases de clientes. O estudo busca compreender como a adoção de estratégias de transformação digital nesses serviços afeta a percepção dos usuários em

relação à navegabilidade, resolutividade, segurança, personalização e fidelização nos canais digitais.

Não são objeto deste estudo análises quantitativas de desempenho empresarial, avaliações técnicas de infraestrutura digital ou comparações entre operadoras específicas. O foco recai exclusivamente na perspectiva do consumidor final e na forma como este percebe e vivencia a digitalização dos serviços de atendimento.

1.4. Relevância Contribuição e do estudo

Este estudo busca ampliar a compreensão sobre os efeitos da digitalização na experiência do cliente no setor de telecomunicações brasileiro, um mercado caracterizado por alta concentração e forte competição entre poucos players. A transformação digital, nesse contexto, tem se consolidado como um diferencial estratégico para fidelização e retenção de consumidores. Ao adotar a perspectiva do cliente, a pesquisa lança luz sobre mudanças nos padrões de comportamento de consumo em um ambiente cada vez mais orientado por canais digitais, evidenciando a necessidade de adaptação das empresas às novas expectativas de usabilidade, resolutividade e atendimento personalizado.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui ao integrar abordagens teóricas da Experiência do Cliente, do Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) e da Teoria da Difusão da Inovação, aplicadas a um contexto em que a digitalização dos canais de atendimento está em processo de expansão. A pesquisa oferece insumos para o desenvolvimento de modelos para a jornada digital do consumidor e destaca variáveis críticas para o desenho de estratégias de marketing orientadas à experiência. Como dissertação de mestrado profissional, também oferece subsídios relevantes para a tomada de decisão em empresas do setor, contribuindo para a construção de soluções mais inclusivas, eficazes e centradas no usuário.

1.5. Estrutura do estudo

O desenvolvimento deste trabalho obedece à seguinte organização: inicia com uma introdução do tema, contextualizando sobre o mercado de telecomunicações brasileiro e sobre o conceito de transformação digital na experiência do cliente com seus respectivos impactos.

Em seguida, há um capítulo de “Contexto de Mercado”, com objetivo de explicar e contextualizar sobre o processo de digitalização e transformação digital no mercado de

telecomunicações do Brasil. Posteriormente, há um capítulo com apresentação de referenciais teóricos relacionados às Teorias de Difusão de Inovações, Experiência do Cliente e Modelo de Aceitação de Tecnologia. Após isto, o artigo segue com a descrição do passo a passo do método aplicado com caracterização do estudo e apresentação de fontes de pesquisa.

O capítulo de análise de resultados está estruturado em cinco subcapítulos: “Impactos da Transformação Digital na Experiência do Cliente”, “Barreiras e Desafios da Digitalização”, “Navegabilidade e Usabilidade dos Canais Digitais”, “Nível de Resolução de Solicitações”, “Segurança e Confiança” e “Fidelização e Lealdade”. O último capítulo do estudo consiste em “Considerações Finais”, com tópicos de conclusão, implicações gerenciais e indicações para estudos futuros com base na linha de pesquisa em questão.

2. Contexto de Mercado

2.1. Transformação Digital no Mercado de Telecomunicações

A transformação digital é um processo de contínua renovação estratégica que utiliza avanços em tecnologias digitais para construção de capacidades que atualizam ou substituem o modelo de negócio, as formas de colaboração e a cultura organizacional (KRAUS ET AL., 2022). Já o fenômeno da digitalização é definido por Schwertner (2021) como o uso de tecnologias para potencializar a geração de receita, melhoria de processos, centralização e gestão de dados. Com foco na elevação da produtividade e redução de custos.

A transformação digital no mercado brasileiro de telecomunicações enfrenta desafios estruturais, como necessidade de ampliação da conectividade de alta qualidade para áreas rurais e remotas, além da necessidade de redução de custos da banda larga (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2020). Além destes fatores estruturais, Kumar Chaudhary et al. (2025) argumenta que fatores como sensibilidade ao preço, custos de mudança e qualidade do serviço também afetam significativamente a relação entre inovação e satisfação do cliente, com impactos importantes na lealdade do cliente à determinada empresa / marca. Portanto, para o avanço da digitalização e inovação do setor, é preciso de serviços de alta qualidade a preços mais competitivos dentro do cenário nacional.

A digitalização pode ocasionar a transformação digital das economias e ter diferentes impactos na forma como países e empresas criam e capturam valor ao longo das cadeias globais e regionais de valor (Introini, Marcato e Sarti, 2023). No setor de telecomunicações, a digitalização dos serviços de atendimento ao cliente impacta diretamente a lealdade dos clientes, com forte correlação entre expectativas, experiência percebida e satisfação. Logo, as estratégias digitais bem-sucedidas passam por soluções personalizadas, respostas em tempo real e integração de múltiplos canais de atendimento (AWADHI ET AL., 2021).

Segundo relatório da ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2020), o setor de telecomunicações brasileiro tem passado por profundas transformações impulsionadas pela digitalização e pela adoção de tecnologias como IoT, inteligência artificial e redes 5G. Este relatório destaca que a inovação digital é vital para a competitividade do setor, mas necessita de políticas públicas integradas, investimentos em infraestrutura e regulação moderna para garantir a difusão tecnológica e o desenvolvimento sustentável. Sob esta perspectiva Carvalho et al. (2021) também argumenta que a redefinição do mercado de telecomunicações no Brasil está diretamente ligada a tecnologias como internet das coisas (IoT), comunicações 5G, computação em nuvem, big data, inteligência artificial. Uma vez que o setor exige novos modelos de receita, automação inteligente e integração com redes autônomas, que possuam a capacidade de operar de forma autônoma, com redução de custos operacionais e melhora da experiência do cliente a fim de tornar a gestão mais eficiente. Concomitantemente, Richardson (2024) em estudo do Sebrae argumenta que o uso de inteligência artificial (IA) está impulsionando o processo de personalização em massa como chave para conquista de clientes. Neste contexto, a IA é capaz de analisar grandes volumes de dados em tempo real e ajustar as interações com os clientes de acordo com as necessidades. Fornecendo recomendações personalizadas com base no histórico de compras e, consequentemente gerando maiores taxas de conversão e satisfação do cliente.

Sob a ótica de experiência do cliente aliada a inovações, Bridges (2025) em estudo da *Accenture Strategy* afirma que estratégias consistentes de personalização de serviços, investimento em experiência digital e oferta de suporte pós-venda no setor de telecomunicações são fundamentais para construir relacionamentos duradouros. Empresas que adotam soluções digitais inovadoras conseguem atender as expectativas cada vez mais crescentes dos consumidores digitais e fortalecer a lealdade à marca.

3. Referencial Teórico

O desenvolvimento do estudo tem como objetivo entender e trazer fundamentações teóricas, bem como alternativas para compreender como estratégias de transformação digital em empresas de telecomunicações no Brasil influenciam a experiência dos clientes, mediante análise de navegabilidade dos canais, nível de resolução das demandas solicitadas, segurança percebida, personalização e fidelização em um contexto crescente de digitalização neste mercado. Com o objetivo de entender e analisar o tema proposto, foi elaborado um referencial teórico com base nos seguintes temas: (1) Experiência do Cliente; (2) Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM); (3) Teoria da Difusão da Inovação.

3.1. Experiência do Cliente

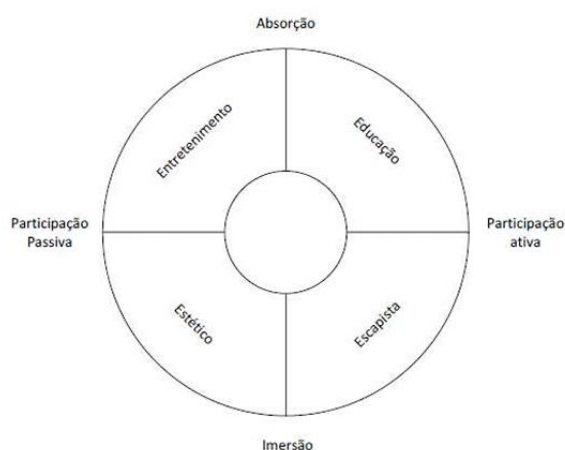
Os estudos sobre a experiência do cliente buscam compreender a criação de valor e diferenciação das organizações mediante a evolução dos modelos econômicos no mercado. Segundo Pine e Gilmore (1998), o reconhecimento de uma experiência ocorre quando uma empresa intencionalmente usa os serviços como palco e os produtos como adereços para envolver clientes individuais de forma a criar um evento memorável. Sob o âmbito contemporâneo, a experiência do cliente é resultado da interação dinâmica entre os domínios do cliente, organizacional e tecnológico. Desta forma, a tecnologia amplia as possibilidades de personalização, imersão e cocriação de valor na experiência (SILVA ET AL., 2021)

3.1.1. Quatro Reinos da Experiência

Pine e Gilmore (1998) definem a experiência em dimensões que contemplam num eixo a participação e no outro eixo a conexão com a experiência vivida. A participação do cliente pode ser ativa ou passiva e seu grau de conexão pode ser compreendido pelos níveis de absorção e imersão.

