

## **O REFLEXO DO ISOLAMENTO SOCIAL DECORRENTE DA PANDEMIA COVID-19 NA UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

### **Adriana Falcão Loth<sup>(1)</sup>**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UNIVALI). Especialista em diversas áreas nos campos organizacional e clínico. Graduada em Psicologia (UNOESC). Psicóloga na Companhia Águas de Joinville.

### **Luana Siewert Pretto<sup>(2)</sup>**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), Mestre em Engenharia Civil (UFSC). Engenheira Civil (UFSC). Diretora-presidente na Companhia Águas de Joinville.

### **Marcos Henrique de Almeida Pires<sup>(3)</sup>**

Especialista em Direito do Consumidor (Anhanguera). Graduado em Direito (ACE). Gerente de Relacionamento com Mercado e Sociedade na Companhia Águas de Joinville.

### **Patrícia de Sá Freire<sup>(4)</sup>**

### **Patrícia de Sá Freire<sup>(5)</sup>**

Doutora e Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Especialista em Propaganda e Marketing (ESPM). Pedagoga (PUC-RJ). Docente do PPGEHC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua XV de Novembro – 3950 – Bairro: Glória – Cidade: Joinville – Estado: Santa Catarina - CEP: 89.216-202 - Brasil - Tel: +55 (47) 98802-2938 - e-mail: adriana.loth@aguasdejoinville.com.br

## **RESUMO**

A pandemia do novo coronavírus COVID-19 forçou a população a adequar rotinas, criar novos hábitos e se adaptar à nova realidade. Uma mudança significativa decorrente do isolamento social foi a forma que o consumidor passou a buscar a prestação de serviços e aquisição de produtos. O que antes era feito predominantemente em lojas físicas, passou a ser realizado por canais digitais, conforme a preferência dos clientes. A Companhia Águas de Joinville - CAJ, por prestar serviço essencial, também precisou se adaptar, criando condições de atendimento digital para 100% das demandas dos clientes. Todavia, a simples disponibilização não significa imediata adesão pela população, pois os clientes possuem suas preferências. O presente artigo pretende demonstrar como se comportou em Joinville a migração do atendimento presencial para os demais canais – telefone, site, *whatsapp* e e-mail) no Saneamento Básico e qual foi a preferência do consumidor durante a quarentena.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento ao cliente, COVID-19, comportamento do consumidor.

## **INTRODUÇÃO**

Os servidores e empresas públicas estão preocupados com a satisfação do cidadão e tentaram criar estratégias para aprimorar o gerenciamento positivo do relacionamento com o cliente (PRIEGER, 2008). Estudos mostraram que as interações dos cidadãos com os servidores públicos foram gradualmente mudando do contato tradicional para o contato online / digital. As evidências também mostraram que os governos locais tentaram aprimorar o uso da Internet ou da tecnologia digital relacionada para se comunicar e fornecer informações sobre o serviço prestado aos seus cidadãos (WEST, 2005).

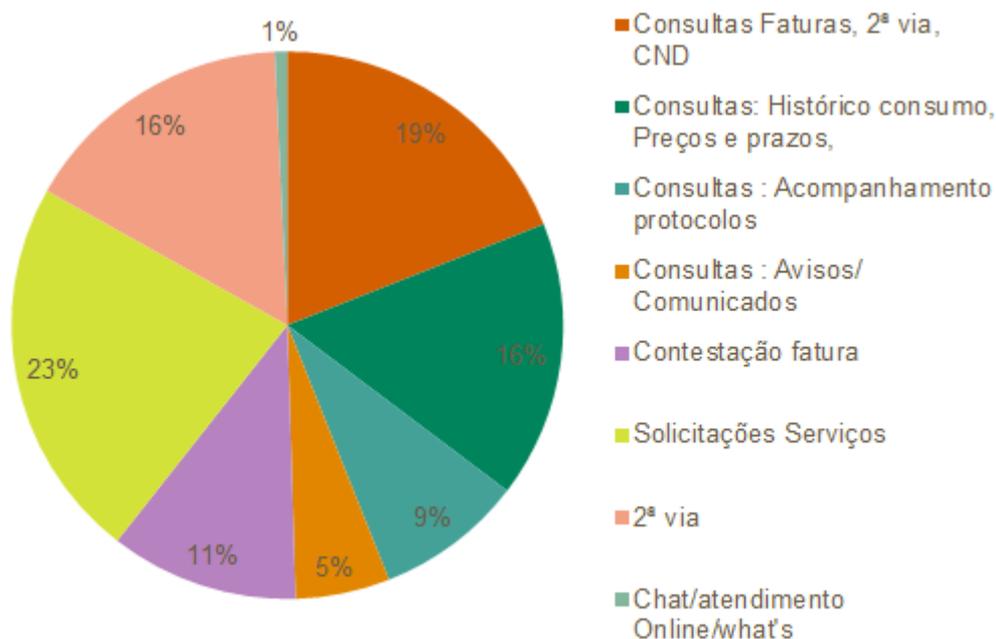
Pieterse et al. (2007) definem canal de atendimento como “um ponto de acesso pelo qual organizações e clientes podem ter contato entre si”. Conforme relatam estes pesquisadores, os canais são usados para se comunicar, facilitar e oferecer produtos ou serviços aos clientes.

