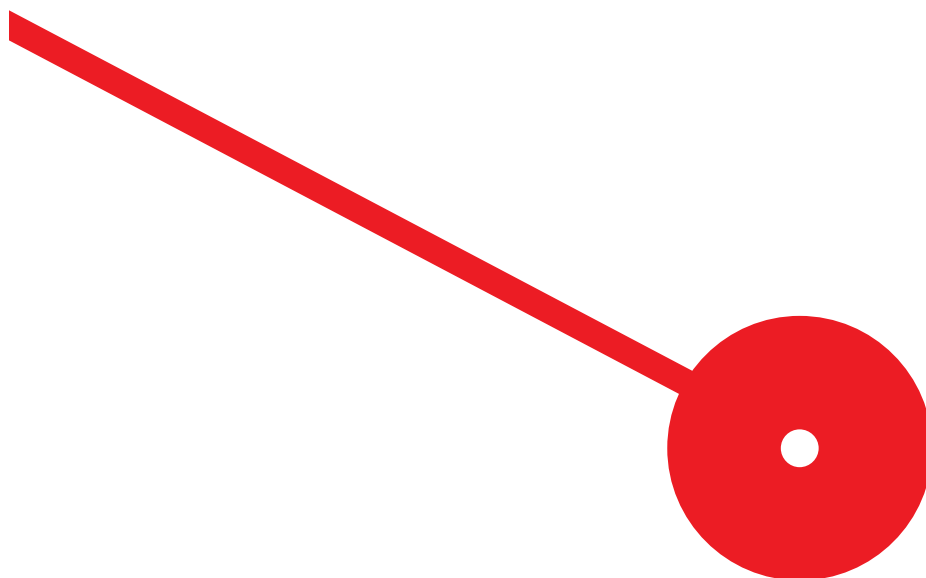




Omnicanalidade, experiência, satisfação e lealdade do cliente nas telecomunicações

Andreia Filipa Dias da Silva

07/2026





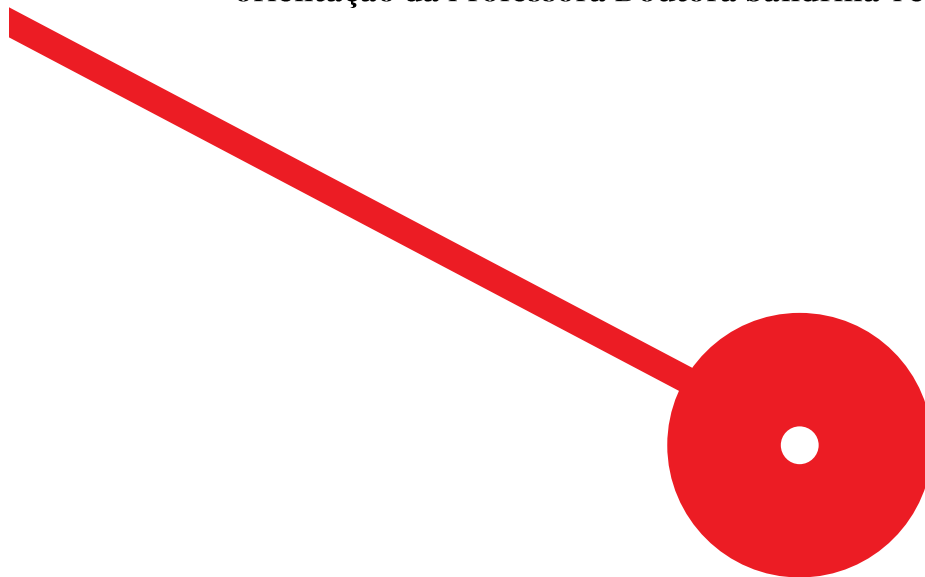
Omnicanalidade, experiência, satisfação e lealdade do cliente nas telecomunicações

Andreia Filipa Dias da Silva

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Comercial, sob orientação da Professora Doutora Sandrina Teixeira.

Andreia Filipa Dias da Silva. Omnicanalidade, experiência, satisfação e lealdade do cliente nas telecomunicações

07/2026



Dedicatória

Ao meu pai, que sei que estaria orgulhoso do meu percurso.

À minha mãe, pelo amor e apoio incondicionais.

Agradecimentos

A concretização desta dissertação de mestrado representa o culminar de uma etapa de grande exigência, dedicação e crescimento pessoal. Este percurso não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas às quais manifesto a minha profunda gratidão.

À minha orientadora, a Professora Doutora Sandrina Teixeira, pelo voto de confiança, pela segurança que transmitiu e pelo rigor científico que nunca deixou falhar. O seu acompanhamento e palavras de incentivo foram fundamentais para guiar este trabalho e superar os desafios ao longo do caminho.

Aos professores do Mestrado em Gestão e Direção Comercial, pela partilha generosa de conhecimentos, pelo nível de exigência e pela excelência do ensino, contributos que foram vitais para a minha formação académica.

A todos os indivíduos que, de forma totalmente voluntária e altruísta, dispensaram o seu tempo para responder ao questionário desta investigação. A vossa colaboração foi essencial para a obtenção dos resultados deste estudo.

A todos os familiares e amigos que, com gestos de carinho, compreensão e incentivo, me acompanharam ao longo desta jornada e celebraram comigo cada pequena conquista.

Por fim, à minha mãe, o meu porto seguro e a minha maior inspiração. O seu amor, o seu esforço, o seu apoio incondicional e a sua crença nas minhas capacidades foram o que me permitiu chegar ao final do meu percurso académico.

A todos, a minha sincera gratidão.

Resumo:

O setor das telecomunicações em Portugal opera num mercado residencial maduro e saturado, exigindo que as operadoras transitem para lógicas relacionais centradas na jornada do consumidor. Neste cenário, o alinhamento entre os departamentos de marketing e vendas torna-se fulcral para garantir que a promessa de valor seja cumprida. Esta dissertação analisa o impacto de cinco dimensões da omnicanalidade (conetividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização) na experiência, satisfação e lealdade do cliente B2C no mercado de telecomunicações nacional.

Metodologicamente, adotou-se uma abordagem quantitativa, explicativa e correlacional, recorrendo à aplicação de questionários online. A amostra final, obtida através da técnica de amostragem não-probabilística “bola de neve” foi constituída por 207 respostas válidas. O tratamento estatístico e a validação do modelo conceptual foram efetuados por meio da Modelação de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4.

Os resultados revelam que a conectividade, a flexibilidade e a consistência influenciam direta e positivamente a experiência do cliente (CE), enquanto a integração e a personalização não registaram impactos significativos. Adicionalmente, confirmou-se que a CE exerce uma forte influência positiva na satisfação, que, por sua vez, constitui o antecedente direto mais poderoso da lealdade. Também se constatou que a CE não possui um efeito direto sobre a lealdade, sendo o seu impacto totalmente mediado pela satisfação.

Academicamente, esta investigação inova ao demonstrar como o alinhamento interno impacta o consumidor B2C num mercado de serviços contínuos face a outros estudos focados no cliente B2B e no retalho de bens de consumo. Em termos práticos, oferece conselhos aos gestores, sugerindo que priorizem investimentos na fluidez e conexão dos canais, equilibrando a digitalização com o valor empático da interação humana.

Palavras-chave: Omnicanalidade; Experiência do cliente; Satisfação; Lealdade.

Abstract:

The telecommunications sector in Portugal operates in a mature and saturated residential market, requiring operators to transition toward a relational logic centered on the customer journey. In this scenario, alignment between marketing and sales departments becomes crucial to ensure that the value promise is fulfilled. This dissertation analyses the impact of five dimensions of omnichannel (connectivity, integration, consistency, flexibility and personalization) on B2C customer experience, satisfaction and loyalty in the national telecommunications market.

Methodologically, a quantitative, explanatory and correlational approach was adopted, utilizing online questionnaires. The final sample, obtained through the “snowball” non-probability sampling technique, consisted of 207 valid responses. Statistical analysis and validation of the conceptual model were performed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), utilizing the SmartPLS 4 software.

The results reveal that connectivity, flexibility and consistency directly and positively influence customer experience (CE), while integration and personalization did not show significant impacts. Additionally, it was confirmed that CE exerts a strong positive influence on satisfaction, which, in turn, constitutes the most powerful direct antecedent of loyalty. It was also found that CE does not have a direct effect on loyalty, as its impact is fully mediated by satisfaction.

Academically, this study innovates by demonstrating how internal alignment impacts the B2C consumer in a continuous services market, contrasting with previous research focused on B2B clients and consumer goods retail. In practical terms, it offers guidance to managers, suggesting they prioritize investments in channel fluidity and connectivity, balancing digitalization with the empathetic value of human interaction.

Key words: Omnichannel; Customer experience; Satisfaction; Loyalty

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
1 Enquadramento teórico.....	2
1.1 Mercado das telecomunicações em Portugal na atualidade.....	2
1.2 Interface e integração entre os departamentos de marketing e vendas.....	4
1.3 Experiência do cliente e as suas dimensões na omnicanalidade	7
1.4 Satisfação e lealdade do cliente	9
2 Estruturação da pesquisa	10
2.1 Questões de investigação.....	11
2.2 Objetivos de investigação	12
2.3 Modelo conceptual	13
2.3.1 Definição dos construtos	14
2.3.2 Hipóteses de investigação.....	15
Capítulo I – Metodologia de investigação	18
1 Abordagem metodológica.....	19
2 Instrumento de recolha de dados	20
3 Procedimentos de tratamento e análise de dados.....	21
Capítulo II – Resultados obtidos	24
1 Apresentação dos resultados.....	25
1.1 Caracterização da amostra	25
1.2 Estatísticas descritivas	27
1.3 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo.....	29
1.3.1 Fiabilidade dos indicadores	29
1.3.2 Fiabilidade da consistência interna.....	31
1.3.3 Validade convergente	32
1.3.4 Validade discriminante	33
1.4 Avaliação do modelo estrutural.....	35

1.4.1	Colinearidade.....	35
1.4.2	Significância e relevância dos efeitos diretos (Teste de hipóteses).....	37
1.4.3	Poder explicativo e tamanho do efeito	39
1.4.4	Efeitos indiretos específicos (Análise de mediação)	42
1.5	Resultados gerais obtidos	45
2	Discussão dos resultados	46
2.1	Discussão do perfil da amostra.....	47
2.2	Discussão das estatísticas descritivas dos construtos	48
2.3	Discussão do teste de hipóteses e efeitos de mediação	49
Capítulo III – Conclusões		53
1	Considerações finais.....	54
1.1	Respostas às questões e objetivos de investigação.....	54
1.2	Reflexão conclusiva do modelo.....	56
2	Contributos da investigação.....	58
2.1	Contributos científicos.....	58
2.2	Contributos para a gestão	59
3	Limitações do estudo	60
4	Sugestões para investigações futuras.....	60
Referências bibliográficas.....		62
Apêndices.....		72
Apêndice I – Guião do questionário		73
Apêndice II – Quadro de itens do questionário		79

Índice de figuras

Figura 1 - Evolução do número de subscritores de pacotes de serviços.....	3
Figura 2 - Quotas de subscritores de pacotes de serviços.....	4
Figura 3 - Modelo conceptual proposto.....	13

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	25
Tabela 2 - Estatísticas descritivas.....	27
Tabela 3 - Cargas fatoriais externas (<i>outer loadings</i>).....	29
Tabela 4 - Coeficientes de fiabilidade (Alfa de Cronbach (α), ρ_a e ρ_c).....	31
Tabela 5 - Índices de Variância Extraída Média (AVE)	33
Tabela 6 - Matriz de correlações pelo rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	34
Tabela 7 - Índices do Fator de Inflação de Variância (VIF).....	36
Tabela 8 - Indicadores de estimação de efeitos diretos e teste de hipóteses	37
Tabela 9 - Coeficiente de Determinação (R^2 e R^2 ajustado).....	40
Tabela 10 - Índices do Tamanho do Efeito (f^2).....	41
Tabela 11 - Indicadores de estimação de efeitos indiretos específicos e classificação de mediação.....	43
Tabela 12 - Resultados gerais	45

Lista de abreviaturas

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

B2C – Business to Consumer

B2B – Business to Business

CE – Customer Experience

CRM – Customer Relationship Management

CSM – Customer Success Management

CXO – Customer Experience Orientation

IMV – Integração Marketing-Vendas

KPI – Key Performance Indicators

MSIF – Marketing-Sales Interface Flexibility

PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling

SMI – Sales-Marketing Interface

O presente capítulo estabelece as bases teóricas e estruturais que norteiam esta investigação. Numa primeira fase, desenvolve-se o enquadramento teórico necessário para contextualizar a atualidade do mercado residencial de telecomunicações em Portugal, a relevância estratégica da interface e integração entre os departamentos de marketing e vendas e a influência das dimensões da omnicanalidade na experiência, satisfação e lealdade do cliente B2C (*Business to Consumer*). Numa segunda fase, detalha-se a estruturação da pesquisa através da apresentação das questões e objetivos de investigação, bem como a exposição do modelo conceptual proposto, delimitando a definição dos construtos e as hipóteses formuladas para a validação empírica do estudo.

1 Enquadramento teórico

Nesta secção, é realizada uma breve análise ao setor das telecomunicações em Portugal, focando na maturidade do segmento residencial e na necessidade de estratégias de diferenciação num mercado saturado. Aborda-se a transição para modelos de negócio centrados no serviço e demonstra-se como o alinhamento entre os departamentos de marketing e vendas é essencial para garantir que a promessa de valor feita ao cliente seja cumprida em todos os pontos de contacto. Em seguida, são apresentadas as dimensões da omnicanalidade e a sua relação com satisfação e a lealdade do cliente através da sua experiência ao longo da jornada de compra.

1.1 Mercado das telecomunicações em Portugal na atualidade

O setor das telecomunicações em Portugal caracteriza-se por operar num mercado maduro e saturado, em que a diferenciação baseada exclusivamente nas especificações dos produtos/serviços ou nos preços tornou-se insuficiente para assegurar a competitividade das empresas a longo prazo.

Este estudo será focado em operadoras de telecomunicações, mais especificamente em clientes residenciais (B2C). Em 2025, as receitas dos pacotes de serviços representaram 56,1% da totalidade das receitas das operadoras de telecomunicações (ANACOM, 2026). Por “pacotes de serviços” entende-se uma oferta comercial que inclui dois ou mais serviços, nomeadamente: serviço telefónico em local fixo, serviço de acesso à internet em local fixo, serviço de distribuição de sinais de TV por subscrição, serviços móveis em

telemóveis e serviços móveis em outros dispositivos, e que é comercializada como uma oferta única, com preço e fatura únicos, subscrita em termos que não poderiam ser alcançados fora do pacote (Regulamento n.º 643/2023 | DR, 6 de junho).

Segundo os dados recolhidos pela ANACOM até ao último trimestre de 2025, do total de 4,8 milhões de subscritores de ofertas em pacote, 86,7% pertencem ao segmento residencial e em cada 100 famílias portuguesas, 92,5 já são subscritoras de pacotes de serviços (ANACOM, 2026). Devido ao elevado número de subscritores já existentes, o crescimento do número de novos subscritores de pacotes de serviços tem vindo a desacelerar, como indica a Figura 1, o que comprova a saturação do mercado.

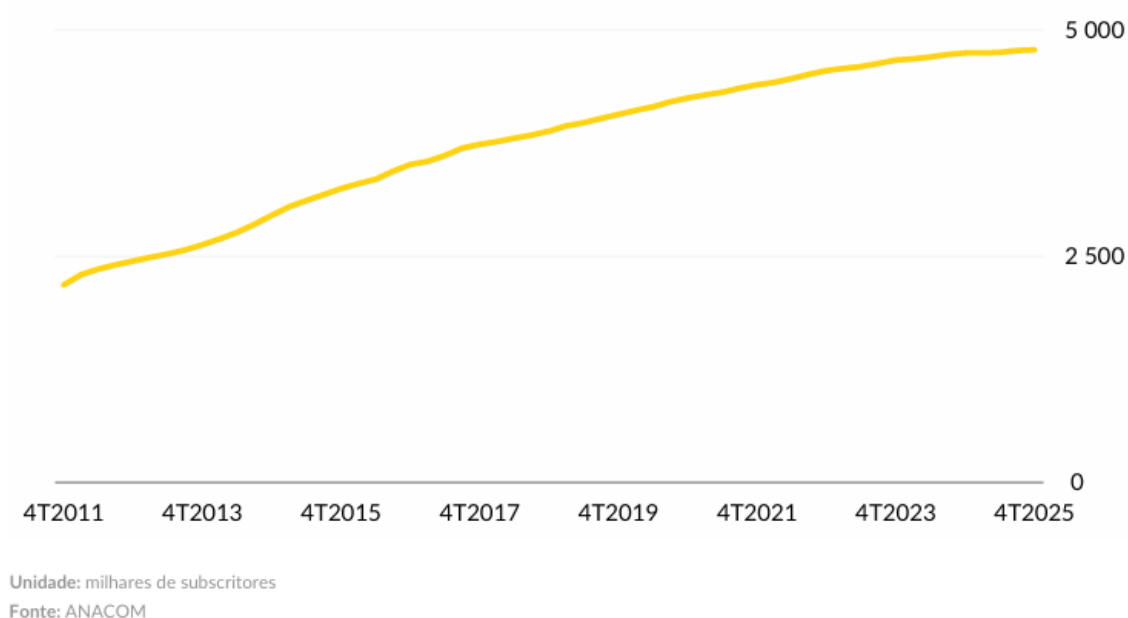


Figura 1 - Evolução do número de subscritores de pacotes de serviços

Fonte: (ANACOM, 2026)

Ainda de acordo com os relatórios da ANACOM até ao final de 2025, as operadoras MEO, NOS e Vodafone detêm as maiores quotas de subscritores de pacotes de serviço no mercado, sendo elas 41,6%, 34,9% e 20,4%, respetivamente, como mostra a Figura 2. Também é possível observar que estas três operadoras apresentaram variações negativas nas quotas de subscritores face ao mesmo trimestre do ano anterior, contudo o Grupo DIGI / NOWO (relativamente recente no mercado) tem apresentado um crescimento de

0,4 p.p. (ANACOM, 2026), o que poderá estar relacionado com as dificuldades de retenção de clientes por parte das operadoras que dominam o mercado.

	4T2024	3T2025	4T2025	Var. (p.p.) Trimestral	Var. (p.p.) Homóloga
MEO	41,7	41,7	41,6	-0,1	-0,1
Grupo NOS	34,9	34,9	34,9	0,0	-0,1
NOS Comunicações	32,7	32,7	32,6	0,0	-0,1
NOS Madeira	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0
NOS Açores	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0
Vodafone	20,6	20,4	20,4	0,0	-0,2
Grupo DIGI / NOWO	2,6	2,8	3,0	0,1	0,4
NOWO	2,5	2,1	1,9	-0,1	-0,6
DIGI	0,1	0,8	1,0	0,3	1,0
Outros prestadores	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0

Unidade: %, p.p.

Fonte: ANACOM

Nota: As variações apresentadas podem não corresponder exatamente aos valores constantes da tabela devido a arredondamentos.