A Figura 01 ilustra os reinos da experiência definidos por Pine e Gilmore (1998) na obra *Welcome to the Experience Economy*:

Figura 01 – Quatro Reinos da Experiência



Fonte: Pine e Gilmore, (1998, p. 102)

A linha horizontal da Figura 01 indica a participação do cliente na experiência, podendo esta ser ativa ou passiva. Por sua vez, a linha vertical representa o nível de conexão, que pode variar entre absorção e imersão. O cruzamento dessas linhas possibilita a formação de quatro reinos que categorizam a experiência do consumidor.

Segundo Pine e Gilmore (1998), o reino do entretenimento envolve participação passiva e absorção, como assistir a um filme ou a um show. O reino da educação demanda uma participação ativa com absorção do cliente, como em uma aula ou workshop. O reino escapista requer uma participação ativa e imersão, como em jogos ou viagens de aventura. O estético envolve imersão de forma passiva, onde o cliente está rodeado pelo ambiente, como em um museu ou jardim, mas sem alterar o ambiente. Sendo as experiências mais completas, aquelas em que os quatro reinos se complementam, tornando-as mais ricas e memoráveis.

3.1.2. Processos e Princípios da Experiência

Para entregar experiências memoráveis, é necessário entender quais as expectativas do cliente, com o objetivo de trazer maior personalização e engajamento ao longo da jornada do consumidor.

A fase inicial está relacionada à empatia, que pode ser dividida em duas dimensões: a cognitiva, que permite identificar necessidades, e a afetiva, responsável por gerar conexões emocionais com o indivíduo. Ambas se complementam a partir do mapeamento do cliente, seja por meio de dados quantitativos e indicadores, seja por dados qualitativos relacionados à satisfação do consumidor e suas preferências (TAN,

MUSKAT e JOHNS, 2019). Segundo Lemon e Verhoef (2016), o principal objetivo de rastrear a experiência nos pontos de contato do cliente é desenvolver um entendimento de como essa experiência pode ser enriquecida ao longo do processo de tomada de decisão.

A fase de entendimento do cliente, bem como a consequente criação de laços cognitivos e afetivos, possibilita a personalização e a customização, conceitos centrais na teoria de Gilmore e Pine (1997). Os autores propõem abordagens que integram a eficiência produtiva à individualização de produtos e serviços, com o objetivo de criar valores únicos para os consumidores. Gilmore e Pine (1997) definem a customização como o processo que permite a adaptação de produtos ou serviços às necessidades específicas dos clientes, identificando quatro abordagens principais: colaborativa, adaptativa, cosmética e transparente. Cada uma dessas abordagens é projetada para atender a diferentes tipos de clientes e estratégias empresariais.

Na abordagem colaborativa, há um trabalho conjunto entre empresa e consumidor para o desenvolvimento de produtos e/ou serviços personalizados. A abordagem adaptativa refere-se a produtos que podem ser ajustados pelo próprio consumidor após a aquisição, proporcionando flexibilidade para adaptação às necessidades específicas. A abordagem cosmética foca em aspectos estéticos, promovendo alterações na aparência do produto sem modificar sua funcionalidade. Por fim, a abordagem transparente consiste na personalização realizada sem que o cliente perceba diretamente, baseada em dados previamente coletados sobre suas preferências e comportamentos de consumo. Ressalta-se que essas quatro abordagens podem ser combinadas e não são mutuamente exclusivas, permitindo o atendimento das necessidades de diferentes segmentos de mercado. Esse processo de customização em massa configura-se como uma estratégia que possibilita formas flexíveis de aplicação na produção industrial, permitindo atender aos anseios específicos de cada cliente individualmente, com custos comparáveis aos de produtos não customizados (GILMORE E PINE, 1997). Para viabilizar a customização em massa, destaca-se a modularidade, definida por Kotha e Pine (1994) como uma estratégia que permite combinar componentes padronizados para criar produtos personalizados, mantendo baixos custos e qualidade consistente.

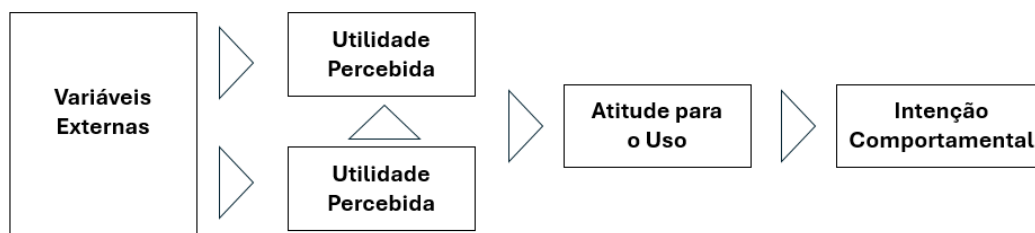
Bris et al. (2021) argumenta que a personalização em massa é a capacidade de produzir, distribuir e entregar uma grande variedade de bens e serviços específicos para o cliente, ao mesmo tempo em que se gerenciam custos por meio da oferta de produtos e serviços mais padronizados. Portanto, estão conectadas à capacidade de personalização em massa, com impacto positivo no alcance e desempenho sustentável das empresas.

Segundo Oliveira et al. (2021), o embaixador orgânico possui paixão pela marca e voluntariamente difunde informações sobre ela. Exercendo influência significativa na construção de relações positivas e duradouras entre consumidores e marcas

3.2. Modelo Aceitação Tecnologia (TAM)

O Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) desenvolvido por Davis (1989), é considerado um dos mais influentes modelos para descrever a aceitação de uma tecnologia pelos indivíduos. O Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) considera como principais conceitos a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida. O conceito de utilidade percebida é definido por Davis (1989) como o grau em que uma pessoa acredita que o uso de um determinado sistema pode aprimorar seu desempenho. Dessa forma, a percepção de melhoria na qualidade e eficácia de um serviço por meio da utilização de inovações tecnológicas em tarefas cotidianas gera confiabilidade e influencia o cliente na adoção da ferramenta. O conceito de facilidade de uso percebida refere-se ao grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema de informação será livre de esforço (DAVIS, 1989). De acordo com o modelo, a facilidade de uso percebida influencia a utilidade percebida (SANTOS, FREITAS e FERREIRA, 2020).

Figura 2: Representação Gráfica Modelo Aceitação Tecnologia (TAM)



Fonte: Adaptado de Davis (1985).

De forma complementar, Malatji, Eck, van e Zuva (2020) afirmam que a facilidade de uso percebida pelo cliente tem efeito causal na utilidade percebida. Logo, quanto mais fácil o uso da tecnologia, maior é a percepção de que ela será útil para o usuário. Pois, há o processo de redução de resistências e aumento da propensão à aceitação, criando uma cadeia de influência no modelo de aceitação da tecnologia. Sob esta perspectiva, fatores externos poderão afetar percepções cognitivas (utilidade percebida e facilidade de uso

percebida), influenciando diretamente ou indiretamente a atitude / intenção de uso da inovação / tecnologia.

3.3. Teoria de Difusão da Inovação

A Teoria da Difusão da Inovação foi criada por Everett Rogers em 1962 e posteriormente atualizada em edições subsequentes de sua obra. Trata-se de um modelo que busca compreender como novas ideias e tecnologias são difundidas e adotadas por diferentes sistemas sociais. Segundo Rogers (2003), a difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada por determinados canais, ao longo do tempo, entre os membros de um sistema social. O autor destaca quatro elementos centrais nesse processo: (1) inovação, entendida como uma ideia ou objeto percebido como novo pelo indivíduo; (2) canais de comunicação, que são os meios utilizados para transmitir informações sobre a inovação; (3) tempo, referente ao período necessário para a adoção do novo; e (4) sistema social, composto por indivíduos que compartilham objetivos e/ou ideias em comum (ROGERS, 2003).

3.3.1. Processos de Difusão da Inovação

A difusão de inovação é um conceito que descreve como novas ideias, serviços e tecnologias são adotados e disseminados em uma sociedade ou grupo ao longo do tempo. Esta dinâmica não se restringe ao âmbito individual, mas se é construída com múltiplas interações sociais, bem como trocas de conhecimento e influência. Logo, o processo de difusão da inovação envolve a criação de redes colaborativas, mediante o compartilhamento de experiências e informações que são determinantes para o sucesso e a sustentabilidade destas inovações (ROGERS, 2003).

Rogers (2003) define a difusão como o processo pelo qual a inovação é comunicada aos membros de um sistema social ao longo do tempo por meio de canais específicos. O processo de difusão de inovações é composto por múltiplas etapas, são elas: a aquisição de conhecimento, a persuasão no processo de formação de atitude do indivíduo, a decisão de adotar ou rejeitar, implementação e confirmação. Sendo cada uma das etapas é influenciada pelas interações sociais e pela estrutura organizacional (TAKAHASHI, FIGUEIREDO e SCORNAVACCA, 2024).

O conhecimento é o primeiro estágio do processo de adoção de inovações, sendo entendido como a etapa em que os indivíduos tomam contato com a existência da

inovação e buscam informações sobre seu funcionamento e potenciais benefícios. Este tem impacto direto na atitude subsequente em relação à adoção com forte influência da comunicação interpessoal, plataformas de compartilhamento de conhecimento, adequação das mensagens e incentivos à participação (JONG, DE E LINDSEN, 2022). Rogers (2003) subdivide o conhecimento em três categorias: *awareness knowledge*, que corresponde à consciência da existência da inovação; *how-to knowledge*, referente ao entendimento prático sobre como utilizar a inovação; e *principles knowledge*, relacionado à compreensão dos princípios subjacentes à inovação.