Reddick (2005) comparou as diferenças entre dois tipos de contatos iniciados pelo cidadão com o governo: telefones e sites. Semelhante aos achados de Thomas e Streib (2003), Reddick apoiou a ideia de que as opções de canal de contato do cidadão dependem das características da tarefa. Ou seja, os cidadãos preferem usar o

telefone para entrar em contato com os governos para resolver problemas, enquanto preferem usar sites para entrar em contato com os governos para buscas de informações e transações comerciais.

Van Deusen e Pieteron (2006) exploraram os determinantes da escolha do canal de contatos orientados para o cidadão por meio de um método qualitativo. Eles combinaram os principais fatores que influenciam as decisões do canal de contato do cidadão, incluindo hábitos, experiência de uso do canal, fatores sócio-demográficos individuais, restrições situacionais e características da tarefa. Estes pesquisadores descobriram que os hábitos dos usuários eram o principal fator na determinação da escolha do canal, e o objetivo e a complexidade da tarefa eram o segundo.

Corroborando com o conceito trazido por estes autores, é demonstrado a seguir o resultado da pesquisa de opinião, realizada pela CAJ em abril/2017, que apontou que os meios digitais obtêm maior aderência quando a intenção é solicitação de serviços e consulta a informações, conforme explicita o gráfico abaixo:



**Figura 1: Resultado da pesquisa de opinião, utilizada para definir o escopo dos serviços que seriam disponibilizados pelo site.**

Fonte: CAJ (2017)

Reddick, Abdelsalam e Elkadi (2011) examinaram o caso do Egito e descobriram que a divisão de acesso digital e a divisão digital sócio-demográfica têm uma forte relação para entrar em contato com as opções de canal.

O fato é que o cliente precisa encontrar o tipo de canal adequado para a sua realidade satisfazendo suas necessidades com uma resposta eficiente e eficaz. Dentro deste conceito é que surge a abordagem multicanal. Para Pieteron et al (2007) uma abordagem multicanal, quando efetivamente executada, suaviza o

relacionamento entre o cliente e empresa e oferece a capacidade de aproveitar todos os pontos de contato com o cliente para aumentar as receitas, reforçar a satisfação e otimizar os custos de vendas e serviços.

O número de canais através dos quais os consumidores podem acessar, interagir e solicitar o serviço têm aumentado rapidamente tanto no meio online quanto no offline (PANTANO; VIASSONE, 2015). Tal fator impacta nas práticas de mercado tanto de empresas públicas quanto privadas que precisam se adequar a essa nova jornada de um consumidor mais exigente e mais conectado.

O Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias, batizado como COVID-19, descoberto em 31 de dezembro de 2019 em Wuhan na China. Em pouco tempo rapidamente ele se expandiu pelo mundo, sendo anunciado o estado de pandemia no início de 2020. No Brasil, o primeiro teste positivo para COVID-19 aconteceu em 26 de fevereiro de 2020, advindo de um brasileiro que voltou da Itália (MACEDO, ORNELAS e BOMFIM, 2020).

Em pouco tempo o COVID-19 se alastrou pelo Brasil e no dia 19 de março de 2020 a CAJ adaptou-se à quarentena, seguindo os decretos estabelecidos pelos governos. Para uma empresa de saneamento, entrar em quarentena é algo delicado. Ao mesmo tempo em que existe a preocupação com o isolamento social - colaboradores e cidadãos - também existe a necessidade de continuidade deste serviço de abastecimento à população.

Sob esta ótica será apresentado o comportamento do cliente da Companhia Águas de Joinville, uma empresa que presta um serviço público essencial de saneamento básico, antes e durante a pandemia COVID-19 na qual foi necessário realizar o fechamento do atendimento presencial no período entre o dia 19/03 e 21/04/2020 limitando a realização do atendimento por meio uso dos canais telefônico, e-mail e *whatsapp*.

## **OBJETIVOS**

O objetivo deste trabalho é analisar o comportamento do cliente da Companhia Águas de Joinville durante a pandemia COVID-19 considerando o uso dos multicanais de atendimento oferecidos.

Por meio desta análise, pretende-se identificar o perfil do comportamento do cliente de uma empresa pública que presta um serviço essencial como o de água e esgoto quando da restrição ao atendimento presencial, decorrente do necessário isolamento social.