Figura 2 - Quotas de subscritores de pacotes de serviços

Fonte: (ANACOM, 2026)

1.2 Interface e integração entre os departamentos de marketing e vendas

De modo a melhorar a retenção de clientes, a literatura recente sugere uma mudança estratégica: passar de uma abordagem transacional, focada apenas na venda isolada, para uma abordagem relacional, orientada para o serviço e centrada na jornada completa do cliente (Kowalkowski et al., 2017, 2025). Esta mudança de estratégia, designada por “servitização” (*servitization*), implica a passagem de um modelo de negócio centrado no produto para outro centrado no serviço, permitindo às empresas criar valor através do relacionamento contínuo com o cliente, otimizar os seus ativos e explorar novas oportunidades de mercado (Kowalkowski et al., 2017, 2025).

Intrinsecamente ligado à servitização, surge o conceito de Gestão do Sucesso do Cliente (*Customer Success Management* - CSM), uma evolução da tradicional Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management* - CRM). Enquanto o CRM tinha uma visão do cliente como um recetor passivo de produtos, serviços ou valor, os clientes atuais tendem a ser mais intervenientes e ativos no processo de criação

de valor, o que dá origem ao conceito de “envolvimento do cliente” (*customer engagement*) (Graesch et al., 2024; Hilton et al., 2020). O objetivo principal do CSM é, portanto, assegurar que a promessa de valor feita ao cliente é cumprida, potenciando a fidelização e para tal é fundamental que exista um acompanhamento do cliente em todas as fases da sua jornada: pré-compra, compra e pós-compra (Graesch et al., 2024; Hilton et al., 2020).

No entanto, para orientar uma organização para o cliente e o serviço, é fundamental uma coordenação interna robusta, principalmente entre os departamentos de marketing e vendas, que são os principais responsáveis pela gestão dos relacionamentos e dos pontos de contacto com o mercado. Deste modo, a literatura tem destacado a Interface Vendas-Marketing (*Sales-Marketing Interface* - SMI) como um dos determinantes mais importantes do desempenho organizacional (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Uma interface eficaz não impacta apenas a satisfação e retenção de colaboradores (Biemans et al., 2022; Guenzi & Troilo, 2006), mas também a melhoria de indicadores-chave de performance (*Key Performance Indicators* - KPI), tais como a quota de mercado e margens de lucro (Biemans et al., 2022; Rouziès et al., 2014).

A SMI foca-se nas interações e perceções mútuas entre estas duas áreas funcionais (Biemans, 2023; Biemans et al., 2022). A literatura indica que uma SMI ineficaz compromete o desempenho da empresa, podendo levar os vendedores a negligenciar *leads* qualificados (potenciais clientes), a apresentar baixas taxas de conversão no funil de vendas e a realizar esforços insuficientes na geração de procura e captação de receitas, prejudicando a vantagem competitiva (Biemans et al., 2022; Hobbs, 2015).

Historicamente, a relação entre marketing e vendas tem sido marcada por conflitos, chegando ao ponto de ser descrita na literatura como uma “guerra interfuncional” (*interfunctional war*) (Chernetsky et al., 2024; Kotler et al., 2006). Esta tensão deriva frequentemente de diferenças nos “mundos de pensamento” (*thought worlds*), ou seja, diferenças nas funções, objetivos e alcance temporal de cada departamento: as vendas tendem a ter uma orientação a curto-prazo, focada no cliente individual, enquanto o marketing possui uma visão de longo-prazo, voltada para os produtos e para a marca (Biemans, 2023; Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019; Homburg & Jensen, 2007; Beverland et al., 2006). Sem uma gestão adequada, este desalinhamento entre os departamentos resulta em perda de rentabilidade e na transmissão de mensagens inconsistentes ao mercado, afetando negativamente a experiência do cliente.

Para alcançar um alinhamento estratégico e operacional, também é importante que as vendas compreendam, validem e coloquem em prática as estratégias propostas pelo marketing. Para tal, a literatura sugere que os profissionais de marketing equilibrem a “sinalização de influência” (*signaling clout*) (maior proximidade à liderança e à autoridade estratégica) com a “sinalização de camaradagem” (*signaling camaraderie*) (apoio ao sucesso e ao desenvolvimento dos vendedores), evitando que as suas estratégias corram o risco de ser percebidas como ineficazes ou desconectadas da realidade do terreno (Malshe et al., 2017), e melhorando a experiência do cliente.

Para além disso, também surge a necessidade de Flexibilidade na Interface Marketing-Vendas (*Marketing-Sales Interface Flexibility* - MSIF). Este conceito refere-se à capacidade dos departamentos de trocar e coordenar a utilização de recursos como resposta a mudanças ambientais rápidas. A literatura demonstra que a MSIF gera resultados positivos, tanto em termos de desempenho organizacional quanto de qualidade das relações, sendo a sua eficácia condicionada pela rapidez com que é implementada (Dewsnap et al., 2020).

Para operacionalizar a servitização e otimizar a SMI, as empresas devem promover a Integração Marketing-Vendas (IMV). A IMV pode ser definida como o grau em que as atividades realizadas por ambos os departamentos se apoiam mutuamente, criando mais valor para a empresa ao trabalhar em conjunto do que isoladamente, para tal as atividades devem ter objetivos alinhados e devem ser coordenadas no tempo (Rouziès et al., 2005). Um facilitador essencial para a IMV é a capacidade de transferência de conhecimento tácito (*tacit knowledge transfer*). Ao contrário da informação explícita presente num CRM, o conhecimento tácito é difícil de articular e transferir, baseando-se na experiência pessoal dos colaboradores: as vendas possuem conhecimento profundo sobre os clientes individuais, enquanto o marketing possui conhecimento sobre o mercado em geral e sobre os seus segmentos (Arnett et al., 2021; Hirunyawipada et al., 2010). A partilha eficaz deste conhecimento é fundamental para o entendimento mútuo e a adaptação estratégica.

Recentemente, a digitalização trouxe novas dinâmicas à SMI por meio de ferramentas como plataformas de videochamadas, redes sociais, aplicações de mensagens instantâneas, *workspaces* online, intranet e e-mail. A literatura aponta que a utilização destas ferramentas na SMI tem aumentado a eficiência e a transparência da comunicação, melhorando assim a confiança entre as partes e a sua colaboração, contudo a literatura também alerta para riscos como a perda de riqueza contextual da informação, a

diminuição de coesão entre os colaboradores e a organização e o aumento do stress (Biemans, 2023). Portanto, é fundamental equilibrar a utilização da tecnologia e as interações humanas de modo a manter o alinhamento das equipas, garantindo que a estratégia da empresa se traduza numa experiência positiva para o consumidor.

1.3 Experiência do cliente e as suas dimensões na omnicanalidade

Como abordado anteriormente, o objetivo da IMV é promover uma Orientação para a Experiência do Cliente (*Customer Experience Orientation* - CXO), isto é, uma orientação estratégica que prioriza e institucionaliza a aprendizagem organizacional sobre a experiência dos consumidores como via para um desempenho organizacional superior (Arkadan et al., 2024).

Segundo a literatura, a Experiência do Cliente (*Customer Experience* - CE) é o resultado da evolução das respostas sensoriais, afetivas, cognitivas, relacionais e comportamentais de um indivíduo ao interagir com uma marca ao longo de uma jornada de diversos pontos de contacto, trata-se de uma perceção holística e subjetiva que abrange todas as fases do ciclo de compra, desde a pesquisa inicial até ao consumo e suporte pós-venda (Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Klaus & Maklan, 2013; Lemke et al., 2011; Verhoef et al., 2009), podendo assim assumir-se que o funcionamento dos departamentos de marketing e vendas tenha influência na CE. Uma vez que o setor das telecomunicações é caracterizado pelos diversos canais que o ligam ao cliente (loja física, loja online, telefone, porta-a-porta) e que a literatura sobre a CE é vasta, nesta investigação optou-se por focar em cinco dimensões da CE na omnicanalidade, sendo elas: a conectividade, a integração, a consistência, a flexibilidade e a personalização percebidas pelo cliente. A perceção dos clientes sobre estas dimensões depende do funcionamento da SMI e da sua CXO.

Neste contexto, detalham-se de seguida as definições das cinco dimensões em análise, explorando a sua influência na CE e a sua relevância no âmbito da SMI:

- A conectividade (*connectivity*) refere-se ao grau em que a informação sobre produtos e serviços está interligada entre os diferentes canais, permitindo uma navegação fluida para o consumidor (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020). Esta conexão entre os diversos canais permite que os clientes acedam e utilizem o canal

que preferirem e transitem para outro sem dificuldade, o que contribui para uma melhor CE (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

- A integração (*integration*) é definida como o grau em que o cliente percebe que todos os sistemas de informação e as operações de gestão estão unificados e funcionam de forma coerente e fluida em todos os canais (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; M. Zhang et al., 2019). Os clientes querem a liberdade de se moverem nos diferentes canais em qualquer fase da sua jornada de compra, e ao fazê-lo irão comparar as experiências, o que reforça a necessidade de uma integração eficaz (M. Zhang et al., 2019). A integração é um dos fatores mais críticos na gestão de um negócio omnicanal pois permite manter um registo da atividade dos clientes em todos os canais (Shi et al., 2020; Saghiri et al., 2017).
- A consistência (*consistency*) refere-se à manutenção uniforme da qualidade do serviço e do conteúdo em todos os canais, o que exige que os retalhistas disponibilizem os mesmos produtos, informações e serviços a todos os clientes (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; Yang et al., 2013). Numa empresa em que a IMV seja bem conseguida, há maior consistência, o que garante que as promessas feitas aos clientes pelo marketing sejam cumpridas pelas vendas, independentemente do canal utilizado (Shi et al., 2020; Rodríguez-Torrico et al., 2017). A consistência percebida pelo cliente reduz a sua perceção de risco e a assimetria de informação, o que fortalece a sua confiança na organização (Shi et al., 2020). Para além disso, a literatura indica que a consistência entre canais afeta positivamente a CE e que uma maior consistência entre canais incentiva os clientes a utilizá-los mais (X. Zhang et al., 2024; Beck & Rygl, 2015; Seck & Philippe, 2013).
- A flexibilidade (*flexibility*) traduz-se na capacidade de oferecer ao cliente opções variadas e liberdade para alternar entre canais durante qualquer fase do ciclo de compra (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020). Um sistema omnicanal flexível permite comportamentos como a pesquisa online das ofertas dos produtos e serviços disponíveis e a sua contratação na loja física ou por telefone, ou vice-versa, adaptando-se às necessidades específicas do momento do cliente, o que proporciona uma experiência de compra mais conveniente e também reduz os riscos percebidos pelo cliente (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; Shen et al., 2018; Juaneda Ayensa et al., 2016).

- Por personalização (*personalization*) entende-se a percepção do cliente de que a empresa oferece atenção individualizada, comunicação e serviços adaptados às suas preferências e ao histórico de compras (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; M. Zhang et al., 2019; Schramm-Klein et al., 2011). A personalização melhora a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço ao satisfazer as suas necessidades específicas e também cria a percepção de que o retalhista se preocupa com cada cliente individual, o que reforça a confiança e reduz a percepção de risco (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; M. Zhang et al., 2019; Schramm-Klein et al., 2011).

1.4 Satisfação e lealdade do cliente

A operacionalização eficaz das cinco dimensões (conetividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização) exige que a SMI funcione de forma sinérgica, sustentada por uma IMV sólida e por uma cultura de CXO. Apenas por meio deste alinhamento interno é possível garantir que a conectividade, a integração, a consistência, a flexibilidade e a personalização sejam percebidas positivamente pelo cliente, melhorando a sua experiência de consumo. Assim, a CE pode despertar a sensação de satisfação e influenciar o comportamento dos clientes, nomeadamente a intenção de recompra e recomendação (lealdade).

Qualquer empresa que adote uma CXO deve prestar atenção redobrada à satisfação do cliente, uma vez que esta atua como mediadora fundamental entre o valor percebido (gerado pelas cinco dimensões da CE) e a lealdade do consumidor (Gazi et al., 2024; Khan et al., 2022; Klaus & Maklan, 2013; Lam et al., 2004; Oliver, 1999). No setor das telecomunicações, a satisfação é frequentemente impulsionada pela qualidade do serviço e pela confiança que o cliente deposita na marca ao perceber as cinco dimensões da CE.

Contudo, a literatura adverte que a satisfação, por si só, pode não ser suficiente para garantir a lealdade, entendida como um compromisso profundo de recomprar consistentemente o serviço no futuro, resistindo às ofertas da concorrência (Oliver, 1999). A lealdade “suprema” exige mecanismos adicionais de vínculo social e de determinação pessoal. Fatores como os custos de mudança também influenciam a retenção, embora a satisfação tenha impacto comparável ou superior na lealdade ativa, ou seja, na recomendação da marca (Lam et al., 2004; Oliver, 1999).

Para além disso, fatores como os custos de mudança influenciam a retenção, atuando como barreiras que dificultam a migração para a concorrência. No entanto, embora estes custos contribuam para a retenção passiva, a satisfação continua a ter um impacto comparável ou superior na lealdade ativa, ou seja, na disposição do cliente em recomendar a marca e expandir a sua relação com a empresa (Lam et al., 2004; Oliver, 1999). Assim, uma IMV bem-sucedida não só otimiza a experiência imediata, como também cria o suporte necessário para que o cliente atinja níveis elevados de satisfação, levando a comportamentos de lealdade que asseguram a vantagem competitiva da organização (Gazi et al., 2024; Klaus & Maklan, 2013).

Em síntese, a literatura demonstra que, num mercado de telecomunicações saturado, em que a diferenciação por preço ou produto é escassa, a transição para uma lógica de servitização e de centralidade no cliente torna-se fundamental. Esta mudança estratégica exige que as organizações superem as tradicionais barreiras entre marketing e vendas, promovendo uma integração eficiente e a partilha de conhecimento que garantam a fluidez e a coerência em todos os pontos de contacto da jornada do consumidor. O alinhamento interno surge, assim, como um pré-requisito fundamental para que a estratégia organizacional seja traduzida numa execução operacional capaz de responder às exigências da atualidade.

Desta forma, a eficácia da SMI reflete-se diretamente na perceção de dimensões críticas como a conectividade, a integração, a consistência, a flexibilidade e a personalização da CE omnicanal. Ao garantir que a promessa de valor é cumprida e que a CE é positiva, a empresa não só potencia os níveis de satisfação, como estabelece as bases para uma lealdade duradoura.

2 Estruturação da pesquisa

Nesta secção detalham-se as componentes prática e metodológica do trabalho. Com base nas lacunas identificadas na literatura, apresentam-se as questões e objetivos gerais e específicos que guiam esta investigação. Também é apresentado o modelo conceptual proposto, detalhando as variáveis em análise e as hipóteses que testam as diferentes relações.

2.1 Questões de investigação

Como mostrado anteriormente, a literatura reconhece amplamente que o alinhamento entre marketing e vendas é crucial para o desempenho organizacional. No entanto, existe uma lacuna significativa na compreensão de como a IMV, mais precisamente o seu impacto na CE, afeta o cliente final no contexto B2C. Existe um desfasamento entre duas correntes de investigação que têm evoluído de forma relativamente independente. A maioria dos estudos sobre a IMV foca-se nos efeitos internos para a empresa e para os colaboradores, como o desempenho comercial, cooperação interfuncional e eficácia estratégica, ou então são realizados em contextos B2B ou de retalho de bens de consumo, o que impossibilita obter informação sobre como a IMV se reflete na perceção das dimensões da omnicanalidade e da CE dos clientes B2C, particularmente em setores que oferecem serviços contínuos e altamente competitivos, como as telecomunicações. Neste setor, a tensão e a falta de alinhamento entre os departamentos podem degradar a experiência de serviço, resultando em mensagens contraditórias e promessas não cumpridas (Chernetsky et al., 2024). Por outro lado, a investigação sobre omnicanalidade analisa os determinantes da CE, mas raramente considera que essas perceções possam ser influenciadas pelo alinhamento organizacional entre marketing e vendas. A ausência de integração entre estas duas perspetivas limita a compreensão dos mecanismos que explicam a formação da CE e da lealdade em contextos de serviços omnicanal.

Se a servitização e a CSM exigem que a promessa de valor feita aos clientes pelo marketing seja efetivamente cumprida pelas vendas (Kowalkowski et al., 2025; Graesch et al., 2024), então é razoável assumir que as falhas de coordenação interna poderão afetar negativamente a CE. Além disso, embora a literatura aponte que a transferência de conhecimento tácito e a MSIF são determinantes para a adaptação em mercados dinâmicos (Arnett et al., 2021; Dewsnap et al., 2020), pouco se sabe sobre como estes fatores internos influenciam a perceção de valor e a lealdade do cliente final num mercado saturado como o mercado português. Apesar das empresas investirem na utilização de ferramentas digitais para mitigar as falhas, a literatura alerta que a tecnologia também pode acabar por afastar ainda mais as equipas, caso as ferramentas não sejam utilizadas de forma equilibrada (Biemans, 2023).

Portanto, o problema de investigação reside em determinar se as perceções dos clientes sobre as cinco dimensões da omnicanalidade abordadas anteriormente afetam a CE e se

esta é capaz de gerar satisfação e lealdade. Também é importante compreender se, neste caso, a lealdade é gerada apenas por meio da satisfação ou se a CE também cria vínculos diretos de retenção e recomendação, validando a premissa de que a satisfação, por si só, pode não ser suficiente para que as empresas consigam manter-se competitivas no mercado e resistir à pressão da concorrência no setor das telecomunicações em Portugal (Lam et al., 2004; Oliver, 1999).

Assim, definiu-se como questão principal desta investigação a seguinte: “De que forma as dimensões de conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização influenciam a experiência do cliente B2C e a sua satisfação e lealdade no setor das telecomunicações em Portugal?”, e como questões específicas as seguintes:

- 1) De que forma a perceção do cliente sobre a conectividade afeta a CE?
- 2) De que forma a perceção do cliente sobre a integração afeta a CE?
- 3) De que forma a perceção do cliente sobre a consistência afeta a CE?
- 4) De que forma a perceção do cliente sobre a flexibilidade afeta a CE?
- 5) De que forma a perceção do cliente sobre a personalização afeta a CE?
- 6) De que forma a CE impacta a satisfação do cliente?
- 7) De que forma a satisfação do cliente impacta a sua lealdade?
- 8) Existe um impacto direto da CE sobre a lealdade do cliente (sem passar pela satisfação)?

2.2 Objetivos de investigação

O presente estudo tem como objetivo principal: “Analisar o impacto das dimensões de conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização sobre a experiência do cliente B2C, a sua satisfação e lealdade no setor das telecomunicações em Portugal”. Pretende-se compreender em que medida a perceção do cliente B2C das cinco dimensões da omnicanalidade (conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização) afeta a CE e, consequentemente, a sua satisfação e fidelização num mercado altamente competitivo e saturado. Adicionalmente, o estudo busca validar se a lealdade do cliente é determinada exclusivamente pela satisfação ou se também é diretamente influenciada pela CE.

Deste modo, foram definidos como objetivos específicos deste estudo os seguintes:

- 1) Analisar o impacto da conectividade na CE.
- 2) Analisar o impacto da integração na CE.
- 3) Analisar o impacto da consistência na CE.
- 4) Analisar o impacto da flexibilidade na CE.
- 5) Analisar o impacto da personalização na CE.
- 6) Analisar o impacto da CE na satisfação do cliente.
- 7) Analisar o impacto da satisfação do cliente na sua lealdade.
- 8) Analisar o impacto direto da CE na lealdade do cliente.