A persuasão é definida por Rogers (2003) como o momento em que o indivíduo desenvolve uma atitude favorável ou desfavorável em relação à inovação durante o processo de decisão. Nessa fase, opiniões e atitudes são construídas a partir do envolvimento com a nova ideia, sendo um processo influenciado por fatores emocionais e subjetivos, bem como pelas interações sociais. Segundo (Çaldağ e Gökalp, 2025), a complexidade percebida de uma tecnologia é uma das principais barreiras à sua adoção. Pois, quando uma tecnologia é percebida pelo indivíduo como difícil de compreender, usar e/ou navegar, mesmo que ofereça vantagens relativas, os usuários tendem a desenvolver atitudes negativas e resistem à adoção da tecnologia / inovação. Em contrapartida, a testabilidade, ou seja, a possibilidade de experimentar a tecnologia antes da adoção, reduz incertezas e permite ajustes e adaptações que facilitam a aceitação e a integração da inovação (ROGERS, 2003).

A etapa de decisão ocorre quando o indivíduo ou outra unidade decisória se envolve em atividades que levam à escolha de adotar ou rejeitar a inovação. A adoção é definida como a decisão de “usar plenamente uma inovação como o melhor curso de ação disponível”, enquanto a rejeição corresponde à decisão de “não adotar uma inovação” (ROGERS, 2003). Segundo Fu, Shumate e Contractor (2020), este processo envolve a procura e processamento de informações a fim de reduzir incertezas relacionadas aos benefícios e riscos da inovação. Tais decisões também por influências sociais e redes de aconselhamento. Portanto, o poder de decisão do indivíduo e o contexto social em que está inserido determinam o peso dessas influências, sendo a decisão um processo dinâmico e sujeito a revisões conforme novas informações e experiências são incorporadas. De forma complementar, os autores dissertam sobre a heterogeneidade das atitudes dos outros, como um indicador da ambiguidade e incerteza da situação de adoção da inovação que influencia negativamente as atitudes e avaliações de um indivíduo.

Segundo Rogers (2003), a implementação ocorre quando o indivíduo coloca a inovação em uso. Este processo de transformação da decisão em ação, pode se relacionar com a superação de barreiras práticas para o uso da inovação e possíveis ajustes desta inovação para o contexto específico do indivíduo. Podendo se traduzir em barreiras e dificuldades práticas de uso da inovação que estão correlacionadas com um certo grau de incerteza sobre as consequências esperadas da inovação que ainda existe para o indivíduo típico no estágio de implementação, mesmo que a decisão de adotar já tenha sido tomada anteriormente e podendo continuar por um longo período, dependendo da natureza da inovação. Sob este contexto de incertezas e experimentação do indivíduo, o conceito de reinvenção é definido como o grau em que uma inovação é alterada ou modificada por um usuário no processo de sua adoção e implementação. De forma complementar, Silva et al (2022) disserta que os indivíduos podem reagir às mudanças propostas pela implementação de tecnologia / inovações. Logo, a aplicabilidade e o sucesso desta implementação dependem da compatibilidade e contextualização com as necessidades e práticas de trabalho dos seus potenciais adotantes, além da flexibilidade para adaptações contextuais.

Na etapa de confirmação, o indivíduo finaliza a sua decisão de continuar utilizando a inovação. Esta fase é tanto intrapessoal quanto interpessoal, pois nesta etapa ocorre a certificação de que a decisão correta foi tomada. A confirmação permite ao adotante buscar garantias de que a decisão e a implementação são benéficas, a fim de decidir se manterá ou descontinuará sua adoção após o uso efetivo (MIRANDA ET AL., 2016). Complementando a definição de Rogers (2003), que distingue dois tipos de descontinuação: por substituição, quando uma inovação é trocada por outra mais vantajosa, e por desencanto, quando o adotante se decepciona com os resultados da inovação.

3.3.2. Curva de Adoção de Inovação por Categorias

Proposta por Everett Rogers em 1962, a teoria da difusão de inovações afirma que a adoção de inovações e/ou novas tecnologias segue um padrão temporal em formato de uma curva "S", com influência de quatro elementos:

(1) Inovação em si, argumentando sobre características de complexidade e compatibilidade da inovação juntamente com a vantagem relativa, que é traduzida em ganhos / benefícios percebidos sobre alternativas existentes no contexto do indivíduo.

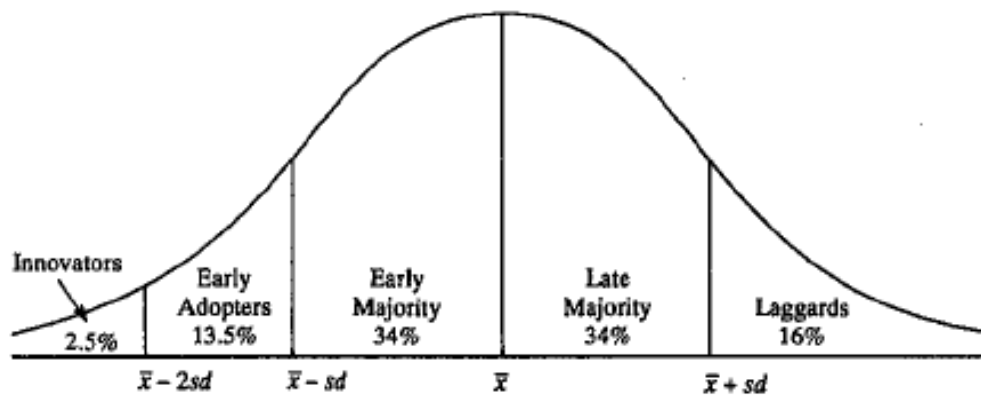
(2) Canais de Comunicação, que por meio de um tipo específico de comunicação em que as mensagens são sobre novas ideias, definido por Rogers (2003) como difusão, tem na figura dos canais de comunicação, meios pelos quais essas mensagens são transmitidas de forma interpessoal (face a face) ou de forma midiática (TV, rádio, internet). De forma a complementar a teoria proposta, Min et al. (2018) disserta sobre a mídia de massa, como um canal importante nos estágios iniciais da difusão, disseminando rapidamente o novo conhecimento para potenciais adotantes e a comunicação interpessoal como eficaz na redução de incertezas em contextos complexos. Atuando como canal de persuasão de indivíduos, especialmente em casos de características socioculturais semelhantes.

(3) Tempo, sendo definida por Rogers (2003) como uma importante dimensão no processo de difusão, envolvendo três aspectos: o processo de decisão individual, grau de inovação do adotante e a taxa de adoção no sistema social. Algumas inovações exigem décadas para serem aceitas, enquanto outras se difundem rapidamente, dependendo da compatibilidade com valores sociais e eficácia dos canais de comunicação.

(4) Sistema Social, nesta esfera, os modelos desenvolvidos consideram que os indivíduos tendem a ser afetados pelas opiniões e comportamentos de outros indivíduos que pertencem a sua rede de influência ou que ocupem uma posição de destaque no sistema social. Tal processo de influência é referido como efeito de contágio, que tem sido amplamente utilizado para estudar a difusão em networks. Este efeito sugere que os indivíduos adotam uma inovação por meio de um processo denominado de aprendizado social (social learning), isto é, por meio de contato com outros adotantes através da troca de informações (ROGERS, 2003).

Segundo Rogers (2003), o modelo de adoção de inovações segue uma curva normal no formato ‘S’, com fases de lenta introdução, seguida de aceleração exponencial após massa crítica (~15-20%) e posterior saturação. O critério para categorizar os adotantes nesta curva é a inovatividade, ou seja, o grau em que o indivíduo é mais propenso ou tardio a adoção da inovação em relação a membros de um sistema social. Para classificação dos adotantes, esta curva no formato “S” tem distribuição de frequência normal e utiliza a média dos indivíduos do sistema e seu desvio padrão para indicar a média da variação em relação à média para uma amostra de indivíduos, dividindo-a em cinco categorias: (1) *innovators*, (2) *early adopters*, (3) *early majority*, (4) *later majority* e (5) *laggards*. (Figura 3)

Figura 3: Categorização do Adotante com Base na Capacidade de Inovação



Fonte: Rogers (2003), p 281.

Rogers (2003) define de forma contínua a dimensão de inovatividade medida pelo tempo em que um indivíduo adota uma inovação mediante os seguintes traçados de desvios padrão: *Innovators* localizam-se na área esquerda da média do tempo de adoção, sendo responsáveis pelos primeiros 2,5%. *Early Adopters* são os próximos 13,5% a adotar a inovação. *Early Majority* são os próximos 34%, localizando-se na área entre a média menos um desvio padrão e a média. *Late Majority* são os próximos 34% entre a média e um desvio padrão à direita da média. *Laggards* são os últimos 16% a adotar a inovação.

Innovators representam uma pequena parte da população. Por sua vez, denotam elevada propensão ao risco, experimentando novas tecnologias e ideias.

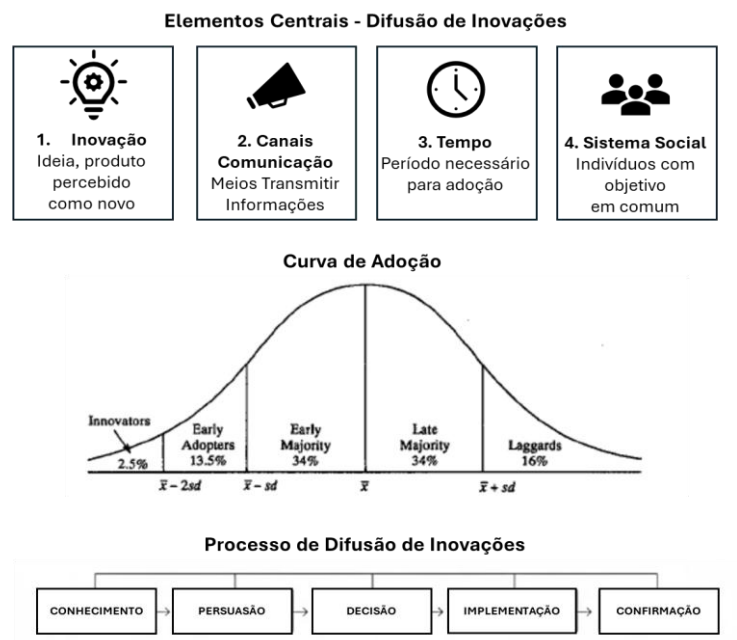
Logo, estes indivíduos assumem os riscos mesmo sem saberem a viabilidade da inovação, visto que de forma frequente tem acesso a recursos e conhecimento avançados sobre a população em geral (ROGERS, 2003).

Os *Early Adopters* são reconhecidos pela disposição em assumir riscos calculados, por serem socialmente proeminentes, com influência significativa sobre outros grupos de adotantes. Caracterizam-se frequentemente como líderes de opinião, testando e validando inovações antes que estas sejam aceitas pela maioria. Seu processo de aceitação inicial pode ser decisivo para o sucesso da difusão (DEDEHAYIR ET AL., 2021).

Segundo Bianchi et al. (2017), o perfil *Early Majority* é influenciado pelos *early adopters*. Que são vistos como formadores de opinião. Portanto, somente após a consolidação dessas referências é que o perfil *Early Majority* se sente seguro suficiente para adotar a inovação. Logo, este fluxo de troca de informações com os pares reduz incertezas e potencializa vantagens no processo decisório, sobretudo em decisões de inovações com maior risco percebido.

Later majority são compreendidos por Rogers (2003) como adotantes mais tradicionais e céticos, que precisam ver a ampla utilização da inovação até que se sintam seguros para adotar, muitas vezes por uma pressão do grupo social que estão inseridos ou por necessidade econômica. Ocorrendo quando a inovação já foi amplamente testada e aceita pela maioria do grupo social.

Laggards são os últimos a adotar uma inovação, com perfil cético a novas ideias e seu ponto de referência para decisões está apontado para o passado, ou seja, a aceitação ocorre quando a inovação já se tornou uma norma estabelecida, motivada por necessidades e/ou pressões do grupo social. São caracterizados com pouca ou nenhuma liderança de opinião e tendem a estar isolados nas redes sociais locais, sendo os mais avessos ao risco (ROGERS, 2003).



Fonte: Rogers (2003)

4. Passos Metodológicos

Este capítulo tem como objetivo descrever o passo a passo do método aplicado. Serão abordados o tipo de pesquisa com suas respectivas características e etapas. Também serão considerados os processos de seleção dos sujeitos, formas de coleta e tratamento de dados e, por fim, a análise dos resultados.

4.1. Caracterização do Estudo

Este trabalho é de natureza exploratória com uma abordagem qualitativa. A pesquisa de natureza exploratória visa maior familiaridade com o problema de pesquisa, mediante esclarecimento e aprimoramento de ideias relacionados ao fenômeno analisado (OLIVEIRA ET AL., 2008).

A abordagem qualitativa visa captar descrições ricas e detalhadas a fim de interpretar significados e perspectivas dos participantes de forma aberta e flexível, analisando fenômenos sociais em contextos naturais (KAMASAK ET AL., 2017). Ademais, a pesquisa qualitativa visa compreender de forma aprofundada e mais completa os fenômenos analisados. Com destaque para a capacidade de explorar as complexidades das experiências humanas, tendo em vista a subjetividade que possui (FAUSTINO, 2024).

A estratégia de pesquisa adotada foi a entrevista semiestruturada, sendo caracterizada por uma combinação de perguntas previamente estabelecidas e abertura para conversação livre, permitindo ao entrevistador explorar tópicos relevantes conforme o curso da entrevista (MASHURI ET AL., 2022). Possibilita maior liberdade de expressão ao entrevistado, bem como maior flexibilidade ao pesquisador sobre o objeto da investigação. Entretanto, a utilização desta estratégia requer planejamento prévio e preparo do entrevistador para a manutenção de um ambiente que permita interação e profundidade na conversa direcionada com o entrevistado (OLIVEIRA, GUIMARÃES e FERREIRA, 2023).

Segundo Manzini (2004), o roteiro de uma entrevista semiestruturada propõe perguntas sobre aspectos gerais e específicos do fenômeno investigado com adaptações durante a coleta conforme o surgimento de novos temas. Portanto, inicia-se com perguntas de ambientação e introdução ao entrevistado para que, posteriormente, sejam apresentadas as questões centrais de pesquisa, finalizando com perguntas abertas para síntese ou complementos.

4.2. Fontes de Pesquisa

Neste estudo, foram utilizadas como fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram as informações obtidas através das entrevistas semiestruturadas. Além das entrevistas foram utilizados mapeamento da jornada de consulta e pagamento de fatura dos clientes das operadoras de telecomunicações mediante gravação das entrevistas e detalhamento do passo a passo dentro das ferramentas digitais para efetivação e consolidação da respectiva jornada nos canais de aplicativo da empresa e e-mail pessoal do entrevistado.

Como fonte secundárias foram consultados artigos, reportagens e relatórios técnicos sobre os temas abordados na pesquisa.

Desta forma, com base no plano genérico de procedimentos utilizado em pesquisas qualitativas proposto por (REMENYI, 2000), a pesquisa segue a estrutura:

Fase 1: Definição do tema central do estudo, com a delimitação de duas empresas de telecomunicações no Brasil como unidades de análise.

Fase 2: Seleção dos sujeitos, preparação e coleta dos dados, com apoio de um roteiro de entrevista semiestruturado, alinhado à abordagem qualitativa. A partir do contato com os entrevistados e da análise preliminar dos dados, foi possível identificar e definir dois perfis de consumidores: **“Adeptos a Tecnologias, denominados Tecnológicos”** e **“Não Adeptos a Tecnologias, denominados Não Tecnológicos”**, que passaram a orientar as etapas seguintes da análise.

Fase 3: Análise, organização e interpretação dos dados, considerando as diferenças entre os perfis identificados e suas interações com os canais digitais das empresas analisadas.

Fase 4: Comparação de dados obtidos entre perfis de consumidores, resultando na elaboração do relatório final com os principais achados e contribuições do estudo.

4.3. Seleção de Sujeitos

Em pesquisa qualitativa, a seleção intencional é utilizada para que os indivíduos sejam escolhidos com objetivo de informar a compreensão do problema de pesquisa e do fenômeno central do estudo. Portanto, a proposta não é selecionar participantes aleatoriamente, mas sim escolher aqueles que sejam conhecedores e informativos sobre o fenômeno estudado (CRESWELL, 2018).

Neste contexto, foram selecionados um total de 14 clientes de duas operadoras de grande porte com presença nacional, com base em critérios intencionais que priorizam a diversidade etária e profissional, bem como experiência prévia dos indivíduos com canais digitais de atendimento e disponibilidade para entrevistas semiestruturadas. A Tabela 1 detalha os sujeitos entrevistados.

Tabela 1: Detalhamento dos Dados dos Entrevistados

Entrevistado	Perfil	Idade	Operadora	Plano	Profissão
Entrevistado 1	Tecnológico	56	Operadora B	Pós Pago	Autônomo
Entrevistado 2	Tecnológico	36	Operadora A & B	Pós e Controle	Servidor Público
Entrevistado 3	Tecnológico	39	Operadora A	Pós Pago	Economista
Entrevistado 4	Tecnológico	59	Operadora B	Controle	Manicure
Entrevistado 5	Tecnológico	32	Operadora B	Fibra	Sistemas de Informação
Entrevistado 6	Tecnológico	33	Operadora B	Pós Pago / Fibra	Contador
Entrevistado 7	Tecnológico	44	Operadora B	Controle	Técnico Edificações
Entrevistado 8	Não Tecnológico	79	Operadora A & B	Controle e TV	Aposentado
Entrevistado 9	Não Tecnológico	61	Operadora B	Controle	Aposentada
Entrevistado 10	Não Tecnológico	54	Operadora B	Pós Pago	Podóloga
Entrevistado 11	Não Tecnológico	74	Operadora A	Pré Pago	Aposentada
Entrevistado 12	Não Tecnológico	76	Operadora B	Controle	Aposentado
Entrevistado 13	Não Tecnológico	71	Operadora A	Pós Pago	Pensionista
Entrevistado 14	Não Tecnológico	57	Operadora B	Pós Pago	Eletricista de Automóveis

4.4. Coleta de Dados

Os dados de pesquisa foram coletados mediante realização de entrevistas individuais semiestruturadas com objetivo de aprofundamento das percepções apuradas no roteiro de pesquisa.