2.3 Modelo conceptual

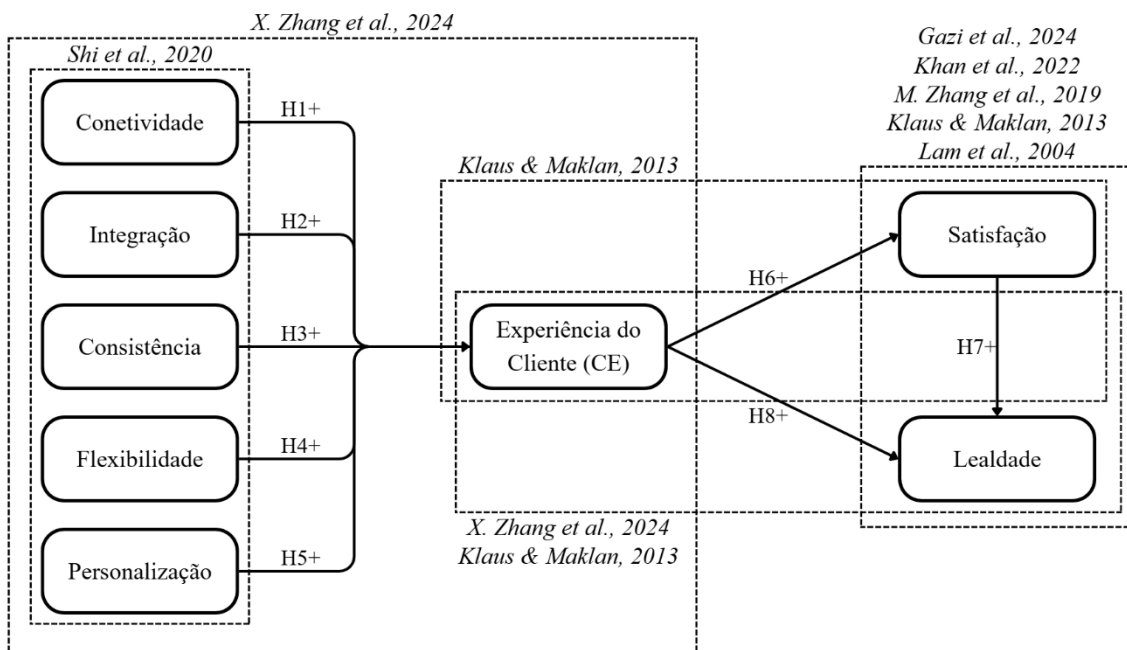


Figura 3 - Modelo conceptual proposto

Fonte: Elaboração própria e X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; Gazi et al., 2024; Khan et al., 2022; M. Zhang et al., 2019; Klaus & Maklan, 2013; Lam et al., 2004 (adaptados)

Para compreender como as dimensões da omnicanalidade podem influenciar a lealdade dos consumidores e procurar dar resposta às questões de investigação anteriores foi criado o modelo conceptual presente na Figura 3. Neste modelo, as cinco dimensões da omnicanalidade (conetividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização) impactam de forma direta, individual e positiva a Experiência

do Cliente (CE) (variável dependente e mediadora (Nitzl et al., 2016; Zhao et al., 2010; Baron & Kenny, 1986)). Por sua vez, a CE afeta positivamente a lealdade do cliente (variável dependente final) de forma direta e também de forma indireta através da satisfação do cliente (variável dependente e mediadora (Nitzl et al., 2016; Zhao et al., 2010; Baron & Kenny, 1986)).

2.3.1 Definição dos construtos

Para garantir uma melhor compreensão do modelo conceptual e das hipóteses apresentadas em seguida, é fundamental explicar as variáveis a estudar nesta investigação:

- Conetividade (*connectivity*): O grau em que a informação sobre produtos e serviços está interligada entre os diferentes canais, permitindo uma navegação fluida para o consumidor (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020);
- Integração (*integration*): A medida em que o cliente percebe que todos os sistemas de informação e operações de gestão estão unificados e funcionam de forma coerente e fluida através de todos os canais (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; M. Zhang et al., 2019);
- Consistência (*consistency*): A manutenção uniforme da qualidade do serviço e do conteúdo em todos os canais, o que exige que os retalhistas disponibilizem os mesmos produtos, informações e serviços a todos os clientes (Shi et al., 2020; X. Zhang et al., 2024; Yang et al., 2013);
- Flexibilidade (*flexibility*): A capacidade de oferecer ao cliente opções variadas e liberdade para alternar entre canais durante qualquer fase do ciclo de compra (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020);
- Personalização (*personalization*): A percepção do cliente de que a empresa oferece atenção individualizada, comunicação e serviços adaptados às suas preferências e histórico de compras (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; M. Zhang et al., 2019; Schramm-Klein et al., 2011);
- Experiência do Cliente (CE) (*customer experience*): O resultado da evolução das respostas sensoriais, afetivas, cognitivas, relacionais e comportamentais de um indivíduo ao interagir com uma marca ao longo de uma jornada de diversos pontos de contacto, trata-se de uma percepção holística e subjetiva que abrange todas as

fases do ciclo de compra, desde a pesquisa inicial até ao consumo e suporte pós-venda (Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Klaus & Maklan, 2013; Lemke et al., 2011; Verhoef et al., 2009);

- Satisfação do cliente (*customer satisfaction*): Um estado emocional positivo que resulta da avaliação global de todos os aspetos da relação com a empresa, este estado reflete um “preenchimento prazeroso” no qual o consumidor sente que as suas necessidades ou objetivos são cumpridos, considerando o valor percebido e a discrepância face às expectativas (Lam et al., 2004; Oliver, 1999);
- Lealdade do cliente (*customer loyalty*): Um compromisso profundo do comprador com um produto, serviço, marca ou organização, manifestando-se na intenção de recomendar um prestador de serviços a outros clientes e voltar a comprar ou utilizar o serviço preferido de forma consistente no futuro, resistindo a influências situacionais ou esforços de marketing da concorrência (Lam et al., 2004; Oliver, 1999).

2.3.2 Hipóteses de investigação

De acordo com a literatura abordada anteriormente e com o modelo conceptual elaborado, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação para mapear as relações entre os construtos:

H1: A perceção de conectividade influencia positivamente a CE.

Uma CE fluida depende de ligações profundas entre os diversos canais para otimizar o funil de tráfego, ao facilitar a navegação e a jornada do cliente, esta interligação influencia positivamente a CE (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

H2: A perceção de integração influencia positivamente a CE.

A integração de canais é fundamental para entregar valor através de uma experiência consistente, evitando variações que prejudiquem a perceção do consumidor. Uma vez que apenas sistemas devidamente integrados permitem uma jornada fluida e sem interrupções, a integração impacta positivamente a qualidade percebida e a CE (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; M. Zhang et al., 2019; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

H3: A percepção de consistência influencia positivamente a CE.

A consistência entre canais melhora a transparência e reduz o risco percebido e a assimetria de informação para o consumidor (Shi et al., 2020; Shen et al., 2018). A oferta de respostas e serviços consistentes reduz a ambiguidade nas tarefas e os riscos de transição entre os pontos de contacto (Shi et al., 2020; Rodríguez-Torrico et al., 2017), o que incentiva a sua utilização e promove uma resposta emocional positiva, influenciando favoravelmente a CE (X. Zhang et al., 2024; Beck & Rygl, 2015; Seck & Philippe, 2013).

H4: A percepção de flexibilidade influencia positivamente a CE.

A flexibilidade promove a conveniência e a liberdade de escolha do cliente ao permitir transições fluidas entre canais em qualquer fase da jornada de compra (X. Zhang et al., 2024; Shen et al., 2018). O aumento do controlo e da autonomia percebidos pelo cliente, bem como a redução dos riscos percebidos (Shi et al., 2020; Shen et al., 2018; Juaneda Ayensa et al., 2016), tornam a jornada mais eficiente, o que se traduz numa resposta emocional positiva, e contribui para uma melhor CE (X. Zhang et al., 2024).

H5: A percepção de personalização influencia positivamente a CE.

A personalização aumenta o envolvimento do cliente ao oferecer soluções adaptadas às suas necessidades específicas, reforçando a confiança e a percepção de qualidade do serviço, o que reduz a incerteza e o risco percebidos e, consequentemente, impacta positivamente a CE (X. Zhang et al., 2024; Shi et al., 2020; Lemke et al., 2011; Schramm-Klein et al., 2011).

H6: A CE influencia positivamente a satisfação.

A CE é um determinante central da satisfação, pois a experiência ao longo da jornada de compra estimula uma resposta emocional, que pode traduzir-se em satisfação (Klaus & Maklan, 2013; Caruana, 2002). A qualidade da CE explica cerca de dois terços da variância da satisfação (Klaus & Maklan, 2013). Assim, a satisfação é o resultado direto do cliente ter tido um percurso positivo com a marca.

H7: A satisfação do cliente influencia positivamente a sua lealdade.

Vários autores comprovaram que a satisfação é um antecedente fundamental da lealdade. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de manter a relação com a marca (retenção)

e de recomendar a marca (recomendação) (Gazi et al., 2024; Khan et al., 2022; M. Zhang et al., 2019; Klaus & Maklan, 2013; Lam et al., 2004; Oliver, 1999).

H8: A CE influencia positivamente a lealdade (efeito direto).

Embora a satisfação seja um antecedente necessário para iniciar a formação da lealdade, a sua relevância diminui à medida que se desenvolvem laços sociais e barreiras positivas à saída, capazes de reter o cliente mesmo na ausência de uma satisfação máxima (Lam et al., 2004; Oliver, 1999). Por este motivo, a qualidade da CE assume um papel central como impulsionador direto da fidelização, demonstrando um poder preditivo superior ao da satisfação isolada (Klaus & Maklan, 2013). Assim, as dimensões da omnicanalidade reforçam continuamente os aspetos práticos e emocionais da CE, que, por sua vez, consolidam o vínculo do cliente com a marca e afetam positivamente o seu comportamento (X. Zhang et al., 2024; Verhoef et al., 2009).

CAPÍTULO I – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo descreve a abordagem metodológica adotada para responder à questão de investigação: “De que forma as dimensões de conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização influenciam a experiência do cliente B2C e a sua satisfação e lealdade no setor das telecomunicações em Portugal?” e verificar a validade do modelo conceptual proposto. A estratégia de investigação, a seleção da amostra e os métodos de recolha e de tratamento e análise de dados são detalhados de seguida.

1 Abordagem metodológica

O presente estudo utiliza uma abordagem quantitativa, nomeadamente através da realização de questionários online. Esta escolha justifica-se pela natureza da população-alvo e pela necessidade de explicar as relações entre as variáveis do modelo, procurando validar estatisticamente as hipóteses formuladas. Conforme a literatura sugere, este tipo de investigação é o mais adequado quando o problema de pesquisa exige a identificação de tendências gerais e a explicação da ocorrência de determinados fenómenos (Creswell, 2012). Dado que o mercado de telecomunicações em Portugal abrange uma população vasta, este método permite recolher dados de uma amostra representativa e generalizar os resultados com maior rigor (Lim, 2025). Além disso, a utilização de questionários estruturados garante uma maior objetividade na análise face a outras abordagens e possibilita a replicabilidade do estudo (Lim, 2025), permitindo quantificar com precisão o impacto de cada dimensão da omnicanalidade na CE, na satisfação e na lealdade do consumidor B2C.

Esta investigação classifica-se como explicativa, pois procura compreender as relações de causa e efeito entre as variáveis do modelo, e correlacional, visando identificar as variáveis mais importantes associadas ao problema e o grau de associação entre elas. O estudo decorre num ambiente natural, fora de laboratório, com um grau de interferência do investigador mínimo, de modo a refletir a realidade dos consumidores B2C do mercado de telecomunicações português. Relativamente ao horizonte temporal, trata-se de uma investigação *cross-section*, uma vez que os dados são recolhidos num curto espaço de tempo, representando a realidade naquele período específico.

Neste sentido, a caracterização da população e amostragem obedece aos seguintes pontos:

- População-alvo: Indivíduos residentes em Portugal, maiores de 18 anos, que sejam clientes atuais (B2C) de pacotes de serviços das operadoras de telecomunicações MEO, Grupo NOS, Vodafone ou Grupo DIGI / NOWO.
- Dimensão da amostra: De forma a assegurar a robustez estatística da Modelação de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), estabeleceu-se como objetivo mínimo a obtenção de 200 respostas válidas para cumprir os requisitos de análise (Hair et al., 2013). No total, a amostra final foi constituída por 207 respostas válidas, conferindo uma margem de segurança para a análise de dados.
- Técnica de amostragem: É utilizada uma amostragem não probabilística do tipo “bola de neve” (*snowball sampling*). Esta técnica consiste em identificar um grupo inicial de participantes que, posteriormente, recomendam ou recrutam novos participantes para o estudo (Lim, 2025; Creswell, 2012). No contexto desta investigação, o questionário é partilhado inicialmente com a rede de contactos do investigador, solicitando-se o seu reencaminhamento a outros potenciais inquiridos, permitindo assim alcançar um número mais alargado de consumidores de forma eficiente.

2 Instrumento de recolha de dados

Para a recolha dos dados quantitativos é utilizado um questionário online, uma vez que este instrumento permite alcançar uma amostra alargada de forma rápida e económica, possibilitando descrever tendências e testar relações entre variáveis. Adicionalmente, as plataformas digitais oferecem flexibilidade ao inquirido para gerir o seu tempo de resposta, o que favorece a reflexão, e garantem a recolha imediata de dados estruturados para realizar a análise estatística.

O questionário, cujo guião está presente no Apêndice I – “Guião do questionário”, possui uma secção introdutória, onde são explicados o âmbito e o objetivo da investigação; seguida por uma secção com uma pergunta de triagem que verifica a elegibilidade dos inquiridos para participar do estudo; outra secção com questões de caracterização sociodemográfica e de perfil de consumo; e, por fim, duas secções com itens relacionados aos construtos do modelo, cuja medição é feita utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”). Os itens do questionário

foram extraídos da literatura e, em seguida, submetidos ao processo de tradução e retroversão, sendo posteriormente adaptados ao contexto do mercado das telecomunicações em Portugal, conforme apresentado no Apêndice II – “Quadro de itens do questionário”.

Antes de ser partilhado publicamente, o questionário passou por uma fase de pré-teste com sete indivíduos, de modo a confirmar a compreensão das questões por parte dos inquiridos, o tempo médio de preenchimento e obter sugestões de melhoria.

3 Procedimentos de tratamento e análise de dados

O presente tópico descreve os procedimentos adotados para a preparação, filtragem e análise estatística dos dados recolhidos nesta investigação. O objetivo central consiste em assegurar o rigor, a integridade e a qualidade da base de dados e da análise estatística, fundamentando o percurso metodológico necessário para a validação do modelo conceptual.

O questionário obteve um total bruto de 248 respostas. De forma a assegurar a integridade da base de dados antes de qualquer processamento estatístico, foi executado um processo rigoroso de triagem e limpeza de dados que resultou numa amostra final de 207 respostas válidas. Inicialmente foram eliminados os registos dos participantes que não cumpriam os requisitos de participação definidos para este estudo. Em seguida, com recurso ao software Microsoft Excel, foi calculado o desvio padrão individual de cada resposta como métrica de controlo de qualidade. As respostas com um desvio padrão excessivamente baixo ou nulo foram eliminadas, pois constituem um sinal de que o participante respondeu de igual forma a todas as perguntas (*straight-lining*) ou de forma inconsciente e desinteressada. Também foram removidas as respostas com um desvio padrão demasiado elevado, que podem indicar que o inquirido respondeu de forma aleatória e incoerente. Estes dados foram excluídos uma vez que prejudicam a qualidade da representação da perceção dos consumidores, podendo gerar análises estatísticas inconclusivas.

Após a consolidação da base de dados com as 207 observações limpas, ainda com recurso ao software Microsoft Excel, realizou-se uma análise de frequências absolutas e relativas para caracterizar a amostra no que concerne ao seu perfil sociodemográfico e de consumo. De seguida, foram extraídos os valores mínimos, máximos, médias, medianas e desvios

padrão globais de cada construto medido na escala de Likert de 1 a 7, permitindo identificar as tendências de resposta e a dispersão dos dados.

O passo seguinte consistiu na importação dos dados limpos para o software SmartPLS 4 e na recriação do modelo conceitual, de modo a poder avançar para a análise de PLS-SEM. Após este passo, a obtenção e a análise dos resultados basearam-se nas recomendações e diretrizes da literatura de referência, principalmente de Hair et al., o que também influenciou a escolha deste software.

Inicialmente foi aplicado o algoritmo base PLS-SEM do software para proceder à avaliação do modelo de mensuração reflexivo, esta etapa destina-se a testar a qualidade métrica das escalas adaptadas. A avaliação englobou a análise da fiabilidade dos indicadores (através das cargas fatoriais externas ou *outer loadings*), a fiabilidade da consistência interna dos construtos (recorrendo aos coeficientes Alfa de Cronbach (α) e de Fiabilidade Composta (ρ_a e ρ_c)), a validade convergente (através da Variância Extraída Média (AVE)) e a validade discriminante (utilizando o rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) e a validação complementar por intervalos de confiança via *Bootstrapping*).

Posteriormente, para os passos seguintes da análise relacionados com a avaliação do modelo estrutural, utilizou-se o algoritmo de *Bootstrapping*. Este procedimento foi configurado para gerar 5000 subamostras, utilizando um teste bicaudal (*two-tailed*) com um nível de significância de 5% (o que equivale a um intervalo de confiança de 95%).

A primeira etapa desta fase consistiu em realizar um diagnóstico de colinearidade (através do Fator de Inflação de Variância (VIF)) e, em seguida, proceder ao teste das hipóteses formuladas. Para testar as hipóteses foram primeiramente observados os valores dos Coeficientes de Caminho (β), da Estatística-*t*, do Valor-*p* e os respetivos intervalos de confiança, permitindo compreender a força e o sentido das relações entre as variáveis. Após isso, foi avaliada a capacidade explicativa do modelo (através dos Coeficientes de Determinação (R^2 e R^2 ajustado) para as variáveis endógenas) e o impacto relativo individual de cada preditor (através do Tamanho do Efeito (f^2)). Para concluir a análise do modelo estrutural, foi realizada uma análise dos Efeitos Indiretos Específicos, entre outros indicadores já observados anteriormente, para compreender o papel mediador das variáveis.

Por fim, os resultados obtidos foram interpretados e comparados com os resultados obtidos por outros autores na literatura com a finalidade de compreender o impacto que a percepção dos clientes B2C do mercado de telecomunicações português sobre as dimensões da omnicanalidade exerce na sua experiência, satisfação e lealdade.

CAPÍTULO II – RESULTADOS OBTIDOS

O presente capítulo é dedicado à apresentação, análise e validação estatística dos resultados empíricos obtidos nesta investigação. O percurso inicia-se com a caracterização sociodemográfica e de perfil de consumo da amostra, avançando para a análise descritiva global dos construtos do modelo conceptual. De seguida, avalia-se a qualidade do modelo de mensuração reflexivo e do modelo estrutural para testar a significância das hipóteses estruturais e as rotas de mediação. Deste modo, reúnem-se as evidências quantitativas necessárias para sustentar a discussão teórica e as considerações finais deste estudo.