Para tanto, o roteiro (Anexo A) busca avaliar a experiência do cliente ao acessar a jornada de fatura, bem como de suporte técnico nos canais de atendimento das empresas de telecomunicações. Desta forma, a pesquisa visa entender aspectos de navegação nos canais e como este processo proporciona resolutividade frente às demandas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial com entrevistados da cidade do Rio de Janeiro entre os meses de agosto de 2025 e outubro de 2025. Mediante autorização, as entrevistas foram gravadas e transcritas para viabilizar as análises de resultados.

4.5. Análise e Tratamento dos Dados

A análise de dados foi realizada com processos de pesquisa qualitativa, mediante identificação de padrões comportamentais, bem como percepções dos participantes. Sendo estruturada em três estágios: organização, categorização e interpretação.

O primeiro estágio contempla a transcrição das entrevistas e revisão para garantir a acuracidade informacional. Posteriormente, foi realizada leitura do material a fim de identificar pontos relevantes, expressões, trechos relacionados à experiência dos entrevistados como clientes que utilizam canais digitais no âmbito do atendimento das operadoras.

Na etapa posterior, foi adotada a análise de conteúdo como técnica para o tratamento dos dados (BARDIN, 2016). Desta forma, foram selecionadas categorias de acordo com as dimensões observadas nas entrevistas, tais como: Meio / Plataforma de Acesso, Motivo de Acesso, Periodicidade, Avaliação da Experiência de Acesso, Avaliação de Problemas (Suporte Técnico), Relevância dos Canais Digitais na Experiência, Segurança e Fidelização dos Clientes. A categorização foi realizada a posteriori por critérios de relevância das falas dos entrevistados e divisão nos grupos: Tecnológicos ou Não tecnológicos, operadora e tipo de plano utilizado (Pós-pago, Controle, Pré-pago).

Após a categorização, foi possível comparar resultados entre grupos, destacando semelhanças e diferenças, bem como complementaridades na jornada de experiência dos clientes, com o objetivo de validar e fortalecer a confiabilidade das conclusões do estudo. Durante essa etapa, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial “Notebook LM” para leitura e transcrição dos áudios dos entrevistados, permitindo maior precisão na análise das falas e na identificação dos perfis dos entrevistados com os respectivos insights. Após o tratamento dos dados no Notebook LM, o resultado foi transferido para a ferramenta de inteligência artificial “Perplexity PRO” no modelo acadêmico. A ferramenta auxiliou a refinar as categorias de análise. Assim, as avaliações foram realizadas a fim de entender consumidores com perfis “Tecnológico” e “Não Tecnológico” e como estes diferentes perfis interagem com os serviços de atendimento dos canais digitais sob o referencial teórico de experiência do cliente voltado para análise do ambiente digital.

4.6. Limitações do Método

Este estudo apresenta limitações relacionadas ao método de pesquisa qualitativa. Entre suas limitações, destaca-se o recorte amostral intencional dentro do Rio de Janeiro de 14 entrevistados. Desta forma, o estudo possibilita a compreensão das experiências e percepções dos indivíduos, bem como impossibilita a generalização dos resultados para toda a gama de clientes das empresas de telecomunicações ao longo do território brasileiro.

A subjetividade do processo interpretativo é outro ponto de limitação do método, visto que parte da interpretação está correlacionado a nuances de sentido e contexto captadas pelo pesquisador na etapa de análise e categorização das respectivas falas.

Sobre aspectos ligados ao período específico em que as entrevistas foram realizadas (agosto a outubro de 2025), não há mudanças na política de atendimento das operadoras e mudanças nas plataformas / canais digitais que participaram do estudo.

As limitações buscam evidenciar o caráter de interpretação com viés exploratório, a fim de compreender as percepções e a experiência dos usuários entrevistados em um contexto delimitado sem comprometimento da relevância da pesquisa.

5. Análise dos Resultados

A partir das 14 entrevistas realizadas de forma semiestruturada no período entre agosto e outubro de 2025, foi possível analisar de forma aprofundada como as estratégias de transformação digital afetam a experiência do cliente. Esta seção se organiza em cinco subcapítulos: “Impactos da Transformação Digital na Experiência do Cliente”, “Barreiras e Desafios da Digitalização”, “Navegabilidade e Usabilidade dos Canais Digitais”, “Nível de Resolução de Solicitações”, “Segurança e Confiança” e “Fidelização e Lealdade”.

A análise das respostas dos entrevistados foi realizada mediante diferenciação nos perfis “Tecnológico” e “Não Tecnológico”. O estudo revela que os meios tecnológicos quem promovem a transformação digital funcionam como um “acelerador de conveniência” para usuários com familiaridade com as ferramentas e letramento tecnológico. Por outro lado, funcionam como um “gerador de barreiras” para determinados segmentos da população, sobretudo idosos e indivíduos com menor grau de familiaridade com ferramentas digitais.

5.1. Perspectivas da Transformação Digital na Experiência do Cliente

As respostas dos entrevistados sobre transformação digital nas estratégias das empresas de telecomunicações revelaram que os indivíduos reconhecem de forma consistente os benefícios, sobretudo os que possuem perfil “Tecnológico”. Portanto, foram consideradas algumas dimensões a fim de aprofundar o entendimento dos benefícios da digitalização segundo a percepção dos entrevistados.

5.1.1. Acesso Rápido, Conveniente e Contínuo

Os entrevistados com perfil “Tecnológico” apontam a fluidez, agilidade no acesso à fatura pelo aplicativo. Destacam a obtenção de segunda via de fatura, código Pix ou código de barras de forma intuitiva e em qualquer momento e/ou local. Tais aspectos ligados ao tempo, localidade e usabilidade simplificam o processo de pagamento, eliminando a necessidade de tempos anteriores de deslocamento físico a unidade de atendimento para efetuar o pagamento.

Um dos entrevistados cita que *"O acesso à fatura via app é muito prático. Consigo resolver qualquer coisa em segundos, sem precisar parar meu dia"* (Entrevistado 5).

Este aspecto ligado a conveniência se alinha com o conceito de utilidade percebida e a facilidade de uso percebida oriunda do Modelo de Aceitação Tecnologia (TAM) descrito por Davis (1989). Desta forma, a utilização de tecnologias impacta na melhoria da qualidade e eficácia, gerando confiabilidade na adoção e consolidação da ferramenta tecnológica que é somada ao conceito de facilidade de uso percebida pelo indivíduo.

5.1.2. Autonomia e Flexibilidade Temporal

Os entrevistados destacam a resolução de questões a qualquer hora, sem necessidade de enquadrar-se em horários comerciais de atendimento proporcionada pelo uso de canais digitais como um importante fator que gera autonomia na jornada, especialmente entre usuários que possuam uma dinâmica profissional mais intensa.

"A disponibilidade de resolver problemas a qualquer hora é fundamental. Não preciso ficar esperando horário comercial"
(Entrevistado 4).

“Antigamente, você tinha que esperar a carta pelo correio. Hoje, com a tecnologia de pagar direto pelo celular e receber tanto por e-mail, boleto ou ir lá e buscar a fatura via aplicativo, simplifica muito” (Entrevista 5).

5.1.3. Método de Pagamento: Pix como simplificador

A adoção do Pix de forma massiva pelos entrevistados como método de pagamento de suas faturas denota percepções de rapidez e praticidade nas jornadas de pagamento, bem como percepções de segurança. De forma prática, os indivíduos utilizam o Pix após copiar código QR do aplicativo para realizar o pagamento de forma prática e simplificada, sem a necessidade de ir fisicamente a bancos e casas lotéricas. Tendo como consequência a redução do tempo de conclusão das respectivas transações.

“Mais cômodo, me facilita. Porque na maioria das vezes eu tenho que trabalhar. Então, se não for dessa forma eu teria que ir para casa lotérica e enfrentaria filas.” (Entrevista 4).

“Recebo a fatura por whatsapp, copio o código e realizo o pagamento via pix”. (Entrevistado 1).

Esta adesão é refletida na Teoria de Difusão da Inovações de Rogers (2003), em que o Pix avança pela curva "S" de adoção, com *Early Adopters* e *Early Majority* (perfil tecnológico) impulsionados pela testabilidade (Copiar e Colar do Pix), utilidade percebida (redução de filas) e comunicação interpessoal (compartilhamento via WhatsApp). Resultando na confirmação do indivíduo, ou seja, a decisão de continuar utilizando a inovação está relacionada com a aplicabilidade e compatibilidade com as necessidades práticas do cotidiano do adotante, resultando na lealdade via reinvenção prática da jornada de pagamento.

5.2. Barreiras e Desafios da Digitalização

Após afirmações ligadas aos benefícios identificados pela transformação digital, o estudo revelou barreiras que prejudicam a experiência de determinados segmentos de clientes apresentadas a seguir.

5.2.1. Exclusão Digital e Dependência Geracional

Entrevistados do perfil “Não Tecnológico”, com idade entre 71 e 79 anos relataram que o acesso e manuseio de canais digitais é “difícil e/ou confuso”. Assim, estes clientes acabam delegando tarefas como acessar fatura, inserir créditos ou resolver problemas técnicos a netos, filhos e familiares próximos por ausência de conhecimento no manuseio das ferramentas de acesso aos canais digitais, evidenciando um comportamento involuntário de dependência geracional destes indivíduos.

“A internet é muito confusa. Muitos botões, muitas opções. Fico perdida”. (Entrevistado 13).

“O pagamento eu até consigo fazer, pois fui forçado a aprender. Mas na maioria das vezes, eu espero meu filho chegar para realizar o pagamento. Para temas mais específicos, eu também aciono meu filho para resolver.” (Entrevistado 14).

Essa distribuição reflete a curva de adoção de Rogers (2003), com os perfis tecnológicos posicionados como *Early Adopters* (13,5%) e *Early Majority* (34%), enquanto os não tecnológicos atuam como *Late Majority* (34%) e *Laggards* (16%), impactados por barreiras como incerteza na implementação e confirmação, agravadas pela migração forçada. Este tem perfil cético e resistente, aderindo a novas tecnologias somente por necessidades e/ou pressão social. Em outras palavras, o processo de exclusão digital destes indivíduos ocorre por não perceberem vantagem relativa ou perceberem uma complexidade excessiva nos benefícios do uso de aplicativos e canais digitais, permanecendo no comportamento tradicional. A análise das entrevistas valida essa dinâmica, sugerindo estratégias de difusão que incluam persuasão interpessoal e suporte híbrido para acelerar a adoção plena.

5.2.2. Limitações por Problemas de Conectividade

Há situações específicas em que os entrevistados relatam indisponibilidade de sinal. Impedindo o acesso a aplicativos para consultas de extratos e segunda via. Este relato ilustra como aspectos de deficiência de infraestrutura e conectividade podem anular potenciais vantagens no processo de digitalização.

“Tentei acessar meu app para consultar a fatura, mas não tinha sinal. Fico presa sem conseguir fazer nada. Logo, liguei no call-center e a menina fez um processo que funcionou após umas 4 horas.” (Entrevistado 4).

5.2.3. Fator Segurança e Fraudes

O estudo revela comportamentos distintos para o fator segurança. Os entrevistados com perfil mais “Tecnológico” sentem-se mais seguros com a infraestrutura de cibersegurança disponibilizada pelas empresas para realização de suas transações. Já entrevistados com perfil “Não Tecnológico” possuem desconfianças e bloqueio comportamental ligado a possíveis fraudes nas transações executadas em canais digitais. Estes evitam usar canais digitais e transações via Pix devido ao medo de fraudes e golpes.

“Nunca me senti inseguro. Sempre tive bastante confiança nos aplicativos.” (Entrevistado 2).

“Não me sinto segura. Acho que a tecnologia traz isso e não me sinto segura nem de usar o pix. Todo mês pego a fatura na casa lotérica e faço o pagamento lá mesmo” (Entrevistado 9).

Segundo o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) proposto por Davis (1989), a facilidade de uso percebida tem influência na utilidade percebida. Neste caso, o fator “segurança percebida” relatada pelos entrevistados não trará impactos para a facilidade que o indivíduo percebe quanto ao uso da ferramenta, mas terá impacto direto na adoção da tecnologia, visto que se a ferramenta não é percebida pelo indivíduo como segura, não haverá utilização.

5.2.4. Migração Forçada para Digital

Para os entrevistados com perfil “Não Tecnológico”, o não envio de faturas por correios foi prejudicial a experiência do cliente, especialmente em relação à contestação de valores, acompanhamento de histórico e risco de esquecimento com consequente pagamento de juros.

“Antes eu recebia a conta impressa, guardava como comprovante. Agora tudo é no digital e eu esqueço de pagar às vezes.” (Entrevistado 10).

Por outro lado, este processo de migração forçada para o digital de clientes com perfil “Não Tecnológico” trouxe consequências ligadas ao não letramento digital destes clientes e uma dependência de outras gerações que possuem conhecimento tecnológico para auxílio nas demandas e solicitações da jornada de atendimento.

“Se eu tiver algum problema, não consigo resolver devido a minhas limitações de conhecimento. Mas quando tem algum problema, tenho sempre um filho, um neto para me ajudar.” (Entrevistado 8).

5.3. Navegabilidade e Usabilidade dos Canais Digitais

A forma como os usuários utilizam e interagem com os canais digitais foi analisada e aspectos relacionados diretamente ao uso destes foi avaliado juntamente com o processo de navegação da respectiva jornada.

Para usuários que utilizam regularmente aplicativos de telecomunicações, ou seja, com perfil “Tecnológico”, a navegabilidade dos canais digitais é avaliada como fácil e intuitiva, com destaque para a simplicidade no acesso a jornada de faturas. O processo de pagamento via Pix ou cartão de crédito é avaliado como fácil, com interface clara e sequência lógica de passos. Um entrevistado descreveu: “A jornada do app é fluida. Clico, pago, pronto. Levo menos de um minuto” (Entrevistado 2).

Ainda sob a ótica de entrevistados inclinados a tecnologia, aspectos como transições lógicas entre telas e fluidez na usabilidade e navegação das ferramentas são identificadas como fortes características. Também há destaque para a capacidade de consultar rapidamente o histórico de faturas nos canais digitais, com detalhamento de faturas pagas e em aberto que facilita a visualização e comparação de períodos, bem como acompanhamento do consumo. Um entrevistado relata que “*acessa dados de fatura tanto por e-mail quanto por aplicativo, dependendo do que está mais acessível no momento, para consultar os valores de sua conta que está cadastrada em débito automático*”. (Entrevistado 6).

Apesar dos pontos positivos, foram identificados pontos críticos na jornada do usuário. O primeiro ponto são as barreiras cognitivas para a população idosa, uma vez que entrevistados idosos e com perfil “Não Tecnológico” relataram limitações cognitivas,

educacionais ou de letramento digital que dificultam a resolução de problemas sozinhos, sendo necessário recorrer a familiares próximos e/ou pessoas de sua confiança para navegação nos canais digitais. O Entrevistado 13 descreve não somente a jornada, mas a internet como “muito confusa”. Já o Entrevistado 11 relata que “*tem muitos cliques, muitas opções. Não sabe onde clicar e fica com medo de apertar errado e piorar*”.

O Entrevistado 10 critica as operadoras por concentrarem seu respectivo design e suas funcionalidades no “público novo”, não levando em consideração dificuldades e necessidades de usuários idosos. Esta afirmação pressupõe a necessidade de interfaces mais acessíveis ao espectro amplo de capacidades cognitivas e educacionais, especialmente para o perfil “Não Tecnológico” e de forma ainda mais precisa para usuários idosos.

A instabilidade e problemas recorrentes de login foi apontado por múltiplos entrevistados, com predominância do perfil “Tecnológico”. Este ponto gera impactos negativos na primeira interação do cliente, criando experiência negativa desde o início. Um dos entrevistados afirma que o login raramente permanece salvo e que os clientes frequentemente precisam buscar ou trocar a senha, gerando frustração no acesso ao aplicativo. Sugerindo explicitamente que o “*login deveria permanecer salvo por mais tempo. Pois, toda vez que abre o app precisa colocar senha novamente*” (Entrevistado 2).

O mapeamento dos pontos fortes e críticos relacionados a usabilidade e navegação dos canais digitais está alinhada com a fase de entendimento do cliente da teoria da Experiência do Cliente descrita por Pine e Gilmore (1997) a fim de identificar necessidades que possam gerar conexões emocionais com o indivíduo com objetivo de gerar laços cognitivos e afetivos que possibilitem maior personalização da experiência do cliente.

5.4. Nível de Resolução de Solicitações

O impacto da transformação digital na resolutividade das solicitações é um fator considerado relevante na percepção dos entrevistados, mas a dificuldade em obter suporte humano é um ponto de insatisfação em ambos os perfis.

5.4.1. Preferência por Suporte Humano em Casos Complexos

Embora clientes utilizem canais digitais para operações consideradas rotineiras (consulta de segunda via, pagamento, consulta de fatura), a preferência por atendimento humanizado emerge com clareza quando ocorrem problemas de maior complexidade, como: contestação de valores da fatura ou até mesmo problemas com sinal de que demandam suporte técnico especializado. Portanto, entre a disponibilidade de canais digitais para suporte e preferência de usuários por interação humanizada, os entrevistados preferem realizar ligações no call-center ou até mesmo comparecer a uma loja de forma presencial, sobretudo em casos que exigem maior urgência nas tratativas.

“Peço para meu filho resolver. Se ele não conseguir, eu gosto de ter a loja perto de mim para que eu possa chegar lá e resolver.”
(Entrevistado 14).

“Eu prefiro ainda o atendimento humanizado. Então, normalmente eu ligo no call-center para poder resolver problemas. Eu uso o app para outras coisas, mas não para resolver problemas.” (Entrevistado 2).

5.4.2. Call-Center: Tempo e Stress

A pesquisa revela que o atendimento por call-center é associado a longos períodos, que denotam espera excessiva na linha pelo cliente. Somado a não resolução das solicitações na primeira chamada, traz como consequência clientes como o Entrevistado 10 que faz o seguinte relato: *“Esperei uma hora no call center. Quando atenderam, me passaram para outro departamento. No fim não resolveram nada. Fiquei furioso”*. Outro entrevistado relata que teria que ter mais lojas presenciais para *“conversar com a pessoa, olhando no olho dela, para ela resolver o problema. Porque negócio de call center, essas coisas eletrônicas, gravações, só me geram stress no telefone”*. (Entrevistado 14). Tais experiências reforçam a frustração do cliente com canal humano, paradoxalmente tornando o problema ainda mais grave, visto que o cliente prefere humano, mas quando consegue chegar no atendimento humano, a experiência é tão negativa que acaba piorando a satisfação.