1 Apresentação dos resultados

O presente tópico é dedicado à apresentação, análise e interpretação dos resultados empíricos obtidos neste estudo. O percurso inicia-se com a caracterização sociodemográfica e do perfil de consumo da amostra, seguida pela análise descritiva dos construtos do modelo conceptual. Posteriormente, aplicou-se a metodologia de PLS-SEM, utilizando também o algoritmo de *Bootstrapping* para avaliar os modelos de mensuração e estrutural. O tópico encerra com uma síntese geral dos resultados apurados.

1.1 Caracterização da amostra

A amostra final deste estudo é constituída por 207 respostas válidas. A Tabela 1 resume o perfil sociodemográfico e de consumo desta amostra, através da observação dos seguintes indicadores: género, faixa etária, nível de escolaridade, situação profissional, operadora atual e canal preferido.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

<i>Género:</i>		
Masculino	85	41,1%
Feminino	121	58,5%
Prefiro não dizer / Outro	1	0,5%
<i>Faixa etária:</i>		
18 - 24 anos	62	30,0%

25 - 34 anos	39	18,8%
35 - 44 anos	26	12,6%
45 - 54 anos	49	23,7%
55 - 64 anos	28	13,5%
65 ou mais anos	3	1,4%
<i>Nível de escolaridade:</i>		
Ensino Básico	78	37,7%
Ensino Secundário	69	33,3%
Licenciatura	43	20,8%
Mestrado	17	8,2%
Doutoramento	0	0,0%
<i>Situação profissional:</i>		
Estudante	38	18,4%
Empregado	135	65,2%
Independente	6	2,9%
Desempregado	17	8,2%
Reformado	11	5,3%
<i>Operadora atual:</i>		
MEO	63	30,4%
Grupo NOS	44	21,3%
Vodafone	95	45,9%
Grupo DIGI / NOWO	3	1,4%
Outra	2	1,0%
<i>Canal preferido:</i>		
Lojas físicas	80	38,6%
Linhas telefónicas de apoio ao cliente	96	46,4%
Website ou aplicação	23	11,1%
Canais de mensagens digitais	8	3,9%

Fonte: Elaboração própria

Os dados relativos à caracterização sociodemográfica da amostra revelam uma forte preponderância do género feminino (58,5%), bem como de indivíduos que se encontram empregados (65,2%). Relativamente à estrutura etária, a amostra possui uma maior

representatividade por parte dos jovens adultos, com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos (30%), sendo a faixa etária da população idosa residual. No que concerne às habilitações literárias, verifica-se uma forte concentração entre inquiridos que concluíram apenas o ensino básico (37,7%) e os que concluíram também o ensino secundário (33,3%), representando estas duas categorias, cumulativamente, quase três quartos da amostra global.

No que diz respeito ao comportamento de consumo dos inquiridos, os dados revelam que a Vodafone é a operadora de quase metade dos inquiridos (45,9%), seguida pela MEO (30,4%) e pelo Grupo NOS (21,3%), enquanto as restantes operadoras apresentam uma expressão residual. Relativamente ao canal utilizado com maior frequência para interagir com a operadora, os resultados mostram que os inquiridos continuam a preferir, em grande maioria, os canais tradicionais offline, como o atendimento através de linhas telefónicas (46,4%) e em lojas físicas (38,6%), que se distinguem pela interação humana, face aos canais online.

1.2 Estatísticas descritivas

Antes de proceder à avaliação dos modelos de medida e estrutural, realizou-se uma análise descritiva dos construtos que integram o modelo conceptual, cujos resultados se encontram sistematizados na Tabela 2. As pontuações globais dos construtos foram calculadas através dos seus respetivos indicadores, os quais foram mensurados através de uma escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), fixando-se o ponto neutro da escala no valor 4.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas

<i>Construto</i>	<i>Mín. e Máx.</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Conetividade	1 - 7	5,095	5	1,439
Integração	1 - 7	5,106	5	1,392
Consistência	1 - 7	4,907	5	1,408
Flexibilidade	1 - 7	5,075	5	1,451
Personalização	1 - 7	4,650	5	1,624
Experiência do Cliente	1 - 7	4,987	5	1,540

Satisfação	1 – 7	5,175	5	1,366
Lealdade	1 – 7	5,098	5	1,496

Fonte: Elaboração própria

Uma análise geral dos dados permite constatar que todos os construtos apresentam uma mediana constante de 5 e médias situadas acima do ponto neutro (variando entre 4,650 e 5,175), o que indica uma tendência de resposta concentrada nos níveis moderadamente positivos da escala, sugerindo que os consumidores avaliam de forma favorável o desempenho das operadoras.

No que concerne às dimensões omnicanal, a integração posiciona-se como a componente mais valorizada pelos inquiridos (média = 5,106), seguida de perto pela conectividade (média = 5,095) e pela flexibilidade (média = 5,075). Estes valores sugerem que os clientes percecionam uma boa articulação interna e fluidez na transição entre os pontos de contacto físicos e digitais disponibilizados pelas operadoras. Por outro lado, registam-se pontuações ligeiramente mais moderadas na consistência (média = 4,907) e, ainda mais, na personalização, que possui a média mais baixa da amostra (4,650). A personalização também apresenta o maior desvio padrão da amostra (1,624), o que reflete uma heterogeneidade de opiniões entre os inquiridos, enquanto uma parte usufrui de ofertas e contactos mais personalizados, outra parte ainda se depara com uma abordagem mais padronizada.

Relativamente à CE, este construto regista uma média de 4,987. Embora este valor se situe acima do ponto neutro (4), ele revela-se inferior às médias obtidas pela satisfação (5,175), que também apresenta o menor desvio padrão da amostra (1,366), e pela lealdade (5,098). Isto sugere que, apesar dos clientes se sentirem satisfeitos e demonstrarem fidelidade à marca, a sua jornada omnicanal ainda pode ser melhorada. Para além disso, esta leitura é reforçada pelo elevado desvio padrão da CE (1,540), o que confirma que a jornada experienciada pelos consumidores não é uniforme. Esta diferença entre as pontuações da CE e da satisfação e lealdade reforça a relevância de testar o modelo, permitindo compreender em que medida a CE e a satisfação atuam como antecedentes e mediadoras.

1.3 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo

Neste subcapítulo, procede-se à avaliação do modelo de mensuração reflexivo (*reflective measurement model*), uma etapa preliminar e obrigatória na análise PLS-SEM. Conforme ditado pela literatura, antes de analisar o modelo estrutural, é fundamental garantir que os construtos foram medidos de forma fiável e válida. Dado que todas as variáveis consideradas no modelo conceptual possuem uma natureza reflexiva, esta avaliação estruturou-se em quatro fases: a fiabilidade dos indicadores, a fiabilidade da consistência interna, a validade convergente e, por fim, a validade discriminante.

1.3.1 Fiabilidade dos indicadores

Inicialmente, procedeu-se à avaliação da fiabilidade dos indicadores através da análise das cargas fatoriais externas (*outer loadings*), presentes para cada item dos construtos deste estudo na Tabela 3. Segundo a literatura, as cargas fatoriais externas devem, idealmente, apresentar um valor superior a 0,708, pois, assim, indicam que o construto explica mais de 50% da variância dos indicadores, proporcionando uma confiabilidade aceitável dos itens (Hair et al., 2022, 2018, 2016).

Tabela 3 - Cargas fatoriais externas (*outer loadings*)

<i>Construto e itens</i>	<i>Outer loadings</i>	<i>Construto e itens</i>	<i>Outer loadings</i>
Conetividade		Experiência do Cliente	
CN1	0,851	CE1	0,766
CN2	0,811	CE2	0,770
CN3	0,677	CE3	0,755
CN4	0,778	CE4	0,853
Integração		CE5	0,830
IT1	0,808	CE6	0,818
IT2	0,844	Satisfação	
IT3	0,834	ST1	0,821
IT4	0,789	ST2	0,844
Consistência		ST3	0,798
CS1	0,674	ST4	0,780

CS2	0,800	ST5	0,890
CS3	0,787	ST6	0,876
CS4	0,840	Lealdade	
Flexibilidade		LY1	0,881
FL1	0,823	LY2	0,687
FL2	0,830	LY3	0,910
FL3	0,854	LY4	0,878
FL4	0,840	LY5	0,855
Personalização		LY6	0,897
PS1	0,833		
PS2	0,863		
PS3	0,876		
PS4	0,841		

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Uma análise minuciosa aos resultados permite constatar que a esmagadora maioria dos indicadores apresenta cargas fatoriais externas bastante superiores ao limiar de 0,708, variando entre um mínimo de 0,755 (item CE3) e um máximo de 0,910 (item LY3), o que evidencia uma forte robustez dos itens. Contudo, observam-se três exceções cujos valores se situam ligeiramente abaixo do limiar recomendado: o item CN3 da dimensão conectividade (0,677), o item CS1 da dimensão consistência (0,674) e o item LY2 do construto lealdade (0,687). Os autores afirmam que indicadores com cargas fatoriais compreendidas no intervalo entre 0,40 e 0,708 apenas devem ser eliminados se a sua exclusão resultar num incremento significativo dos índices de Fiabilidade Composta ou do Alfa de Cronbach ou da Variância Extraída Média do respetivo construto (Hair et al., 2022, 2016). Dado que os três construtos afetados manifestam uma consistência interna e validade convergente plenamente satisfatórias e acima dos limiares regulamentares (apresentados no tópico seguinte), a remoção dos itens referidos revelou-se desnecessária. Assim, optou-se pela retenção de CN3, CS1 e LY2 no modelo, salvaguardando desta forma a validade de conteúdo (*content validity*) e a integridade conceptual das escalas originais adaptadas para o contexto das telecomunicações (Hair et al., 2022, 2018, 2016).

1.3.2 Fiabilidade da consistência interna

Após a validação individual dos indicadores, a etapa seguinte consistiu em avaliar a fiabilidade da consistência interna dos construtos, ou seja, avaliar o grau em que indicadores que mensuram o mesmo construto estão associados entre si (Hair et al., 2022, 2016). Para assegurar a robustez metodológica desta análise, foram examinados três critérios complementares: o Alfa de Cronbach (*Cronbach's Alpha* - α) e os dois indicadores de Fiabilidade Composta (*Composite Reliability*): ρ_a (Dijkstra & Henseler, 2015) e ρ_c (Jöreskog, 1971), presentes na Tabela 4. Segundo as diretrizes propostas pela literatura, valores compreendidos entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios a bons, espelhando uma consistência interna ideal; valores entre 0,60 e 0,70 são admissíveis unicamente em estudos de carácter exploratório e valores que ultrapassam o patamar de 0,90 requerem uma atenção cautelosa, visto que podem sugerir a presença de redundância entre os indicadores, tornando-se indesejáveis caso ultrapassem o limite de 0,95 (Hair et al., 2022, 2018, 2016; Diamantopoulos et al., 2012).

Tabela 4 - Coeficientes de fiabilidade (Alfa de Cronbach (α), ρ_a e ρ_c)

<i>Construto</i>	<i>Cronbach's Alpha (α)</i>	<i>Composite Reliability (ρ_a)</i>	<i>Composite Reliability (ρ_c)</i>
Conetividade	0,788	0,805	0,862
Integração	0,836	0,839	0,891
Consistência	0,779	0,787	0,859
Flexibilidade	0,858	0,858	0,903
Personalização	0,876	0,876	0,915
Experiência do Cliente	0,887	0,892	0,914
Satisfação	0,913	0,918	0,933
Lealdade	0,924	0,932	0,942

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Os resultados da análise revelam que todos os construtos cumprem os critérios mínimos, exibindo valores substancialmente superiores ao limiar de 0,70 em todos os indicadores de fiabilidade. As dimensões conetividade ($\alpha = 0,788$; $\rho_c = 0,862$), integração ($\alpha = 0,836$; $\rho_c = 0,891$) e consistência ($\alpha = 0,779$; $\rho_c = 0,859$) posicionam-se integralmente dentro do

intervalo ideal de referência (0,70 a 0,90). De igual modo, as dimensões flexibilidade e personalização apresentam coeficientes Alfa de Cronbach altamente robustos, sendo eles 0,858 e 0,876, respetivamente. Observa-se, todavia, que os construtos flexibilidade ($\rho_c = 0,903$), personalização ($\rho_c = 0,915$) e CE ($\rho_c = 0,914$) apresentam coeficientes acima do limiar de 0,90 num dos critérios. Enquanto os construtos da satisfação ($\alpha = 0,913$; $\rho_a = 0,918$; $\rho_c = 0,933$) e lealdade ($\alpha = 0,924$; $\rho_a = 0,932$; $\rho_c = 0,942$) registam índices que superam o limiar de 0,90 em todos os critérios.

Estes resultados acima de 0,90 são aceitáveis porque nenhum valor ultrapassa o limite máximo de 0,95, o que afasta a necessidade de exclusão de indicadores por redundância severa ou viés de resposta (Hair et al., 2022, 2018, 2016; Diamantopoulos et al., 2012). Além disso, na literatura sobre o consumidor, é normal que variáveis ligadas a comportamentos, como a satisfação e a lealdade, tenham uma consistência elevada por serem conceitos muito próximos na mente dos clientes. A qualidade do modelo também é confirmada pelo facto dos coeficientes ρ_a da flexibilidade, da personalização e da CE se encontrarem dentro dos limites estabelecidos. O índice ρ_a situa-se, geralmente, entre o α (mais conservador) e o ρ_c (mais liberal), sendo, portanto, considerado como um compromisso aceitável entre os dois (Hair et al., 2022, 2016, 2018). Por fim, a segurança destes indicadores é reforçada pela limpeza inicial que foi feita aos dados, onde se eliminaram os questionários com respostas repetidas em linha reta (*straight lining*) ou aleatórias, garantindo que estas pontuações elevadas refletem uma compreensão real e sincera por parte dos inquiridos.

1.3.3 Validade convergente

A etapa seguinte na avaliação da qualidade métrica dos construtos consistiu na verificação da validade convergente, cujos resultados estão presentes na Tabela 5. O critério amplamente aceite na literatura para avaliar esta propriedade é a Variância Extraída Média (*Average Variance Extracted* - AVE), cujo valor deve ser igual ou superior a 0,50 (Hair et al., 2022, 2018, 2016). O cumprimento deste limiar indica que, em média, o construto consegue explicar mais de metade da variância dos seus indicadores individuais, superando a variância associada ao erro de medição (Hair et al., 2022, 2018, 2016).

Tabela 5 - Índices de Variância Extraída Média (AVE)

<i>Construto</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Conetividade	0,611
Integração	0,671
Consistência	0,605
Flexibilidade	0,700
Personalização	0,729
Experiência do Cliente	0,639
Satisfação	0,698
Lealdade	0,731

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Os resultados decorrentes da análise algorítmica revelam que todos os construtos sob investigação cumprem integralmente o critério regulamentar, exibindo valores de AVE confortavelmente acima do limite mínimo de 0,50. O índice de AVE varia entre um mínimo de 0,605 para a dimensão consistência e um máximo de 0,731 para o construto lealdade. Registam-se também pontuações marcadamente robustas na personalização (0,729), na flexibilidade (0,700), na satisfação (0,698) e na integração (0,671), seguidas pela CE (0,639) e pela conetividade (0,611). Em suma, estes indicadores confirmam de forma inequívoca a existência de validade convergente no modelo de mensuração, comprovando que os itens capturam com precisão a essência teórica de cada variável considerada no contexto das telecomunicações em Portugal.

1.3.4 Validade discriminante

A última etapa de avaliação do modelo de mensuração consistiu na análise da validade discriminante, que garante que cada construto é empiricamente único e captura fenómenos não representados por outras variáveis no modelo (Hair et al., 2022, 2016). Para o efeito, utilizou-se o critério do rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015), atualmente considerado o indicador mais robusto para detetar falhas de discriminação em modelos PLS-SEM (Hair et al., 2022, 2018, 2016). A literatura estipula que os valores de HTMT devem idealmente situar-se abaixo de 0,85 para construtos

conceptualmente distintos, admitindo-se um limiar mais flexível de até 0,90 para variáveis que sejam conceptualmente semelhantes (Hair et al., 2022, 2018, 2016; Henseler et al., 2015). A Tabela 6 espelha a matriz de resultados HTMT obtida.

Tabela 6 - Matriz de correlações pelo rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

<i>Construto</i>	CN	IT	CS	FL	PS	CE	ST
IT	0,808						
CS	0,622	0,802					
FL	0,805	0,878	0,833				
PS	0,450	0,537	0,786	0,673			
CE	0,708	0,706	0,722	0,765	0,565		
ST	0,503	0,556	0,703	0,553	0,609	0,678	
LY	0,455	0,448	0,620	0,470	0,573	0,608	0,940

CE: Experiência do Cliente; CN: Conetividade; IT: Integração; CS: Consistência; FL: Flexibilidade; PS: Personalização; ST: Satisfação; LY: Lealdade

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A observação da matriz revela que a quase totalidade das correlações se fixa significativamente abaixo do limiar conservador de 0,85, demonstrando que os construtos foram percecionados de forma distinta pelos inquiridos. Contudo, registam-se duas exceções que superam o limite de 0,85: a relação entre as dimensões integração e flexibilidade (HTMT = 0,878) e a relação entre os construtos satisfação e lealdade (HTMT = 0,940). No que concerne ao par integração e flexibilidade, o valor obtido encontra-se protegido pela literatura de referência, uma vez que ambas as variáveis operam como dimensões constituintes da experiência omnicanal, justificando o cumprimento do teto mais liberal de 0,90 (Hair et al., 2022, 2018, 2016; Henseler et al., 2015). Por sua vez, a forte ligação entre a satisfação e a lealdade é um resultado muito comum na literatura sobre serviços e telecomunicações. A satisfação é um passo essencial para construir a fidelidade (Lam et al., 2004; Oliver, 1999), existindo uma união quase inseparável entre estes dois conceitos. Assim, no mercado das telecomunicações, é perfeitamente natural que os consumidores associem de forma direta estes dois sentimentos ao responderem ao questionário, o que explica a proximidade estatística encontrada entre os dois construtos.

Adicionalmente, a validação definitiva desta separação conceptual foi efetuada através do algoritmo de *Bootstrapping* (com 5000 subamostras), avaliando-se o limite superior do intervalo de confiança de 95% corrigido por viés (percentil 97,5%). Conforme estipulado pela literatura, a validade discriminante é aceite se o limite superior deste intervalo for estritamente inferior a 1,00 (Hair et al., 2022, 2018, 2016; Henseler et al., 2015). Os resultados revelam que o par integração e flexibilidade apresentou um limite superior de 0,941, enquanto o par satisfação e lealdade apresentou um limite de 0,980. Dado que nenhum dos intervalos de confiança do modelo inclui o valor 1,00 para o rácio HTMT, confirma-se estatisticamente que todos os construtos são distintos, o que comprova a presença de validade discriminante no modelo.