5.4.3. Automações e Arquitetura de Chatbots

Sob a ótica de um entrevistado com perfil “Tecnológico”, há a afirmação de que “o atendimento poderia melhorar um pouco, ser um pouco mais dinâmico, mais rápido. Eu entendo também que é uma questão de custo. Mas tem coisas que são simples que você pode direcionar um assistente de inteligência artificial direcionar a pessoa, mas poderia ser mais fácil o contato” (Entrevistado 6). Este trecho denota que os clientes sentem a necessidade de uma experiência mais fluida na URA do call-center, sobretudo quando buscam suporte digital via aplicativo ou WhatsApp, a jornada tipicamente inicia com agente de IA ou chatbot, que oferece opções padronizadas. Somente após esgotar essas opções que há o direcionamento ao atendente humano. Tal estrutura, gera frustração, pois cria camadas de intermediação na experiência do cliente, ainda que potencialmente seja redutora de custos, segundo o relato da percepção do Entrevistado 6.

"Primeiro vem aquele robô. Aperto opções, mas nada funciona. Aí ele diz que vai transferir para um atendente. Mas o atendente não sabe onde você estava com o robô". (Entrevistado 10).

5.4.4. Suporte de Lojas Físicas

Os entrevistados com perfil “Tecnológico” não citaram lojas físicas em seus relatos. Já entrevistados com perfil “Não Tecnológico” tem percepções distintas sobre as lojas físicas. O Entrevistado 12 utiliza lojas físicas como ponto de apoio para emissão de fatura física para posterior pagamento em casa lotérica, relatando uma boa jornada de suporte mensal quando aciona este canal. Já outros entrevistados que procuraram lojas físicas para resolver problemas ligados à fatura ou ao suporte técnico, são frequentemente instruídos a ligar para central ou usar canais digitais no atendimento. Sendo assim, estes clientes sugerem que as lojas físicas deveriam ter maior capacidade de resolução de solicitações e esclarecimentos para evitar redirecionamento automático para canais digitais.

5.5. Fidelização e Lealdade: O Papel da Experiência Digital

Rogers (2003) descreve a etapa de confirmação como o momento que o usuário avalia se mantém ou descontinua o uso da inovação com base nas experiências acumuladas. Segundo dados da (MCKINSEY & COMPANY, 2023) citado na introdução:

clientes que sofrem com experiências não satisfatórias, problemas de conectividade ou cobranças indevidas são improváveis de responder bem a qualquer campanha de marketing. Portanto, a qualidade da experiência digital que o cliente com perfil “Tecnológico” vivencia na jornada de atendimento em telecomunicações é fator significativo na decisão de permanecer com a operadora.

"É uma experiência muito tranquila, porque é intuitivo. A comunicação é bem fluída, tanto por e-mail, quanto via app. Então não tem grandes dificuldades não. (Entrevistado 3).

"Minha experiência de acesso a fatura é boa, fácil. É praticidade mesmo. Não acho dificuldade nenhuma em acessar. Além de receber alertas e informações por e-mail que me ajudam a lembrar sobre a data de pagamento. (Entrevistado 7).

Já para os entrevistados com perfil "Não Tecnológico" que foram forçados a migrar para digital, a experiência negativa funciona como um fator de frustração que prejudica lealdade do cliente. Um entrevistado comentou:

"Antes era tudo simples, vinha pelo correio. Agora ficou confuso, esqueço de pagar, recebo multa. Estou cansada disso. Se achar melhor, mudo de operadora"
(Entrevistado 10).

"O uso de aplicativo não me facilitou em nada, não sei se por causa da minha idade, mas não tenho nem vontade de aprender e acho que isso está acabando com o mundo. Gosto do papel e do atendimento presencial"
(Entrevistado 14).

5.5.1. Personalização e Customização

Pine e Gilmore (1998) descrevem a customização em massa como uma estratégia que permite a combinação de componentes padronizados para criar experiências personalizadas aos clientes. Entretanto, os entrevistados não mencionam nenhum tipo de comunicação personalizada ou ofertas customizadas com base em seu perfil de uso. Neste caso, as percepções positivas da jornada estão relacionadas mais especificamente a

praticidade, agilidade e fluidez no uso das ferramentas de forma ampla, mas sem exploração da esfera de customização da experiência do cliente segundo a percepção dos entrevistados.

5.6. Síntese Analítica: O Paradoxo da Transformação Digital

A análise dos resultados da pesquisa revela um paradoxo central no contexto da transformação digital no mercado de telecomunicações: a tecnologia atua simultaneamente como catalisadora de eficiência para clientes com maior familiaridade digital e como agente de exclusão para aqueles com menor propensão à inovação.

A transformação digital funciona como uma “via expressa”, rápida e eficiente, para quem já domina o percurso. Para esses usuários, a jornada do cliente torna-se visivelmente mais ágil e satisfatória: operações como pagamento de faturas, acesso a extratos e resolução de problemas técnicos simples ocorrem de forma fluida, prática e com flexibilidade temporal. Há, nesse caso, um alinhamento com a criação de experiências memoráveis e positivas, conforme propõem Pine e Gilmore (1998), no qual as tecnologias atendem às expectativas e capacidades do usuário.

Ao mesmo tempo, esse processo expõe com nitidez os diferentes perfis de adoção de tecnologia descritos por Rogers (2003). Indivíduos classificados como “Tecnológicos” se alinham aos grupos *Innovators*, *Early Adopters* e parte da *Early Majority*, usuários que se beneficiam da digitalização. Já os perfis “Não Tecnológicos” se associam à *Late Majority* e aos *Laggards*, que continuam preferindo “estradas mais lentas”, como o atendimento presencial ou o uso de papel. Para esses grupos, a digitalização compulsória impõe barreiras significativas, resultando em dificuldades cognitivas, insegurança e dependência de terceiros. Embora tecnicamente tenham acesso aos canais digitais, sua limitação no uso autônomo gera exclusão digital funcional, marcada pela dependência involuntária e pela frustração no uso dos serviços.

Segundo a Teoria da Difusão da Inovação (Rogers, 2003), mesmo os grupos da *Late Majority* e dos *Laggards* demonstram algum grau de conhecimento sobre os canais digitais, o que indica que a etapa de persuasão do modelo é, em parte, bem-sucedida. Contudo, a etapa da decisão ocorre de maneira forçada, impulsionada por uma migração involuntária ao ambiente digital, em razão da descontinuidade ou precarização dos canais tradicionais. Isso resulta em implementações pouco eficazes, com suporte inadequado,

problemas de usabilidade e necessidade constante de ajuda de terceiros, configurando, assim, um paradoxo entre inclusão tecnológica formal e exclusão prática da experiência digital.

6. Considerações Finais

6.1. Conclusão

Neste trabalho, foram investigadas as estratégias de transformação digital e como estas afetam a experiência do cliente no mercado brasileiro de telecomunicações. Para tanto, foi analisada a jornada integrada de canais, barreiras à adoção tecnológica e dimensões estratégicas do atendimento. O estudo revelou que o processo de digitalização proporciona benefícios ligados agilidade, autonomia e percepção de controle por parte dos clientes, especialmente entre aqueles com perfil mais tecnológico. Com acesso facilitado às informações e maior praticidade nos meios de pagamento, esses consumidores demonstram interações mais fluídas e intuitivas com os canais digitais.

Entretanto, foram identificadas barreiras relevantes como dificuldades cognitivas, comportamentais e operacionais em grupos mais resistentes à adoção de canais digitais, ou seja, clientes com perfil “Não Tecnológico”. Somam-se a essas limitações aspectos de infraestrutura, conectividade e até mesmo processos de exclusão digital funcional, nos quais o cliente possui acesso à tecnologia, mas não consegue utilizá-la de forma autônoma. Nesse contexto, a migração forçada para canais digitais, aliada à ausência de suporte humanizado e à baixa acessibilidade das plataformas, se configura como um desafio significativo que compromete a experiência do usuário e, consequentemente, o processo de fidelização.

Em síntese, a transformação digital se apresenta como um vetor de vantagem competitiva e eficiência operacional, mas também intensifica desigualdades de acesso e usabilidade entre os diferentes perfis de clientes. Os resultados evidenciam, portanto, a necessidade de estratégias mais adaptáveis, inclusivas e sensíveis às distintas capacidades tecnológicas dos consumidores, com vistas a promover experiências mais equitativas e efetivas no relacionamento com as operadoras.

6.2. Implicações Gerenciais

A adoção e implementação de estratégias digitais precisam estar integradas à gestão de mudanças organizacionais, considerando desde a capacitação de stakeholders até ajustes operacionais nos fluxos de atendimento. Isso implica avaliar a viabilidade técnica das soluções propostas, bem como garantir infraestrutura e suporte adequados para que o atendimento ao cliente seja eficaz independentemente de seu perfil tecnológico.

Recomenda-se que os gestores desenvolvam planos de implementação gradual e monitorada, com uso de projetos-piloto que permitam testar, ajustar e adaptar os canais digitais antes de sua adoção plena. Essa abordagem reduz riscos, aumenta a aceitação interna e externa e favorece a inclusão de diferentes perfis de clientes.

Além disso, são fortemente indicados investimentos em capacitação interna, com foco na formação contínua dos funcionários impactados por mudanças nos processos e sistemas. Paralelamente, ações de educação digital voltadas aos clientes, como tutoriais, treinamentos simples e canais de apoio acessíveis, são importantes para mitigar desigualdades de usabilidade e ampliar o letramento tecnológico da base de consumidores.