1.4 Avaliação do modelo estrutural

Após a validação e confirmação de robustez do modelo de mensuração reflexivo na etapa antecedente, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural (*structural model*). Esta fase tem como propósito central examinar a capacidade preditiva do modelo conceptual e testar a significância estatística das relações causais e hipóteses formuladas. Assim, foram avaliados os seguintes critérios: colinearidade, significância e relevância dos efeitos diretos (teste de hipóteses), poder explicativo e tamanho do efeito e, por fim, efeitos indiretos específicos (análise de mediação).

Para esta etapa da análise, utilizou-se o algoritmo de *Bootstrapping* através do software SmartPLS 4. Este procedimento foi configurado para gerar 5000 subamostras, utilizando um teste bicaudal (*two-tailed*) com um nível de significância de 5% (o que equivale a um intervalo de confiança de 95%).

1.4.1 Colinearidade

Antes de proceder aos passos seguintes, é necessário avaliar a presença de colinearidade entre as variáveis no modelo estrutural. Para o efeito, analisam-se as estatísticas do Fator de Inflação de Variância (*Variance Inflation Factor* - VIF) do modelo interno (*inner model*), calculadas através da amostra original. Valores de VIF inferiores a 3,00 são considerados ideais, indicando a ausência de problemas de colinearidade; valores situados no intervalo entre 3,00 e 5,00 são considerados aceitáveis, enquanto pontuações que

transcendam o teto crítico de 5,00 revelam problemas de colinearidade severa, exigindo a eliminação ou junção de construtos (Hair et al., 2022, 2018; Becker et al., 2015). A Tabela 7 apresenta os valores de VIF obtidos para as relações do modelo conceptual.

Tabela 7 - Índices do Fator de Inflação de Variância (VIF)

<i>Relação</i>	<i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>
CN → CE	1,970
IT → CE	2,703
CS → CE	2,465
FL → CE	3,168
PS → CE	1,869
CE → ST	1,000
ST → LY	1,619
CE → LY	1,619

CE: Experiência do Cliente; CN: Conetividade; IT: Integração; CS: Consistência; FL: Flexibilidade; PS: Personalização; ST: Satisfação; LY: Lealdade

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A análise dos resultados permite constatar que a grande maioria das relações apresenta índices de VIF bastante inferiores ao limiar conservador de 3,00. Destaca-se a ausência absoluta de colinearidade na relação entre a satisfação e a CE (VIF = 1,000), assim como valores muito estáveis nas relações que antecedem a lealdade (1,619). No bloco de dimensões da omnicanalidade que predizem a CE, as componentes conetividade (1,970), personalização (1,869), consistência (2,465) e integração (2,703) encontram-se integralmente dentro do patamar ideal. A única exceção regista-se na dimensão flexibilidade, que apresenta um VIF de 3,168, ultrapassando ligeiramente o nível ideal de 3,00. De acordo com a literatura, este resultado é perfeitamente aceitável e não compromete a integridade do modelo, uma vez que se posiciona confortavelmente abaixo do limite crítico de 5,00 (Hair et al., 2022, 2018; Becker et al., 2015). Conclui-se, assim, que o modelo estrutural não apresenta problemas de colinearidade que possam afetar as estimativas.

1.4.2 Significância e relevância dos efeitos diretos (Teste de hipóteses)

Em seguida, procedeu-se à avaliação da significância e relevância das relações estruturais e ao teste das hipóteses. Para tal, examinaram-se de forma combinada quatro indicadores estatísticos fundamentais, apresentados na Tabela 8, gerados pelo algoritmo de *Bootstrapping* (5000 subamostras):

- Coeficiente de Caminho (*Path Coefficient* - β): Mede a força e o sentido da relação linear entre os construtos, variando, geralmente, num intervalo de -1 a +1. Valores mais próximos de 0 indicam relações mais fracas e valores positivos indicam que o aumento do construto antecedente resulta no aumento da variável endógena (e o inverso para valores negativos) (Hair et al., 2022, 2016).
- Estatística-*t* (*t-statistic*): Avalia a magnitude do efeito face ao erro padrão. Seguindo os critérios bicaudais (*two-tailed*) estabelecidos na literatura, uma relação possui significância estatística se o valor de *t* for superior, neste caso, a 1,96 (Hair et al., 2016).
- Valor-*p* (*p-value*): Determina a probabilidade de o efeito observado ocorrer por mero acaso. O limiar de aceitação padrão fixou-se em $p < 0,05$ (nível de significância de 5%) (Hair et al., 2018, 2016).
- Intervalos de Confiança do *Bootstrapping* (*Bootstrap Lower Level Confidence Interval* - *BootLLCI* e *Bootstrap Upper Level Confidence Interval* - *BootULCI*): Representam os limites inferior (2,5%) e superior (97,5%) da estimativa corrigida por viés. Se um intervalo de confiança para um Coeficiente de Caminho estimado não incluir o valor 0, a hipótese de que o caminho é igual a 0 é rejeitada e assume-se a existência de um efeito significativo (Hair et al., 2016).

Tabela 8 - Indicadores de estimação de efeitos diretos e teste de hipóteses

Hipótese	Relação	Path Coefficient (β)	t-statistic	p-value	BootLLCI	BootULCI	Suportada
H1	CN → CE	0,254	3,611	< 0,001	0,120	0,395	Sim
H2	IT → CE	0,103	1,118	0,263	-0,075	0,283	Não
H3	CS → CE	0,188	2,183	0,029	0,017	0,353	Sim
H4	FL → CE	0,248	2,936	0,003	0,073	0,404	Sim
H5	PS → CE	0,089	1,280	0,201	-0,048	0,226	Não
H6	CE → ST	0,618	13,658	< 0,001	0,518	0,697	Sim

H7	ST → LY	0,847	21,806	< 0,001	0,765	0,917	Sim
H8	CE → LY	0,031	0,607	0,544	-0,068	0,136	Não

CE: Experiência do Cliente; CN: Conetividade; IT: Integração; CS: Consistência; FL: Flexibilidade; PS: Personalização; ST: Satisfação; LY: Lealdade

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A Hipótese 1 (H1), que presume a existência de um impacto positivo da conetividade na CE, foi estatisticamente suportada. Os resultados demonstram um Coeficiente de Caminho positivo e de baixa intensidade ($\beta = 0,254$), apoiado por uma Estatística- t substancialmente acima do limiar regulamentar ($t = 3,611$) e um Valor- p altamente significativo ($p < 0,001$). Adicionalmente, o intervalo de confiança confirma a segurança da relação ao excluir o 0, balizando-se entre os limites estritamente positivos de 0,120 (*BootLLCI*) e 0,395 (*BootULCI*).

A Hipótese 2 (H2), que presume a existência de um impacto positivo da integração na CE, não foi estatisticamente suportada. Apesar do Coeficiente de Caminho registrar uma tendência positiva ligeira ($\beta = 0,103$), a Estatística- t de 1,118 posiciona-se marcadamente abaixo do mínimo exigido de 1,96, resultando num Valor- p não significativo de 0,263. O veredicto metodológico é confirmado pelo intervalo de confiança, que inclui o valor 0 ao oscilar entre um limite inferior negativo de -0,075 e um limite superior positivo de 0,283.

A Hipótese 3 (H3), que presume a existência de um impacto positivo da consistência sobre a CE, foi estatisticamente suportada. O modelo apresenta um Coeficiente de Caminho de $\beta = 0,188$, indicando um impacto positivo, embora com menor intensidade preditiva comparativamente a outras dimensões. A significância é atestada por um valor de $t = 2,183$ (superior a 1,96) e um valor de $p = 0,029$ (abaixo de 0,05). O intervalo de confiança corrobora esta decisão, estendendo-se de 0,017 a 0,353, sem englobar o 0.

A Hipótese 4 (H4), que presume a existência de um impacto positivo da flexibilidade na CE, foi estatisticamente suportada. Esta dimensão manifesta uma influência positiva com baixa intensidade na CE ($\beta = 0,248$), revelando-se uma das componentes mais expressivas do primeiro bloco. O efeito é estatisticamente validado por um valor de $t = 2,936$ e um valor de $p = 0,003$. A estabilidade do parâmetro é comprovada pelo intervalo de confiança, cujos limites se fixam entre 0,073 e 0,404, garantindo a exclusão do 0.

A Hipótese 5 (H5), que presume a existência de um impacto positivo da personalização na CE, não foi estatisticamente suportada. O construto exibe um impacto residual e

estatisticamente nulo ($\beta = 0,089$; $t = 1,280$; $p = 0,201$). Em total conformidade com estes indicadores, os limites calculados através do *Bootstrapping* cruzam a barreira do 0, apresentando um intervalo de confiança que inviabiliza qualquer efeito casual direto ($BootLLCI = -0,048$; $BootULCI = 0,226$).

A Hipótese 6 (H6), que presume a existência de um impacto positivo da CE na satisfação, foi estatisticamente suportada. Este coeficiente representa uma das ligações mais robustas do modelo estrutural, evidenciando um impacto positivo moderado ($\beta = 0,618$). A força estatística é evidenciada por uma Estatística- t elevada de 13,658 e um Valor- $p < 0,001$. O intervalo de confiança é estreito e seguro, situando-se entre 0,518 e 0,697, o que reflete a elevada precisão e estabilidade deste efeito preditivo.

A Hipótese 7 (H7), que presume a existência de um impacto positivo da satisfação na lealdade do cliente, foi estatisticamente suportada. Esta relação configura-se como o efeito direto mais poderoso e impositivo de todo o modelo estrutural sob análise, registando um Coeficiente de Caminho muito elevado ($\beta = 0,847$). A significância estatística atinge o nível máximo do modelo, registando um valor de $t = 21,806$ e um valor de $p < 0,001$. A segurança absoluta da hipótese é comprovada pelo seu intervalo de confiança, que varia num intervalo estritamente positivo de 0,765 a 0,917, sem qualquer proximidade com o valor 0.

A Hipótese 8 (H8), que presume a existência de um impacto positivo da CE na lealdade, não foi estatisticamente suportada. Os resultados empíricos demonstram uma ausência de efeito direto real, com um coeficiente residual ($\beta = 0,031$), uma Estatística- t irrelevante de 0,607 e um Valor- p de 0,544. O intervalo de confiança confirma esta nulidade ao abranger valores negativos e positivos, balizando-se entre -0,068 e 0,136.

Em suma, a análise do modelo estrutural permitiu validar cinco das oito hipóteses de investigação formuladas. Destacam-se como as ligações mais fortes e expressivas de todo o modelo o impacto direto da CE na satisfação (H6) e a influência da satisfação na lealdade (H7).

1.4.3 Poder explicativo e tamanho do efeito

Após a validação da significância dos efeitos diretos, a avaliação do modelo estrutural exige a análise da sua capacidade preditiva global e da importância relativa de cada

construto. Para o efeito, recorre-se a dois indicadores fundamentais: o Coeficiente de Determinação (*Coefficient of Determination* - R^2 e R^2 ajustado) e o Tamanho do Efeito (*Effect Size* - f^2).

O coeficiente R^2 quantifica a percentagem de variância de uma variável endógena (dependente) que é explicada pelas variáveis exógenas (preditoras) que lhe estão associadas, funcionando como o indicador de qualidade de ajustamento do modelo. O coeficiente R^2 ajustado é utilizado quando existem múltiplas variáveis exógenas para uma variável endógena (Hair et al., 2022, 2018, 2016). Segundo a literatura, valores de R^2 em torno de 0,25 são classificados como fracos; valores próximos de 0,50 são considerados moderados; e valores de 0,75 ou superiores denotam um poder preditivo substancial. Adicionalmente, valores de R^2 iguais ou superiores a 0,90 devem ser interpretados com cautela, pois constituem um indicador típico de *overfitting* (sobreajuste dos dados) (Hair et al., 2022, 2018, 2016, 2011). Em complemento, reporta-se o R^2 ajustado, que penaliza o indicador bruto em função do número de preditores inseridos, permitindo uma estimativa mais conservadora (Hair et al., 2016). A Tabela 9 apresenta os valores de ambos os Coeficientes de Determinação obtidos na amostra original.

Tabela 9 - Coeficiente de Determinação (R^2 e R^2 ajustado)

<i>Construto</i>	<i>Coefficient of Determination (R^2)</i>	<i>Coefficient of Determination (R^2 adjusted)</i>
Experiência do Cliente	0,543	0,532
Satisfação	0,382	0,379
Lealdade	0,752	0,749

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Os resultados evidenciam que o modelo conceptual possui uma capacidade de explicação robusta. O construto lealdade apresenta um $R^2 = 0,752$, indicando que as variáveis antecedentes conseguem explicar 75,2% da variância da fidelização do consumidor. Este valor é classificado pela literatura como substancial e demonstra a elevada eficácia prática do modelo. A CE regista um R^2 ajustado = 0,532, fixando o seu poder preditivo num patamar perfeitamente moderado (53,2% de variância explicada pelas cinco dimensões omnicanal). Por fim, a satisfação exibe um $R^2 = 0,382$, posicionando-se entre o nível

fraco e o moderado, revelando que 38,2% da sua variância é capturada diretamente através da CE. Nota-se, ainda, que nenhum dos índices se aproxima do limiar de perigo de *overfitting* ($\geq 0,90$).

Para lá da avaliação global fornecida pelo R^2 , é imperativo analisar o Tamanho do Efeito (f^2). Este indicador avalia o impacto individual e relativo de cada variável exógena, medindo o quanto o R^2 de uma variável dependente seria prejudicado caso um preditor específico fosse omitido do modelo estrutural (Hair et al., 2022, 2018, 2016). De acordo com os critérios estabelecidos pela literatura, valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 representam, respetivamente, efeitos de pequena, média e grande magnitude, enquanto valores de f^2 estritamente inferiores a 0,02 são interpretados metodologicamente como indicativos de uma ausência absoluta de efeito (Hair et al., 2018, 2016; Cohen, 2013). A Tabela 10 apresenta os resultados originais obtidos para o Tamanho do Efeito de cada relação estrutural examinada.

Tabela 10 - Índices do Tamanho do Efeito (f^2)

<i>Relação</i>	<i>Effect Size (f^2)</i>
CN $\rightarrow$ CE	0,072
IT $\rightarrow$ CE	0,009
CS $\rightarrow$ CE	0,031
FL $\rightarrow$ CE	0,042
PS $\rightarrow$ CE	0,009
CE $\rightarrow$ ST	0,619
ST $\rightarrow$ LY	1,785
CE $\rightarrow$ LY	0,002

CE: Experiência do Cliente; CN: Conetividade; IT: Integração; CS: Consistência; FL: Flexibilidade; PS: Personalização; ST: Satisfação; LY: Lealdade

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A distribuição dos valores de f^2 permite identificar uma marcada assimetria na relevância individual dos construtos preditores. No que concerne à explicação da lealdade, a satisfação assume-se como o construto de maior centralidade absoluta em todo o modelo, registando um f^2 extraordinariamente elevado de 1,785, o que ultrapassa largamente o teto de efeito considerado grande ($\geq 0,35$). Em contrapartida, a CE manifesta um f^2

residual de 0,002 sobre a lealdade, o que dita uma ausência de efeito prático direto. Contudo, a CE exerce uma influência de grande magnitude na determinação da satisfação ($f^2 = 0,619$).

Relativamente ao bloco preditivo da omnicanalidade sobre a CE, observa-se que as dimensões validadas no teste de hipóteses exercem impactos individuais de pequena escala. A conectividade lidera como a dimensão de maior contributo relativo ($f^2 = 0,072$), seguida pela flexibilidade ($f^2 = 0,042$) e pela consistência ($f^2 = 0,031$), exibindo todas efeitos pequenos, mas estatisticamente legítimos. Consistente com os resultados obtidos nos Coeficientes de Caminho, as dimensões integração e personalização apresentam pontuações de 0,009 (inferiores a 0,02), confirmando metodologicamente que estas componentes não geram qualquer alteração ou efeito relevante na variância explicada da CE nesta estrutura de dados.

1.4.4 Efeitos indiretos específicos (Análise de mediação)

Após a caracterização dos impactos diretos do modelo estrutural, procedeu-se à análise dos efeitos indiretos específicos para examinar o papel mediador exercido pela CE e pela satisfação. A análise de mediação procura compreender o mecanismo pelo qual uma variável exógena afeta uma variável endógena através da intervenção de terceiros construtos (mediadores), permitindo mapear a transmissão de impactos em cadeia. O indicador central desta análise é o Efeito Indireto (*Indirect Effect* - β), o qual resulta do produto dos Coeficientes de Caminho das relações diretas que compõem a rota investigada (Hair et al., 2022, 2016). A Tabela 11 apresenta os resultados detalhados obtidos através do SmartPLS 4 para os efeitos indiretos específicos, agrupados em quatro blocos de modo a facilitar a sua leitura e interpretação.

Para determinar a significância estatística deste efeito, foi necessária a aplicação do algoritmo de *Bootstrapping* para obter os valores da Estatística-*t*, do Valor-*p* e dos intervalos de confiança corrigidos por viés (*bias-corrected confidence intervals*) a 95%, delimitados pelos limites inferior (*BootLLCI*) e superior (*BootULCI*), observados anteriormente. De acordo com os critérios metodológicos da literatura (Hair et al., 2022, 2016; Nitzi et al., 2016; Zhao et al., 2010; Baron & Kenny, 1986), o processo de decisão e classificação das propriedades de mediação obedece às seguintes diretrizes:

- Mediação total (*indirect-only mediation*): Ocorre quando o efeito indireto é estatisticamente significativo ($p\text{-value} < 0,05$), mas o efeito direto correspondente entre as variáveis da extrema-esquerda e da extrema-direita é não significativo ($p\text{-value} > 0,05$) (ou teoricamente nulo por ausência de relação direta no modelo).
- Mediação parcial: Ocorre quando tanto o efeito indireto como o efeito direto correspondente são estatisticamente significativos ($p\text{-value} < 0,05$). Esta pode subdividir-se em: “complementar” (*complementary mediation*), quando ambos os efeitos apontam no mesmo sentido (ambos positivos ou ambos negativos) ou “competitiva” (*competitive mediation*), quando os efeitos apontam para sentidos opostos (positivo e negativo).
- Ausência de mediação: Ocorre quando o efeito indireto não apresenta significância estatística ($p\text{-value} > 0,05$). Esta pode subdividir-se em: “apenas direta” (*direct-only non-mediation*), quando o efeito direto é estatisticamente significativo, mas o indireto não ou “sem efeito” (*no-effect non mediation*), quando nem o efeito indireto nem o efeito direto são significativos.

Tabela 11 - Indicadores de estimação de efeitos indiretos específicos e classificação de mediação

Relação	Indirect Effect (β)	t-statistic	p-value	BootLLCI	BootULCI	Mediação
CN → CE → ST	0,157	3,579	< 0,001	0,074	0,246	Total
IT → CE → ST	0,064	1,105	0,269	-0,047	0,179	Sem efeito
CS → CE → ST	0,116	2,120	0,034	0,011	0,229	Total
FL → CE → ST	0,153	2,859	0,004	0,044	0,255	Total
PS → CE → ST	0,055	1,250	0,211	-0,028	0,143	Sem efeito
CN → CE → ST → LY	0,133	3,583	< 0,001	0,062	0,208	Total (sequencial)
IT → CE → ST → LY	0,054	1,094	0,274	-0,040	0,155	Sem efeito
CS → CE → ST → LY	0,099	2,098	0,036	0,009	0,195	Total (sequencial)
FL → CE → ST → LY	0,130	2,826	0,005	0,039	0,220	Total (sequencial)
PS → CE → ST → LY	0,047	1,244	0,214	-0,023	0,123	Sem efeito
CE → ST → LY	0,524	11,256	< 0,001	0,431	0,615	Total
CN → CE → LY	0,008	0,568	0,570	-0,016	0,041	Sem efeito
IT → CE → LY	0,003	0,438	0,662	-0,005	0,028	Sem efeito
CS → CE → LY	0,006	0,540	0,589	-0,011	0,037	Sem efeito
FL → CE → LY	0,008	0,561	0,575	-0,016	0,042	Sem efeito

PS → CE → LY	0,003	0,436	0,663	-0,005	0,024	Sem efeito
--------------	-------	-------	-------	--------	-------	------------

CE: Experiência do Cliente; CN: Conetividade; IT: Integração; CS: Consistência; FL: Flexibilidade; PS: Personalização; ST: Satisfação; LY: Lealdade

Fonte: SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

1. Das dimensões omnicanal para a satisfação (via CE)

Ao analisar o impacto indireto das cinco dimensões da omnicanalidade sobre a satisfação com a mediação da CE, observa-se uma clara divisão na eficácia dos construtos. A conetividade, consistência e flexibilidade revelaram efeitos indiretos significativos sobre a satisfação. A conetividade apresenta o maior impacto indireto ($\beta = 0,157$; $t = 3,579$; $p < 0,001$; BootLLCI = 0,074; BootULCI = 0,246), seguida de perto pela flexibilidade ($\beta = 0,153$; $t = 2,859$; $p = 0,004$; BootLLCI = 0,044; BootULCI = 0,255) e pela consistência ($\beta = 0,116$; $t = 2,120$; $p = 0,034$; BootLLCI = 0,011; BootULCI = 0,229). Como não foram desenhadas setas diretas destas dimensões para a satisfação no modelo conceptual, assume-se que o seu efeito seja nulo, portanto, o papel da CE é classificado como mediação total em todas as três rotas. A integração e a personalização não registaram efeitos indiretos significativos, manifestando valores- p de 0,269 e 0,211, respetivamente, configurando cenários de “sem efeito”.

2. Das dimensões omnicanal para a lealdade (via CE e satisfação)

Este bloco avalia o caminho completo do modelo, ligando as dimensões exógenas à lealdade através da passagem consecutiva pelos dois mediadores em cadeia (CE e satisfação). Os caminhos indiretos associados à conetividade ($\beta = 0,133$; $t = 3,583$; $p < 0,001$; BootLLCI = 0,062; BootULCI = 0,208), à flexibilidade ($\beta = 0,130$; $t = 2,826$; $p = 0,005$; BootLLCI = 0,039; BootULCI = 0,220) e à consistência ($\beta = 0,099$; $t = 2,098$; $p = 0,036$; BootLLCI = 0,009; BootULCI = 0,195) são estatisticamente significativos. Dado que não existem relações diretas estabelecidas entre estas dimensões e o construto final de lealdade, estes três caminhos são validados como mediação total (sequencial). Inversamente, as dimensões integração ($p = 0,274$) e personalização ($p = 0,214$) falharam os critérios de significância, resultando na classificação de “sem efeito”.

3. Da CE para a lealdade (via satisfação)

A rota indireta CE → satisfação → lealdade constitui o núcleo estrutural do modelo e revelou ser o efeito indireto mais expressivo e robusto da análise ($\beta = 0,524$; $t = 11,256$;

$p < 0,001$; BootLLCI = 0,431; BootULCI = 0,615). O intervalo de confiança é estreito e estritamente positivo e o *t-statistic* está consideravelmente acima de 1,96, confirmando a alta precisão da estimativa. Cruzando estes dados com a avaliação anterior (onde a hipótese H8 testou o efeito direto da CE na lealdade e se revelou não significativa: $\beta = 0,031$; $p = 0,544$), conclui-se com rigor que a satisfação exerce uma mediação total. O impacto da CE sobre a lealdade é inteiramente absorvido e transmitido pela satisfação.

4. Das dimensões omnicanal para a lealdade (via CE)

Por fim, examinaram-se os caminhos que tentam ligar as cinco dimensões omnicanal à lealdade utilizando apenas a CE como mediadora, saltando a variável satisfação. As cinco relações estruturais registaram efeitos indiretos quase nulos (β entre 0,003 e 0,008), estatísticas-*t* inferiores a 1,96, valores-*p* elevados (superiores a 0,540) e todos os intervalos de confiança capturaram o valor 0 no seu interior. Estes resultados ditam uma ausência absoluta de efeito, classificando as cinco rotas como “sem efeito”.

1.5 Resultados gerais obtidos

Após a validação detalhada do modelo de mensuração reflexivo, que confirmou a fiabilidade dos indicadores e da consistência interna, e as validades convergente e discriminante dos construtos; e após a validação do modelo estrutural, que confirmou a ausência de problemas de colinearidade, a força explicativa do modelo e a significância dos efeitos diretos e indiretos do modelo, apresenta-se neste subtópico uma síntese dos principais resultados obtidos relacionados às hipóteses de investigação e as relações de mediação do modelo. A Tabela 12 apresenta quais hipóteses foram suportadas e quais não, bem como as relações de mediação que foram confirmadas.

Tabela 12 - Resultados gerais

Teste de hipóteses		
H1:	CN $\rightarrow$ CE	Suportada
H2:	IT $\rightarrow$ CE	Não suportada
H3:	CS $\rightarrow$ CE	Suportada
H4:	FL $\rightarrow$ CE	Suportada

H5:	PS → CE	Não suportada
H6:	CE → ST	Suportada
H7:	ST → LY	Suportada
H8:	CE → LY	Não suportada
Análise de mediação		
	CN → CE → ST	Total
	CS → CE → ST	Total
	FL → CE → ST	Total
	CN → CE → ST → LY	Total (sequencial)
	CS → CE → ST → LY	Total (sequencial)
	FL → CE → ST → LY	Total (sequencial)
	CE → ST → LY	Total

CE: Experiência do Cliente; CN: Conetividade; IT: Integração; CS: Consistência; FL: Flexibilidade; PS: Personalização; ST: Satisfação; LY: Lealdade

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a validação do modelo estrutural permitiu suportar cinco das oito hipóteses formuladas, além de confirmar a existência de sete rotas de mediação total (simples e sequenciais). Os dados demonstram que as dimensões integração e personalização não possuem força preditiva direta ou indireta neste modelo, enquanto, a conetividade, a flexibilidade e a consistência provam ser os verdadeiros motores exógenos do modelo.

Adicionalmente, os resultados revelam que o impacto da CE omnicanal sobre o comportamento final do consumidor não ocorre de forma direta. O seu impacto ocorre através de um efeito em cadeia onde as dimensões omnicanal moldam primeiro a CE, que necessita obrigatoriamente de gerar satisfação para, no fim, consolidar de forma robusta a lealdade dos consumidores no setor das telecomunicações em Portugal. Com esta síntese, encerra-se a fase de análise estatística, reunindo-se as evidências empíricas necessárias para a discussão teórica que se segue.

2 Discussão dos resultados

De modo a dar resposta às questões de investigação formuladas anteriormente, neste tópico, procede-se à interpretação e discussão aprofundada dos resultados empíricos obtidos na modelação estatística, confrontando as evidências apuradas na amostra de

consumidores em Portugal com a literatura de referência que sustentou o modelo conceptual proposto. Adicionalmente, as convergências e divergências são justificadas com base nas especificidades do setor das telecomunicações e da amostra deste estudo.

2.1 Discussão do perfil da amostra

A amostra final deste estudo é composta por 207 respostas válidas, uma quantidade suficiente para a realização de uma análise estatística rigorosa, contudo, contextualizando estes dados com a escala do mercado nacional, constata-se a existência de mais de 4 milhões de subscritores de pacotes de serviços no segmento residencial em Portugal (ANACOM, 2026). Deste modo, reconhece-se que esta investigação, bem como outros estudos futuros neste mercado, beneficiariam de uma amostra maior para obter uma melhor representatividade da realidade.

No que concerne ao perfil sociodemográfico dos inquiridos, não se registam desequilíbrios acentuados nos parâmetros observados, exceto na situação profissional e nos níveis de escolaridade. É possível averiguar que 65,2% da amostra é constituída por indivíduos empregados por conta de outrem e que quase três quartos dos respondentes não frequentaram o ensino superior. Esta distribuição é justificada dado que reflete a realidade do país, aproximando a amostra do consumidor residencial médio.

Em relação ao perfil de consumo, verificou-se que a operadora de quase metade da amostra é a Vodafone (45,9%), seguida pela MEO (30,4%) e pelo Grupo NOS (21,3%), o que não representa as quotas de mercado reais: MEO (41,6%), Grupo NOS (34,9%) e Vodafone (20,4%) (ANACOM, 2026). Esta assimetria provavelmente decorre do método de amostragem não-probabilística “bola de neve” utilizado e deve ser devidamente ponderada visto que a experiência dos consumidores e as suas perceções sobre as dimensões da omnicanalidade são influenciadas pela operadora. Consequentemente, a replicação deste estudo pode originar resultados diferentes consoante a operadora da amostra.

Ainda no âmbito do comportamento de consumo, foi possível observar que a grande maioria dos inquiridos (85%) prefere utilizar canais tradicionais offline, como as linhas telefónicas de apoio (46,4%) e as lojas físicas (38,6%), o que evidencia uma resistência por parte dos consumidores residenciais face aos esforços de digitalização das operadoras.

No setor das telecomunicações, onde a negociação de contratos e a resolução de avarias técnicas são frequentes, esta preferência dos consumidores poderá estar relacionada com uma maior perceção de segurança, confiabilidade e empatia transmitida pela interação humana, sobrepondo-se à comodidade e rapidez oferecidas pelos canais digitais.

2.2 Discussão das estatísticas descritivas dos construtos

A análise descritiva das pontuações globais dos construtos, mensuradas através de uma escala de Likert de 1 a 7, permite avaliar de uma forma geral a perceção dos consumidores. A constatação de que todas as médias se posicionam acima do ponto neutro da escala (4), colocando-se entre os 4,650 e os 5,175, sinaliza que os consumidores tendem a avaliar o desempenho das operadoras de forma moderadamente favorável.

No bloco representativo das dimensões omnicanal, é possível observar que o construto com a melhor pontuação média é a integração, seguida pela conectividade, flexibilidade e consistência, apresentando valores próximos, num intervalo entre 4,907 e 5,106. A proximidade destes resultados demonstra que, sob a perspetiva do cliente final, as operadoras em Portugal realizam um trabalho eficaz na ligação entre os canais.

Em contrapartida, destaca-se negativamente a dimensão da personalização ao registar a média mais baixa (4,650) e o desvio padrão mais alto (1,624) de todos os construtos do modelo, o que mostra uma heterogeneidade mais elevada nas respostas. Este resultado reflete a realidade do mercado de telecomunicações em Portugal, onde a oferta de pacotes de serviços é padronizada. Tal faz com que uma parte significativa dos clientes sinta que as ofertas e o tratamento recebido são uniformizados, enquanto outra parte, que possivelmente é alvo de campanhas de retenção ou tem um perfil mais negociador, acaba por receber ofertas mais específicas, com condições baseadas no seu perfil, avaliando esta dimensão de forma mais positiva.

Relativamente às variáveis mediadoras e endógena do modelo, a CE (4,987) registou uma pontuação média inferior à satisfação (5,175) e à lealdade (5,098), tendo a satisfação apresentado a média mais elevada e o desvio padrão mais baixo (1,366) de todo o modelo. Esta disparidade sugere que, embora os consumidores portugueses se declarem satisfeitos com os serviços contratados e manifestem intenções de retenção, a sua jornada ainda pode ser melhorada. Adicionalmente, é possível que a pontuação elevada da satisfação esteja

associada à conformidade dos consumidores e que a lealdade seja impulsionada pelos custos de mudança e barreiras à saída, como é característico no mercado de telecomunicações.

2.3 Discussão do teste de hipóteses e efeitos de mediação

Nesta secção, analisam-se de forma crítica os resultados do teste de hipóteses do modelo estrutural. Primeiramente será analisado o primeiro bloco do modelo estrutural, que avalia o impacto das cinco dimensões da omnicanalidade sobre a CE e, em seguida, o bloco central do modelo, que analisa as relações entre a CE, a satisfação e a lealdade. Para fundamentar esta discussão, os resultados obtidos são confrontados com a literatura. É importante notar que X. Zhang et al. (2024) dividiram conceptualmente a CE em duas dimensões distintas: a experiência utilitária (funcional e prática) e a experiência hedónica (focada no prazer e diversão), enquanto a presente investigação aborda a CE como um construto unificado, assemelhando-se mais à experiência utilitária, tendo sido utilizados itens referentes a esta última na realização do questionário.

H1: A perceção de conectividade influencia positivamente a CE. (Suportada)

O modelo estrutural validou a conectividade como um antecedente direto e positivo da CE ($\beta = 0,254$; $p < 0,001$). Este resultado converge com os achados de X. Zhang et al. (2024), que demonstraram que a conectividade influencia positivamente a experiência utilitária, embora não tenha efeito na vertente hedónica. Sendo as telecomunicações um setor de serviços essenciais, os clientes interagem com as operadoras com o propósito de contratar serviços, gerir faturas ou resolver problemas técnicos. Assim, garantir que os dados da conta do cliente e as informações sobre os pacotes estejam interconectados entre os canais enriquece a qualidade funcional da CE, resultando numa melhoria significativa da experiência utilitária, sem que isso esteja associado à experiência hedónica.

H2: A perceção de integração influencia positivamente a CE. (Não suportada)

A hipótese de que a integração contribui para uma melhor CE não obteve suporte estatístico nesta investigação ($\beta = 0,103$; $p = 0,263$). Estes resultados vão plenamente de encontro a X. Zhang et al. (2024), dado que os referidos autores também determinaram que a integração falha em influenciar positivamente tanto a experiência hedónica como a utilitária. Esta ausência de significância pode ser explicada pelos hábitos de consumo da

amostra. Conforme observado anteriormente, uns esmagadores 85% dos inquiridos preferem canais tradicionais offline, numa amostra com uma utilização residual de canais digitais (15% combinados), a integração de sistemas e a unificação total de processos digitais e físicos torna-se impercetível para a maioria dos consumidores. A integração é necessária para um funcionamento eficiente da empresa, mas o cliente não a percebe ativamente como um elemento diferenciador para a CE.

H3: A percepção de consistência influencia positivamente a CE. (Suportada)

A percepção de consistência revelou um impacto direto e positivo na CE ($\beta = 0,188$; $p = 0,029$). Este resultado diverge de X. Zhang et al. (2024), cujos testes indicaram que a consistência não exerce efeito em nenhuma das dimensões da experiência. Esta divergência é justificada pelas diferenças entre o retalho geral (foco dos autores) e o mercado de telecomunicações em Portugal. O setor das telecomunicações nacional é historicamente marcado por uma elevada complexidade contratual e por assimetrias de informação. O consumidor português preza fortemente a segurança de receber as mesmas respostas, preços e condições quer interaja através de linhas telefónicas, aplicação ou lojas físicas. Quando as operadoras garantem essa coerência de discurso e eliminam mensagens contraditórias entre canais, mitigam o risco percebido e a ambiguidade, gerando uma resposta emocional positiva que se traduz num ganho direto de qualidade na CE, algo que não se revelou tão crítico no comércio a retalho tradicional.

H4: A percepção de flexibilidade influencia positivamente a CE. (Suportada)

O impacto positivo da flexibilidade sobre a CE foi estatisticamente comprovado ($\beta = 0,248$; $p = 0,003$). Também aqui se regista uma divergência face a X. Zhang et al. (2024), que consideraram a flexibilidade irrelevante para moldar a experiência utilitária ou hedónica do cliente. A explicação para este contraste reside na rigidez comercial que caracteriza as operadoras do mercado português. Consequentemente, sempre que o consumidor percebe alguma flexibilidade, ou seja, liberdade e autonomia para iniciar uma tarefa específica num canal e poder alternar ou concluí-la noutro sem perder o histórico, avalia essa conveniência como um benefício de elevado valor, que se reflete na melhoria da CE.

H5: A percepção de personalização influencia positivamente a CE. (Não suportada)

A personalização não demonstrou força preditiva estatisticamente legítima sobre a CE ($\beta = 0,089$; $p = 0,201$). Este resultado vai de encontro a X. Zhang et al. (2024), que verificaram que a personalização é apenas capaz de impulsionar a experiência hedónica, mas não a experiência utilitária, como é o caso desta investigação. A explicação para este fenómeno encontra-se na análise descritiva prévia dos dados. A personalização registou a média mais baixa (4,650) e o desvio padrão mais elevado (1,624) de todo o modelo, evidenciando que a personalização das ofertas ou do atendimento focado nas necessidades individuais do cliente é escassa ou inconsistente, assim, este construto perde estabilidade e falha em afirmar-se como um impulsionador da CE utilitária.

H6: A CE influencia positivamente a satisfação. (Suportada)

O modelo estrutural confirmou que a CE exerce um impacto altamente expressivo sobre a satisfação do consumidor ($\beta = 0,618$; $p < 0,001$). Este resultado converge plenamente com as conclusões de Klaus & Maklan (2013), que validam a CE como o principal determinante e motor antecedente da satisfação do cliente. Esta validação é corroborada pela lógica do setor. Quando um cliente de telecomunicações vivencia uma jornada funcional, caracterizada por canais bem conectados, consistentes e flexíveis (conforme discutido nas hipóteses anteriores), a ausência de atritos e a facilidade de resolução das suas necessidades geram, de forma imediata, um estado psicológico e afetivo de contentamento geral (satisfação). Assim, a qualidade da CE utilitária percebida na jornada é indispensável para o aumento da satisfação do consumidor.

H7: A satisfação do cliente influencia positivamente a sua lealdade. (Suportada)

A hipótese de que a satisfação determina a lealdade do cliente afirmou-se como a relação estatisticamente mais poderosa de todo o modelo estrutural ($\beta = 0,847$; $p < 0,001$). Regista-se aqui uma convergência absoluta e unânime com a literatura de referência consultada, alinhando-se com os achados de Gazi et al. (2024), Khan et al. (2022), M. Zhang et al. (2019), Klaus & Maklan (2013), Lam et al. (2004). No setor dos serviços e, em particular, no mercado das telecomunicações em Portugal, a satisfação atua como um fator determinante para a retenção e recomendação. O desvio padrão reduzido registado pela satisfação na análise descritiva (1,366) demonstra que este sentimento de realização é estável e consensual na mente dos inquiridos. Quando o cliente se sente globalmente satisfeito com a operadora, a probabilidade de manter o contrato, expandir a relação comercial e recomendar ativamente a marca a terceiros atinge o seu nível máximo.