Adicionalmente, é estratégica a adoção de plataformas mais intuitivas, acessíveis e seguras, que favoreçam a navegabilidade e a autonomia dos usuários em todos os segmentos. O foco deve estar em interfaces objetivas, com linguagem clara e usabilidade universal, especialmente entre os clientes com menor familiaridade digital.

Por fim, é recomendável fortalecer o modelo de atendimento omnicanal, em que canais físicos e digitais atuem de forma complementar e integrada. A personalização da jornada, combinada com suporte humanizado, tende a melhorar a experiência do cliente, aumentar a resolutividade e reduzir a distância entre os diferentes perfis de adoção tecnológica.

6.3. Indicações para Estudos Futuros

Com o objetivo de enriquecer o debate acadêmico e gerar novos modelos de negócio cada vez mais eficientes, o presente estudo abre possibilidades de novas investigações e análises com maior aprofundamento sobre o impacto social da transformação digital e avaliação sobre o processo de inclusão / exclusão digital entre os usuários, bem como estudos de caso em segmentos específicos de mercado. Vale também

destacar potenciais novas pesquisas sobre tecnologias inovadoras (IA, Chatbot e IoT) dentro do processo de jornada de atendimento do cliente em diferentes mercados e setores, bem como investigações de novos modelos que gerem novas alternativas de relacionamento, personalização e fidelização de clientes.

O estudo de estratégias para ampliar o letramento tecnológico e reduzir gaps de usabilidade entre diferentes gerações de consumidores de forma mais aprofundada possui extrema relevância para promoção de experiências mais equânimes entre os diferentes perfis e segmentos de clientes.

Essas futuras investigações poderão contribuir para práticas mais inclusivas e eficientes no relacionamento entre empresas e consumidores em um cenário de crescente digitalização.

7. Referências Bibliográficas

- AWADHI, J. AL; OBEIDAT, B.; ALSHURIDEH, M. T. The impact of customer service digitalization on customer satisfaction: Evidence from telecommunication industry. *International Journal of Data and Network Science*, v. 5, n. 4, 2021.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BIANCHI, M. *et al.* Selecting early adopters to foster the diffusion of innovations in industrial markets: Evidence from a multiple case study. *European Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 4, 2017.
- BONNET, D.; WESTERMAN, G. The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, v. 62, n. 2, 2021.
- BRIDGES, M. What strategies can telcos adopt to enhance customer loyalty in the digital age?
- BRIS, A. *et al.* KNIGHTS, RAIDERS, AND TARGETS - THE IMPACT OF THE HOSTILE TAKEOVER - COFFEE, JC, LOWENSTEIN, L, ROSEACKERMAN, S. *JOURNAL OF BANKING & FINANCE*, v. 37, n. 1, 2021.
- ÇALDAĞ, M. T.; GÖKALP, E. Understanding barriers affecting the adoption and usage of open access data in the context of organizations. *Data and Information Management*, v. 9, n. 1, p. 100049, mar. 2025.
- CARVALHO, R. B. *et al.* DIGITAL TRANSFORMATION: CONSTRUCT DEFINITION CHALLENGES AND SCENARIOS FOR A RESEARCH AGENDA. *Revista de Administracao Mackenzie*, v. 22, n. 6, 2021.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. [s.l: s.n.].
- CX TRENDS 2025. As principais tendências em experiência do cliente para 2025.
- DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, v. 13, n. 3, 1989.
- DEDEHAYIR, O. *et al.* Innovators and early adopters in the diffusion of innovations: A literature review. *Em: Digital Disruptive Innovation*. [s.l: s.n.]. .
- FAUSTINO, L. S. E S. MÉTODO QUALITATIVO: origem, conceitos e relevância nas Ciências Humanas, 31 jul. 2024. Disponível em:
<<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/9093/version/9618>>
- FU, J. S.; SHUMATE, M.; CONTRACTOR, N. Organizational and individual innovation decisions in an interorganizational system: Social influence and decision-making authority. *Journal of Communication*, v. 70, n. 4, 2020.

GILMORE, J. H.; PINE, B. J. The four faces of mass customization. *Harvard business review*, v. 75, n. 1, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Setor de Telecomunicações cresce 2,4% no acumulado de 12 meses, aponta IBGE.

INTROINI, M.; MARCATO, M.; SARTI, F. Tecnologias digitais e reorganização da produção internacional. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 22, p. 1–35, 13 nov. 2023.

JONG, J. P. J. DE; LINDSEN, I. Enhancing diffusion of consumer innovations on knowledge sharing platforms. *Asian Journal of Technology Innovation*, v. 30, n. 2, 2022.

KAMASAK, R. *et al.* Qualitative methods in organizational research: An example of grounded theory data analysis. *Em: Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce*. [s.l.: s.n.]. .

KOTHA, S.; PINE, B. J. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 3, 1994.

KRAUS, S. *et al.* Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, v. 63, 2022.

KUMAR CHAUDHARY, M. *et al.* Service innovation in telecommunication: The path to customer loyalty through enhanced customer satisfaction. *Innovative Marketing*, v. 21, n. 1, p. 37–49, 27 jan. 2025.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, 2016.

MALATJI, W. R.; ECK, R. VAN; ZUVA, T. Understanding the usage, modifications, limitations and criticisms of technology acceptance model (TAM). *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, v. 5, n. 6, 2020.

MANZINI, E. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos ...*, 2004.

MASHURI, S. *et al.* Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies Ruslin. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, v. 12, n. 1, p. 22–29, 22 fev. 2022.

MCKINSEY & COMPANY. Why AI-enabled customer service is key to scaling telco personalization. [s.l.: s.n.].

MIN, C. *et al.* Innovation or imitation: The diffusion of citations. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 69, n. 10, 2018.

MIRANDA, M. Q. *et al.* Technology adoption in diffusion of innovations perspective: introduction of an ERP system in a non-profit organization. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 13, n. 1, 2016.

MORDOR INTELLIGENCE. TAMANHO DO MERCADO BRASIL TELECOM & ANÁLISE DE PARTICIPAÇÃO - TENDÊNCIAS DE CRESCIMENTO & PREVISÕES (2024 - 2029).

OLIVEIRA, A. A. R. DE *et al.* Métodos e técnicas de pesquisa social. Journal Of The American Medical Association, v. 264, n. 11, 2008.

OLIVEIRA, S. DE; GUIMARÃES, O. M.; FERREIRA, J. DE L. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. Revista Linhas, v. 24, n. 55, 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. A Caminho da Era Digital no Brasil. [s.l: s.n.].

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. Harvard business review, v. 76, n. 4, 1998.

REMENYI, D. , W. B. , M. A. , & S. E. Doing Research in Business and Management. [s.l.] SAGE Publications, 2000.

RICHARDSON, M. Negócios Digitais: Transformação e Inovação.

ROGERS, E. M. Diffusion of innovations (5th ed.), [B] New York: Free Press. [s.l: s.n.].

SANTOS, L. C. DOS; FREITAS, A. S. DE; FERREIRA, J. B. Whatsapp como ferramenta de ensino e aprendizagem por professores do ensino superior: uma avaliação utilizando o modelo de aceitação de tecnologia TAM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 19, n. 2, 2020.

SCHWERTNER, K. The Impact of Digital Transformation on Business: A Detailed Review. *Em: Strategic Management in the Age of Digital Transformation.* [s.l: s.n.]. .

SILVA, J. H. O. *et al.* Customer experience research: intellectual structure and future research opportunities. Journal of Service Theory and Practice, v. 31, n. 6, 2021.

SILVA, T. I. M. *et al.* TEORIA DA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO E SUA APLICABILIDADE EM PESQUISAS EM SAÚDE E ENFERMAGEM. Texto e Contexto Enfermagem, v. 31, 2022.

TAKAHASHI, C. K.; FIGUEIREDO, J. C. B. DE; SCORNAVACCA, E. Investigating the diffusion of innovation: A comprehensive study of successive diffusion processes through analysis of search trends, patent records, and academic publications. Technological Forecasting and Social Change, v. 198, 2024.

TAN, A. H. T.; MUSKAT, B.; JOHNS, R. The role of empathy in the service experience. Journal of Service Theory and Practice, v. 29, n. 2, 2019.

TELECO. Resultados Econômicos das Prestadoras de Telecomunicações no Brasil.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista	
Tema	Questões
Meio / Plataforma de Acesso	Como você acessa sua fatura de pagamento? (Canais digitais ou físicos)?
Motivo de Acesso	Por qual motivo você acessa sua fatura pelo canal (digital ou físico)?
Periodicidade	Com que frequência e em quais situações você utiliza canais digitais (aplicativo, site) para resolver questões relativas à sua conta?
Avaliação da Experiência de Acesso	Como você avalia sua experiência de acesso a fatura?
Avaliação de Problemas (Suporte Técnico)	Em caso de problema técnico ou necessidade de suporte técnico, como você procede e por onde você solicita reparos?
Relevância dos Canais Digitais na Experiência	Em sua opinião, o uso de canais digitais melhorou, piorou ou não alterou sua experiência como cliente no acesso a fatura? Fale sobre Prós e Contras
	Que tipo de suporte ou auxílio você sente falta ao acessar canais digitais?
Segurança	Você se sente seguro usando canais digitais para pagamentos? Já teve algum problema ou preocupação em relação à segurança?
Fidelização	Por que você escolheu sua operadora atual?