H8: A CE influencia positivamente a lealdade (efeito direto). (Não suportada)

A rota direta entre a CE e a lealdade revelou-se estatisticamente nula e sem qualquer relevância ($\beta = 0,031$; $p = 0,544$). Este resultado contraria X. Zhang et al. (2024), Klaus & Maklan (2013), dado que ambos os estudos suportaram um impacto direto significativo da experiência utilitária sobre a fidelização do consumidor. Esta divergência encontra uma explicação quando se analisam as especificidades contratuais do mercado. O setor das telecomunicações em Portugal é fortemente caracterizado por barreiras à saída, nomeadamente os períodos de fidelização obrigatória e os elevados custos de mudança associados, o que gera uma “lealdade passiva”. Neste cenário, o simples facto do cliente usufruir de uma CE fluida e funcional não é suficiente para criar um vínculo de lealdade ativa (como a recomendação). Ao contrário do retalho de bens de consumo, a utilidade e a fluidez da jornada do cliente no setor das telecomunicações necessitam de ser obrigatoriamente processadas e convertidas num estado emocional superior de satisfação para poder gerar comportamentos de lealdade. Esta premissa é confirmada pelos resultados da análise de mediação que estabelecem uma mediação total por parte da satisfação na relação entre a CE e a lealdade.

A análise de mediação também consentiu chegar a conclusões que permitem compreender melhor a mecânica do modelo. Constatou-se que as relações entre as três dimensões da omnicanalidade, cujas hipóteses foram suportadas (conetividade, consistência e flexibilidade), e a satisfação são sujeitas a uma mediação total por parte da CE. Tal indica que a simples perceção dos clientes sobre as dimensões omnicanal individuais não é capaz de gerar diretamente satisfação, a sua eficácia depende obrigatoriamente da sua vivência sob a forma de uma CE fluida, funcional e unificada. Em concordância com este mecanismo de mediação, a relação destas três dimensões com a lealdade depende de um processo de mediação sequencial total por parte da CE e da satisfação. Este efeito em cadeia prova que a estratégia omnicanal não gera fidelização de forma isolada, o percurso para tal exige que as dimensões da omnicanalidade moldem primeiramente a CE para que, em seguida, esta se converta em satisfação e, só então, surgem os comportamentos de lealdade que garantem a vantagem competitiva da operadora.

CAPÍTULO III – CONCLUSÕES

O presente capítulo sintetiza as conclusões teóricas e empíricas alcançadas ao longo da investigação, consolidando as respostas ao problema e aos objetivos do estudo. A sua estrutura compreende a apresentação das considerações finais, onde as hipóteses são articuladas com as questões e objetivos de investigação, a exposição detalhada dos contributos académicos e práticos para a gestão comercial e, por fim, a identificação das limitações metodológicas acompanhadas por sugestões para pesquisas futuras.

1 Considerações finais

As considerações finais oferecem uma visão integrada e sintética dos resultados empíricos à luz do problema de investigação que motivou este estudo: compreender o impacto das dimensões da omnicanalidade na experiência, satisfação e lealdade do cliente B2C no setor das telecomunicações em Portugal. Esta secção começa por confrontar diretamente cada uma das questões de investigação e objetivos formulados com os respetivos resultados estatísticos e hipóteses testadas. Posteriormente, apresenta-se uma reflexão global e conclusiva sobre a dinâmica do modelo conceptual validado, explicitando os mecanismos através dos quais o alinhamento operacional dos canais se traduz na satisfação e na fidelização dos consumidores.

1.1 Respostas às questões e objetivos de investigação

Com o propósito de verificar o cumprimento das metas delineadas para esta pesquisa e mapear com clareza as evidências obtidas, esta secção cruza cada uma das questões de investigação inicialmente formuladas e os seus respetivos objetivos específicos com as respostas fundamentadas nos resultados empíricos do teste de hipóteses.

Questão 1: De que forma a perceção do cliente sobre a conectividade afeta a CE?

Objetivo 1: Analisar o impacto da conectividade na CE.

Hipótese 1: A perceção de conectividade influencia positivamente a CE. (Suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a conectividade influencia a CE de forma direta, positiva e com baixa intensidade ($\beta = 0,254$).

Questão 2: De que forma a perceção do cliente sobre a integração afeta a CE?

Objetivo 2: Analisar o impacto da integração na CE.

Hipótese 2: A percepção de integração influencia positivamente a CE. (Não suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a integração não influencia a CE ($p = 0,263$).

Questão 3: De que forma a percepção do cliente sobre a consistência afeta a CE?

Objetivo 3: Analisar o impacto da consistência na CE.

Hipótese 3: A percepção de consistência influencia positivamente a CE. (Suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a consistência influencia a CE de forma direta, positiva e com baixa intensidade ($\beta = 0,188$).

Questão 4: De que forma a percepção do cliente sobre a flexibilidade afeta a CE?

Objetivo 4: Analisar o impacto da flexibilidade na CE.

Hipótese 4: A percepção de flexibilidade influencia positivamente a CE. (Suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a flexibilidade influencia a CE de forma direta, positiva e com baixa intensidade ($\beta = 0,248$).

Questão 5: De que forma a percepção do cliente sobre a personalização afeta a CE?

Objetivo 5: Analisar o impacto da personalização na CE.

Hipótese 5: A percepção de personalização influencia positivamente a CE. (Não suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a personalização não influencia a CE ($p = 0,201$).

Questão 6: De que forma a CE impacta a satisfação do cliente?

Objetivo 6: Analisar o impacto da CE na satisfação do cliente.

Hipótese 6: A CE influencia positivamente a satisfação. (Suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a CE influencia a satisfação de forma direta, positiva e com moderada intensidade ($\beta = 0,618$).

Questão 7: De que forma a satisfação do cliente impacta a sua lealdade?

Objetivo 7: Analisar o impacto da satisfação do cliente na sua lealdade.

Hipótese 7: A satisfação do cliente influencia positivamente a sua lealdade. (Suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a satisfação influencia a lealdade de forma direta, positiva e com elevada intensidade ($\beta = 0,847$).

Questão 8: Existe um impacto direto da CE sobre a lealdade do cliente (sem passar pela satisfação)?

Objetivo 8: Analisar o impacto direto da CE na lealdade do cliente.

Hipótese 8: A CE influencia positivamente a lealdade (efeito direto). (Não suportada)

Resposta: Os resultados obtidos mostram que a CE não influencia a lealdade ($p = 0,544$). Contudo esta relação é mediada totalmente pela satisfação de forma positiva e com moderada intensidade ($\beta = 0,524$).

1.2 Reflexão conclusiva do modelo

A presente investigação teve como propósito central analisar de que forma as dimensões da omnicanalidade influenciam a experiência, a satisfação e a lealdade do cliente B2C no setor das telecomunicações em Portugal. Face a um mercado marcadamente maduro e saturado, onde a retenção de clientes assume um papel crítico para a sustentabilidade das operadoras, os resultados obtidos trazem esclarecimentos de elevada relevância sobre o comportamento do consumidor, mapeando não apenas os impactos diretos, mas também os complexos mecanismos de mediação do modelo estrutural.

Ao nível do primeiro bloco do modelo estrutural, os resultados empíricos demonstraram que a conectividade, a consistência e a flexibilidade são as únicas dimensões estudadas capazes de moldar positivamente a CE. A validação destas três dimensões realça que a fluidez na conexão de dados, a consistência do serviço e a autonomia dada ao cliente para transitar entre canais geram um impacto substancial na CE. Estes resultados ganham especial relevância ao divergirem parcialmente de estudos anteriores desenvolvidos no retalho tradicional de bens de consumo demonstrando que, no setor das telecomunicações, outras dimensões são mais valorizadas pelos clientes. Complementarmente, constatou-se que a influência destas três dimensões omnicanal sobre a satisfação do cliente é inteiramente governada por um processo de mediação total exercido pela CE. Isto indica que a simples perceção isolada de conectividade, consistência

ou flexibilidade é incapaz de gerar contentamento direto; a sua eficácia depende obrigatoriamente da sua consolidação prática sob a forma de uma CE fluida, funcional e unificada.

Por outro lado, a rejeição das hipóteses associadas à integração e à personalização fornece dados igualmente valiosos. A ausência de impacto da integração dos sistemas na CE sugere que, embora a unificação de processos internos seja essencial para a eficiência organizacional, ela acaba por ser impercetível para o consumidor final, que demonstra uma forte preferência pelos canais offline tradicionais. Da mesma forma, a personalização falhou em afirmar-se como um preditor estável da CE, refletindo uma forte percepção de massificação e padronização no atendimento e na oferta de pacotes de serviços no mercado português, onde o atendimento individualizado ainda é visto de forma inconsistente pela maioria dos inquiridos, conforme evidenciado pela elevada dispersão nas respostas.

No que concerne ao núcleo estrutural do modelo, a investigação revelou que o impacto da CE sobre a lealdade não ocorre de forma direta, necessitando obrigatoriamente de ser mediado de forma total pela satisfação. A CE demonstrou um efeito altamente expressivo na satisfação, enquanto a satisfação se afirmou como o antecedente mais significativo e direto da lealdade. A rejeição de um efeito direto da CE na lealdade explica-se pelas características intrínsecas do mercado nacional, amplamente caracterizado por períodos de fidelização obrigatória e elevados custos de mudança. Neste cenário contratual rígido, a mera fluidez ou conveniência na utilização dos canais não basta para fidelizar ativamente o consumidor ou motivar comportamentos de recomendação e recompra, a CE necessita de ser processada e convertida num estado emocional superior de satisfação para que se construa um vínculo duradouro de lealdade com a operadora.

Este encadeamento é definitivamente consolidado pelo mecanismo de mediação sequencial total verificado no modelo, o qual prova que o percurso causal completo, que liga a conectividade, a consistência e a flexibilidade à lealdade final do consumidor, depende estritamente de um efeito em cadeia. As dimensões da omnicanalidade necessitam primeiro de moldar positivamente a CE, para que esta gere obrigatoriamente uma satisfação real, culminando, só então, nos comportamentos de fidelização que asseguram a vantagem competitiva da organização.

2 Contributos da investigação

A relevância de uma investigação científica mensura-se não apenas pela robustez das suas análises estatísticas, mas fundamentalmente pela sua capacidade de gerar valor acrescentado para a teoria e para a prática organizacional. Nesse sentido, o presente tópico detalha os principais contributos derivados deste estudo, os quais se estendem tanto ao domínio científico como à vertente da gestão empresarial.

2.1 Contributos científicos

Sob a perspetiva académica, este estudo enriquece a literatura existente ao cruzar duas correntes de investigação que tradicionalmente têm evoluído de forma independente: a IMV e a omnicanalidade no comportamento do consumidor.

Ao nível dos contributos teóricos, a investigação responde diretamente ao problema e à lacuna identificada na literatura ao demonstrar como o alinhamento interno dos departamentos e a CXO se materializam externamente na perceção do consumidor final B2C. Ao contrário da maioria dos estudos prévios sobre a IMV, que se focam em efeitos estritamente organizacionais ou se limitam ao contexto B2B, este estudo traz para a academia evidências empíricas sobre o impacto desta integração na CE num mercado de serviços contínuos e altamente maduro. O estudo acrescentou à academia o conhecimento de que a conectividade, a consistência e a flexibilidade atuam como os verdadeiros motores exógenos da CE no setor das telecomunicações em Portugal. Adicionalmente, o modelo teórico validado comprova que, num mercado caracterizado por fortes barreiras à saída e contratos rígidos, a mera fluidez ou conveniência funcional da jornada não é suficiente para gerar lealdade direta, necessitando de ser obrigatoriamente processada e convertida num estado emocional superior de satisfação para originar comportamentos reais de recomendação e retenção ativa.

No que concerne aos contributos metodológicos, a investigação avança ao adaptar, traduzir e validar escalas multidimensionais de omnicanalidade (normalmente aplicadas ao retalho tradicional de bens de consumo) para o contexto específico de um setor de serviços intangíveis e complexos sob a perspetiva do consumidor de telecomunicações residencial português. Através da aplicação rigorosa da análise PLS-SEM com o suporte do software SmartPLS 4, o estudo confere elevada robustez estatística ao mapear cadeias

complexas de efeitos diretos e indiretos. Especificamente, a validação de sete rotas de mediação total (simples e sequenciais) constitui um avanço metodológico relevante, fornecendo aos futuros investigadores um modelo conceptual testado e um guião analítico de referência para avaliar a eficácia de estratégias multicanais em mercados saturados. Deste modo, esta dissertação assume-se como uma importante base científica e empírica para investigações subsequentes que visem aprofundar os vínculos relacionais e a gestão da experiência do consumidor.

2.2 Contributos para a gestão

No âmbito prático e da gestão de empresas, a investigação constitui um guião estratégico oportuno para os decisores e diretores comerciais das operadoras de telecomunicações em Portugal. Por um lado, as evidências obtidas fornecem uma orientação clara para a alocação de recursos financeiros e operacionais, demonstrando que os investimentos devem priorizar o reforço da conectividade dos canais, a consistência das mensagens e do serviço e a flexibilidade na execução de tarefas, em detrimento de uma excessiva digitalização ou de estratégias de personalização que o mercado ainda percebe como superficiais ou inconsistentes. Diante da ausência de impacto direto da integração de sistemas e da personalização na formação da CE, os gestores são desafiados a reconfigurar estas abordagens. Os investimentos na integração de sistemas devem ser intencionalmente desenhados para se traduzirem em benefícios práticos na linha da frente, nomeadamente na conectividade de dados em tempo real e na flexibilidade para transitar entre pontos de contacto, algo que é perceptível aos olhos dos consumidores. De igual modo, face à massificação e padronização no tratamento e na oferta de pacotes de serviços, a personalização puramente automatizada deve evoluir para uma maior diferenciação de ofertas nos momentos críticos da jornada, como na renegociação de contratos e as campanhas de retenção baseadas no perfil real do utilizador.

Por outro lado, a forte preferência demonstrada pelos inquiridos em relação ao atendimento telefónico e presencial serve de alerta contra os riscos da desumanização dos pontos de contacto. Torna-se, portanto, fundamental que as organizações compreendam que a transformação digital deve apoiar, e não substituir, a riqueza empática e a segurança transmitidas pela interação humana, sendo este equilíbrio essencial para garantir que a

promessa de valor feita ao mercado seja cumprida, mitigando as assimetrias e ambiguidade da informação.

Por fim, a validação empírica de que a jornada omnicanal não dita a fidelização de forma isolada, sendo o seu efeito integralmente mediado pela satisfação, introduz uma perspetiva crucial para a gestão do relacionamento com o cliente. Os decisores devem reconhecer que para converter consumidores contratualmente “presos” em promotores convictos da marca, a gestão deve monitorizar e elevar os índices de satisfação, garantindo, por exemplo, a perceção de justiça de preços, a transparência e a eficácia do suporte pós-venda. Este equilíbrio estratégico é essencial para garantir que a promessa de valor feita ao mercado se traduza numa experiência capaz de gerar uma satisfação real e superior e, conseqüentemente, potenciar a retenção genuína e a recomendação da marca.

3 Limitações do estudo

Apesar dos contributos teóricos e práticos alcançados, este estudo apresenta limitações metodológicas que devem ser reconhecidas e que funcionam como oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Uma das principais limitações prende-se com a dimensão da amostra e o método de amostragem utilizado. Embora a amostra de 207 respostas válidas cumpra os requisitos estatísticos mínimos, ela permanece reduzida quando comparada com o número de clientes residenciais em Portugal. A utilização de uma técnica de amostragem não-probabilística “bola de neve” resultou também numa distribuição assimétrica das operadoras, gerando uma maior representação dos clientes da Vodafone em detrimento da MEO e do Grupo NOS, o que diverge das quotas de mercado reais e pode condicionar a generalização dos resultados. Assim, optou-se por não realizar uma análise comparativa do efeito das características sociodemográficas e do perfil de consumo nas relações do modelo devido ao facto da fragmentação dos respondentes originar subgrupos excessivamente pequenos, o que comprometeria a relevância e a robustez estatística das inferências sobre o modelo estrutural.

4 Sugestões para investigações futuras

Como sugestões para investigações futuras, recomenda-se, antes de mais, superar as limitações apresentadas anteriormente utilizando amostras consideravelmente maiores e

assentes em métodos de amostragem probabilística, o que garante uma correspondência rigorosa com as quotas de mercado oficiais e permite o estudo dos efeitos demográficos nas percepções e comportamento dos consumidores. Sugere-se também a divisão do construto da lealdade em diferentes dimensões, permitindo distinguir de forma clara os antecedentes da lealdade ativa, focada na recomendação espontânea, da lealdade passiva ou forçada, que decorre apenas da inércia.

Adicionalmente, investigações futuras beneficiariam da inclusão e teste de novos construtos moderadores ou mediadores que ajudem a aprofundar a complexidade do setor, tais como a influência direta dos custos de mudança, o impacto das barreiras à saída e as assimetrias na percepção de segurança e confiança dos clientes no ambiente online face ao offline, entre outros. Por fim, de modo a obter um horizonte mais amplo de perspectivas, seria de elevado interesse académico expandir o estudo para avaliar e cruzar a percepção dos colaboradores das próprias operadoras com as percepções dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANACOM. (2026, fevereiro). *Pacotes de serviços de comunicações eletrónicas—4.º trimestre de 2025*. <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1827852>
- Arkadan, F., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(6), 1560–1584. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>
- Arnett, D. B., Wittmann, C. M., & Hansen, J. D. (2021). A process model of tacit knowledge transfer between sales and marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 259–269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.012>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Becker, J.-M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26(4), 643–659. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9299-9>
- Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: An exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 386–394. <https://doi.org/10.1108/08858620610690146>

- Biemans, W. (2023). The impact of digital tools on sales-marketing interactions and perceptions. *Industrial Marketing Management*, 115, 395–407.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.015>
- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 324–337.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36, 811–828.
<https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Chernetsky, V. V., Hughes, D. E., Walker, D., Nowlin, E. L., & Schrock, W. A. (2024). Managing the interfunctional war: Mitigating the negative effects of conflict between sales and marketing. *Industrial Marketing Management*, 122, 106–118.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.08.007>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson.
<https://books.google.pt/books?id=4PywcQAACAAJ>
- Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W., & Kadic-Maglajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.005>
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, M., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for Choosing Between Multi-Item and Single-Item Scales for Construct Measurement: A Predictive Validity Perspective. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 40, 434–449. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3>
- Dijkstra, T., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Gazi, Md. A. I., Mamun, A. A., Masud, A. A., Senathirajah, A. R. bin S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100227. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>
- Graesch, J. P., Hensel-Börner, S., & Henseler, J. (2024). Customer success management through alignment of marketing, sales and IT. *Industrial Marketing Management*, 120, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.004>
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. *Industrial Marketing Management*, *Creating value for the customer through competence-based marketing*, 35(8), 974–988. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.006>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited. <https://books.google.pt/books?id=VvXZnQEACAAJ>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., Ray, S., & St, C. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360–369.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001>
- Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, C. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 650–660.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.06.003>
- Hobbs, T. (2015, julho 20). Brands failing to align sales and marketing divisions. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/brands-failing-to-align-sales-and-marketing-division/>
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124>

- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), 409–426. <https://doi.org/10.1007/BF02291366>
- Juaneda Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Klaus, P. 'Phil', & Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006, julho 1). Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007>
- Kowalkowski, C., Kramer, V., Eravci, S., Salonen, A., & Ulaga, W. (2025). Selling and sales management for successful servitization: A systematic review and research

- agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 0(0), 1–27.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2025.2502168>
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Le Meunier-Fitzhugh, K., & Massey, G. R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: The relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13–14), 1267–1290.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1648310>
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 207–220. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270301>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lim, W. M. (2025). What Is Quantitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(3), 325–348.
<https://doi.org/10.1177/14413582241264622>
- Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths

- within an SME configuration. *Industrial Marketing Management*, 66, 145–158.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.004>
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda Carrión, G. (2016). *Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models* (SSRN Scholarly Paper N. 2789370). Social Science Research Network.
<https://papers.ssrn.com/abstract=2789370>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Regulamento n.º 643/2023 | DR (6 de junho).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/643-2023-214042095>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). *SmartPLS 4* [Programa de computador]. <https://smartpls.com/>
- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezudo, R., & San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465–471.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.064>
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113–122.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>

- Rouziès, D., Hulland, J., & Barclay, D. (2014). Does Marketing and Sales Integration Always Pay Off? Evidence from a Social Capital Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0375-8>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S., & Morschett, D. (2011). Cross-channel integration – is it valued by customers? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501–511. <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.618886>
- Seck, A. M., & Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: Virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6), 565–579. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622370>
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems, Omnichannel Business Research: Opportunities and Challenges*, 109, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A. P., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and

- Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31–41.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Yang, S., Lu, Y., & Chau, P. Y. K. (2013). Why do consumers adopt online channel? An empirical investigation of two channel extension mechanisms. *Decision Support Systems*, 54(2), 858–869. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.09.011>
- Zhang, M., He, X., Qin, F., Fu, W., & He, Z. (2019). Service quality measurement for omni-channel retail: Scale development and validation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S210–S226.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665846>
- Zhang, X., Park, Y., Park, J., & Zhang, H. (2024). Demonstrating the influencing factors and outcomes of customer experience in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103622.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103622>
- Zhao, X., Lynch, J., & Chen, Q. (2010). *Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis*. 37, 197–206.

Apêndice I – Guião do questionário

(Secção 1) **O impacto das dimensões da omnicanalidade na experiência, satisfação e lealdade do cliente B2C no setor das telecomunicações em Portugal**

“Bem-vindo(a)!

O presente questionário foi realizado no âmbito do desenvolvimento de uma dissertação para o Mestrado em Gestão e Direção Comercial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto.

O objetivo deste estudo consiste em compreender de que forma a sua interação através de múltiplos canais (físicos e digitais) com a sua operadora de telecomunicações influencia a sua experiência, satisfação e lealdade enquanto cliente residencial (B2C).

Assim, convido-o(a) a responder a este breve questionário. O tempo médio de resposta é de aproximadamente **5 a 7 minutos** e a sua participação é completamente **voluntária, anónima e confidencial**. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a tratamento estatístico para fins académicos.

Agradeço desde já a sua valiosa colaboração e o tempo dispensado.”

(Secção 2) **Requisitos de participação** *(Escolha múltipla)*

“Para que as suas respostas possam ser validadas no âmbito desta investigação, por favor, confirme se cumpre os critérios de perfil definidos para este estudo.”

- Reside em Portugal, tem mais de 18 anos e é subscritor de um pacote de serviços (TV, Net, Voz, etc.) de uma operadora de telecomunicações?
 - Sim (Continua para a próxima secção)
 - Não (Submete o formulário)

(Secção 3) **Perfil sociodemográfico e de consumo** *(Escolha múltipla)*

“Esta secção destina-se estritamente à caracterização estatística da amostra. Por favor, selecione as opções que melhor descrevem a sua situação atual e os seus hábitos de consumo de telecomunicações.”

- Indique o seu género:
 - Masculino
 - Feminino
 - Prefiro não dizer / Outro
- Indique a sua idade:
 - 18 – 24 anos
 - 25 – 34 anos
 - 35 – 44 anos
 - 45 – 54 anos
 - 55 – 64 anos
 - 65 ou mais anos
- Indique o seu nível de escolaridade:
 - Ensino Básico (1.º, 2.º ou 3.º ciclo)
 - Ensino Secundário
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
- Indique a sua situação profissional:
 - Estudante
 - Empregado
 - Independente
 - Desempregado
 - Reformado
- Qual é a sua atual operadora de serviços de telecomunicações?
 - MEO
 - Grupo NOS
 - Vodafone
 - Grupo DIGI / NOWO
 - Outra
- Qual é o canal que utiliza com maior frequência para interagir com a sua operadora (obter informações, alterar serviços, pedir suporte, fazer reclamações, etc.)?
 - Lojas físicas

- Linhas telefônicas de apoio ao cliente
- Website ou aplicação
- Canais de mensagens digitais (WhatsApp, chatbot ou redes sociais)

(Secção 4) Dimensões da omnicanalidade (Escala de Likert de 7 pontos)

“Por favor, classifique o seu **grau de concordância** com as afirmações abaixo apresentadas relativas à sua experiência com o **pacote de serviços** (TV, Net, Voz, etc.) contratado com a sua operadora atual.

Nota: Por “**canais**” entendem-se os pontos de contacto com a operadora: lojas físicas, linhas telefônicas de apoio, website, aplicação, mensagens (WhatsApp, chatbot ou redes sociais).”

Conetividade:

- CN1. Consigo consultar informações sobre os pacotes e serviços da operadora através de vários canais.
- CN2. Consigo verificar a cobertura de rede/serviços ou a disponibilidade de equipamentos em diferentes canais.
- CN3. Consigo localizar as lojas físicas através dos canais online (website ou app).
- CN4. Percebo que os dados da minha conta cliente estão conectados nos vários canais.

Integração:

- IT1. Percebo que as minhas interações com a operadora ficam registadas e integradas em vários canais.
- IT2. Os meus pontos de fidelidade estão integrados em vários canais.
- IT3. Percebo que a estrutura dos pacotes e serviços está integrada através de vários canais.
- IT4. O lançamento de novos pacotes de serviços/campanhas ocorre em simultâneo em vários canais.

Consistência:

- CS1. Considero as marcas registadas, nomes de marcas e slogans consistentes entre diferentes canais.
- CS2. Recebo respostas consistentes para os meus pedidos em vários canais.
- CS3. Os meus sentimentos face ao serviço (atendimento) mantêm-se consistentes entre os diferentes canais.
- CS4. Considero o desempenho do serviço prestado consistente entre os diferentes canais.

Flexibilidade:

- FL1. Consigo avaliar opções de pacotes nos canais físicos (loja, linhas de apoio) e contratá-los nos canais online (website, app).
- FL2. Posso utilizar o meu canal preferido para realizar tarefas específicas (adesão, suporte, reclamações, etc.).
- FL3. Consigo obter o serviço pós-venda e a assistência técnica através de diferentes canais.
- FL4. Posso utilizar os meus pontos de fidelidade e outros benefícios em qualquer canal.

Personalização:

- PS1. Recebo recomendações de pacotes ou serviços personalizados de acordo com as minhas informações pessoais e o meu histórico de consumo através de diferentes canais.
- PS2. São-me oferecidos descontos baseados no meu histórico de consumo através de vários canais.
- PS3. Recebo recompensas específicas para mim ou pontos de fidelidade com base no meu histórico de consumo através de diferentes canais.
- PS4. As páginas de navegação online (no website ou na app) apresentam conteúdos personalizados com base nas minhas informações pessoais e histórico de consumo através de diferentes canais.

(Secção 5) Experiência, satisfação e lealdade do cliente (Escala de Likert de 7 pontos)

“Por favor, classifique o seu **grau de concordância** com as afirmações abaixo apresentadas relativas à sua experiência com o **pacote de serviços** (TV, Net, Voz, etc.) contratado com a sua operadora atual.

Nota: Por “**canais**” entendem-se os pontos de contacto com a operadora: lojas físicas, linhas telefónicas de apoio, website, aplicação, mensagens (WhatsApp, chatbot ou redes sociais).”

Experiência do Cliente:

- CE1. Consigo explorar informações sobre novos pacotes ou serviços ao utilizar os canais da operadora.
- CE2. Posso comparar preços utilizando diferentes canais.
- CE3. Poupo dinheiro ao utilizar diferentes canais.
- CE4. Consigo contratar serviços com facilidade através dos vários canais disponíveis.
- CE5. Consigo contratar serviços sem restrições de tempo utilizando os vários canais.
- CE6. Considero conveniente de várias formas poder utilizar os diversos canais da operadora.

Satisfação:

- ST1. Estou satisfeito com esta operadora porque ela oferece um serviço mais transparente do que outras operadoras.
- ST2. Estou satisfeito com esta operadora porque consigo obter sempre ofertas com preços razoáveis.
- ST3. Sinto-me satisfeito porque esta operadora consegue garantir-me as melhores soluções possíveis.
- ST4. Considero satisfatória a abordagem profissional dos colaboradores (loja, linhas de apoio) ao lidar com as minhas reclamações.
- ST5. No geral, estou satisfeito com a operadora e com o serviço que fornecem.
- ST6. Em geral, considero a minha escolha de aderir a esta operadora sensata.

Lealdade:

- LY1. Direi coisas positivas sobre esta operadora a outras pessoas.

- LY2. Direi coisas positivas sobre esta operadora a outras pessoas através das redes sociais.
- LY3. Recomendarei esta operadora a alguém que procure os meus conselhos.
- LY4. Continuarei a utilizar a minha operadora de telecomunicações como a minha primeira escolha.
- LY5. Se eu quiser contratar um novo serviço de telecomunicações no futuro, selecionarei novamente esta operadora.
- LY6. Pretendo continuar a utilizar os serviços desta operadora por muito tempo.

(Submissão do questionário)

As suas respostas foram registadas com sucesso.

Agradeço a sua valiosa contribuição e o tempo dispensado.

Apêndice II – Quadro de itens do questionário

Código	Item original	Item traduzido	Item adaptado	Fonte
Conetividade (Connectivity)				
CN1	I can check products' information from various channels.	Consigo verificar informações sobre os produtos a partir de vários canais.	Consigo consultar informações sobre os pacotes e serviços da operadora através de vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
CN2	I can check inventory status across different channels.	Consigo verificar o estado do inventário em diferentes canais.	Consigo verificar a cobertura de rede/serviços ou a disponibilidade de equipamentos em diferentes canais.	(Shi et al., 2020)
CN3	I can check the location of physical stores through online channels.	Consigo verificar a localização de lojas físicas através de canais online.	Consigo localizar as lojas físicas através dos canais online (website ou app).	(X. Zhang et al., 2024)
CN4	My accounts are connected on various channels.	As minhas contas estão conectadas em vários canais.	Percebo que os dados da minha conta cliente estão conectados nos vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
Integração (Integration)				
IT1	My interactions are integrated on various channels.	As minhas interações estão integradas em vários canais.	Percebo que as minhas interações com a operadora ficam registradas e integradas em vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
IT2	Member points are integrated on various channels.	Os pontos de membro estão integrados em vários canais.	Os meus pontos de fidelidade estão integrados em vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
IT3	The product structure is integrated through various channels.	A estrutura do produto está integrada através de vários canais.	Percebo que a estrutura dos pacotes e serviços está integrada através de vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
IT4	The launch of new products is synchronous across different channels.	O lançamento de novos produtos é síncrono através de diferentes canais.	O lançamento de novos pacotes de serviços/campanhas ocorre em simultâneo em vários canais.	(Shi et al., 2020)
Consistência (Consistency)				
CS1	Trademarks, brandnames, and slogans are consistent across different channels.	As marcas registadas, nomes de marcas e slogans são consistentes entre diferentes canais.	Considero as marcas registadas, nomes de marcas e slogans consistentes entre diferentes canais.	(Shi et al., 2020)
CS2	I receive consistent responses on various channels.	Recebo respostas consistentes em vários canais.	Recebo respostas consistentes para os meus pedidos em vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
CS3	The service feelings are consistent across different channels.	Os sentimentos face ao serviço são consistentes entre diferentes canais.	Os meus sentimentos face ao serviço (atendimento) mantêm-se consistentes entre os diferentes canais.	(Shi et al., 2020)
CS4	The service performance is consistent across different channels.	O desempenho do serviço é consistente entre diferentes canais.	Considero o desempenho do serviço prestado consistente entre os diferentes canais.	(Shi et al., 2020)
Flexibilidade (Flexibility)				
FL1	I can see products offline and buy them online.	Consigo ver produtos offline e comprá-los online.	Consigo avaliar opções de pacotes nos canais físicos (loja, linhas de apoio) e contratá-los nos canais online (website, app).	(X. Zhang et al., 2024)
FL2	I can accomplish specific tasks through preferred channels.	Consigo realizar tarefas específicas através de canais preferidos.	Posso utilizar o meu canal preferido para realizar tarefas específicas (adesão, suporte, reclamações, etc.).	(Shi et al., 2020)
FL3	After-sales service can be obtained across different channels.	O serviço pós-venda pode ser obtido através de diferentes canais.	Consigo obter o serviço pós-venda e a assistência técnica através de diferentes canais.	(X. Zhang et al., 2024)
FL4	Member points and coupons can be used across different channels.	Os pontos de membro e cupões podem ser utilizados em diferentes canais.	Posso utilizar os meus pontos de fidelidade e outros benefícios em qualquer canal.	(X. Zhang et al., 2024)
Personalização (Personalization)				
PS1	Shopping recommendations are offered according to purchase records and personal information across different channels.	Recomendações de compras são oferecidas de acordo com registos de compras e informações pessoais através de diferentes canais.	Recebo recomendações de pacotes ou serviços personalizados de acordo com as minhas informações pessoais e o meu histórico de consumo através de diferentes canais.	(Shi et al., 2020)
PS2	Shopping discounts based on purchasing history are provided through various channels.	Descontos em compras baseados no histórico de compras são fornecidos através de vários canais.	São-me oferecidos descontos baseados no meu histórico de consumo através de vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
PS3	Client-specific rewards or member points are offered based on my purchase history across different channels.	Recompensas específicas para o cliente ou pontos de membro são oferecidos com base no meu histórico de compras através de diferentes canais.	Recebo recompensas específicas para mim ou pontos de fidelidade com base no meu histórico de consumo através de diferentes canais.	(Shi et al., 2020)
PS4	Online browsing pages are customized based on purchase records and personal information across different channels.	As páginas de navegação online são personalizadas com base em registos de compras e informações pessoais através de diferentes canais.	As páginas de navegação online (no website ou na app) apresentam conteúdos personalizados com base nas minhas informações pessoais e histórico de consumo através de diferentes canais.	(Shi et al., 2020)

Código	Item original	Item traduzido	Item adaptado	Fonte
Experiência do Cliente (Customer Experience)				
CE1	I can explore new products information by using omnichannel shopping.	Consigo explorar informações sobre novos produtos ao utilizar compras omnicanal.	Consigo explorar informações sobre novos pacotes ou serviços ao utilizar os canais da operadora.	(X. Zhang et al., 2024)
CE2	Price comparison is possible by using omnichannel shopping.	A comparação de preços é possível ao utilizar compras omnicanal.	Posso comparar preços utilizando diferentes canais.	(X. Zhang et al., 2024)
CE3	I save money by using omnichannel shopping.	Poupo dinheiro ao utilizar compras omnicanal.	Poupo dinheiro ao utilizar diferentes canais.	(X. Zhang et al., 2024)
CE4	I can easily purchase what I need by using omnichannel shopping.	Consigo comprar facilmente o que preciso ao utilizar compras omnicanal.	Consigo contratar serviços com facilidade através dos vários canais disponíveis.	(X. Zhang et al., 2024)
CE5	I can make purchases without time constraints using omnichannel shopping.	Consigo fazer compras sem restrições de tempo utilizando compras omnicanal.	Consigo contratar serviços sem restrições de tempo utilizando os vários canais.	(X. Zhang et al., 2024)
CE6	Omnichannel shopping is convenient to use in many ways.	As compras omnicanal são convenientes de utilizar de várias formas.	Considero conveniente de várias formas poder utilizar os diversos canais da operadora.	(X. Zhang et al., 2024)
Satisfação (Satisfaction)				
ST1	I am satisfied because this operator provides a more transparent service than others.	Estou satisfeito porque este operador fornece um serviço mais transparente do que outros.	Estou satisfeito com esta operadora porque ela oferece um serviço mais transparente do que outras operadoras.	(Gazi et al., 2024)
ST2	I am satisfied with this operator because I can always get offers with reasonable prices.	Estou satisfeito com este operador porque consigo obter sempre ofertas com preços razoáveis.	Estou satisfeito com esta operadora porque consigo obter sempre ofertas com preços razoáveis.	(Gazi et al., 2024)
ST3	I feel satisfied that XYZ produce the best results that can be achieved for me.	Sinto-me satisfeito pela XYZ produzir os melhores resultados que podem ser alcançados para mim.	Sinto-me satisfeito porque esta operadora consegue garantir-me as melhores soluções possíveis.	(Klaus & Maklan, 2013)
ST4	The professional approach of the office staff in handling customer complaints is satisfactory.	A abordagem profissional dos funcionários do escritório ao lidar com reclamações de clientes é satisfatória.	Considero satisfatória a abordagem profissional dos colaboradores (loja, linhas de apoio) ao lidar com as minhas reclamações.	(Gazi et al., 2024)
ST5	Overall I am satisfied with XYZ and the service they provide.	No geral, estou satisfeito com a XYZ e com o serviço que fornecem.	No geral, estou satisfeito com a operadora e com o serviço que fornecem.	(Klaus & Maklan, 2013)
ST6	In general, my choice to purchase from this retailer is/was a wise one.	Em geral, a minha escolha de comprar neste retalhista é/foi uma escolha sensata.	Em geral, considero a minha escolha de aderir a esta operadora sensata.	(M. Zhang et al., 2019)
Lealdade (Loyalty)				
LY1	I will say positive things about my mobile service to other people.	Direi coisas positivas sobre o meu serviço móvel a outras pessoas.	Direi coisas positivas sobre esta operadora a outras pessoas.	(Gazi et al., 2024)
LY2	I will say positive things about this retailer to others through the social media.	Direi coisas positivas sobre este retalhista a outros através das redes sociais.	Direi coisas positivas sobre esta operadora a outras pessoas através das redes sociais.	(M. Zhang et al., 2019)
LY3	I will recommend this retailer to someone who seeks my advice.	Recomendarei este retalhista a alguém que procure os meus conselhos.	Recomendarei esta operadora a alguém que procure os meus conselhos.	(M. Zhang et al., 2019)
LY4	I will go on using my mobile phone operator as my first choice.	Continuarei a utilizar o meu operador de telemóvel como a minha primeira escolha.	Continuarei a utilizar a minha operadora de telecomunicações como a minha primeira escolha.	(Gazi et al., 2024)
LY5	If I want to take a new telecom service, I will select this operator again.	Se eu quiser adquirir um novo serviço de telecomunicações, selecionarei este operador novamente.	Se eu quiser contratar um novo serviço de telecomunicações no futuro, selecionarei novamente esta operadora.	(Gazi et al., 2024)
LY6	I intend to continue using mobile services from this operator for a long time.	Pretendo continuar a utilizar serviços móveis deste operador por muito tempo.	Pretendo continuar a utilizar os serviços desta operadora por muito tempo.	(Gazi et al., 2024)