## **METODOLOGIA**

A Companhia Águas de Joinville é uma empresa pública responsável pelo abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto de uma cidade com 590 mil habitantes, 229.206 economias.

As empresas são criadas para, acima de tudo, entregar valor ao cliente e à sociedade na qual estão inseridas. Os clientes, por sua vez, entendem o valor da experiência que estão tendo com as empresas que se relacionam e estas experiências são compartilhadas e discutidas com outras pessoas por meio de redes sociais, telefone ou ainda pessoalmente, gerando uma imagem positiva ou negativa a respeito do serviço prestado (HELKKULA, 2014).

Inicialmente visto como uma ferramenta de gestão, do ponto de vista tático, para o desenvolvimento de atitudes, habilidades, métodos e técnicas organizacionais, o design passou a ter uma relevância muito maior neste novo século, sendo utilizado como ferramenta para a reforma da cultura organizacional. Atento à necessidade das empresas de se adaptar a novas circunstâncias de competição econômica, expectativa social e entendimento cultural, o movimento do design visa trazer inovações às organizações que estão carentes por melhoria de performance (BUCHANAN, 2015).

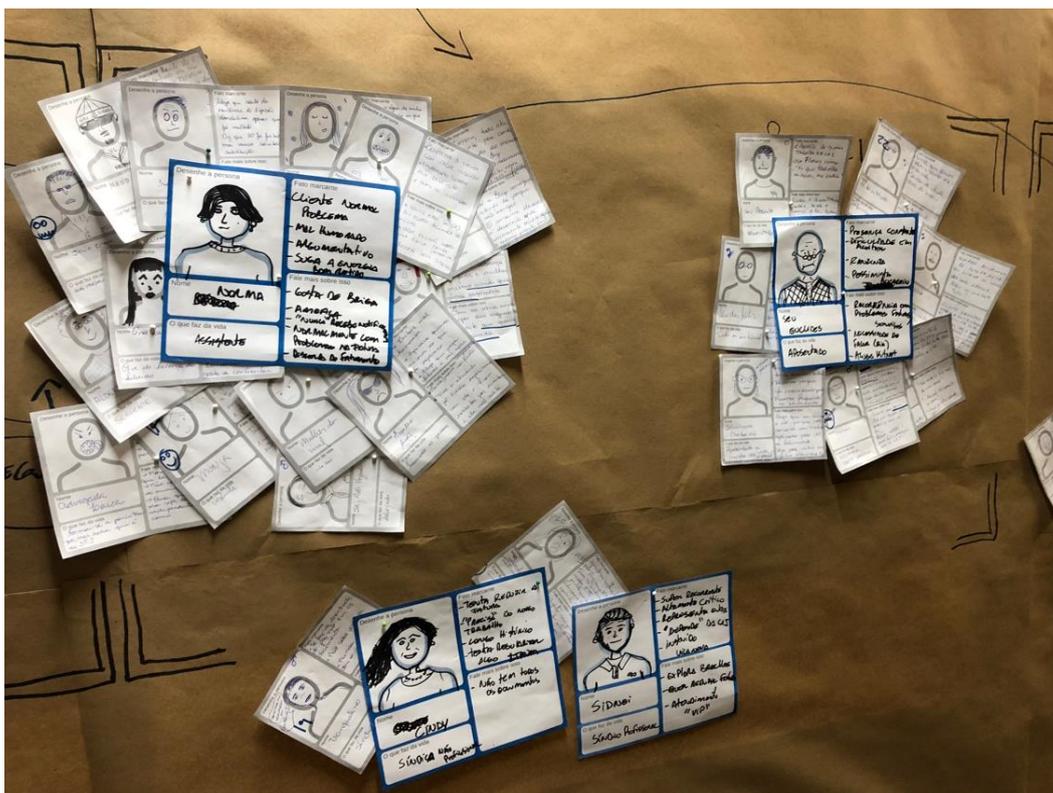
Aplicando o conceito de design ao serviço, tem-se que o esforço multidisciplinar e análise integrada são fundamentais para o sucesso de qualquer experiência de serviço. Para tanto, o processo de design de serviço pode ser composto por cinco principais etapas: observação, reflexão, ação, socialização e implementação.

A etapa de observação consiste em uma imersão no contexto e na comunidade em que o serviço é prestado. Na etapa de reflexão é criado o modelo de serviço existente e a projeção do como deveria ser por meio da jornada do cliente e definição das personas. Na etapa de ação a estratégia da experiência é desenhada, são criados e testados protótipos e descritos a especificação do serviço, linguagem de design e documentação. A etapa 4 consiste na apresentação do processo redesenhado tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos. Por fim, na etapa 5, a melhoria é implementada e avaliada constantemente para verificar se há necessidade ou não de correções (DUBBERLY, 2010).

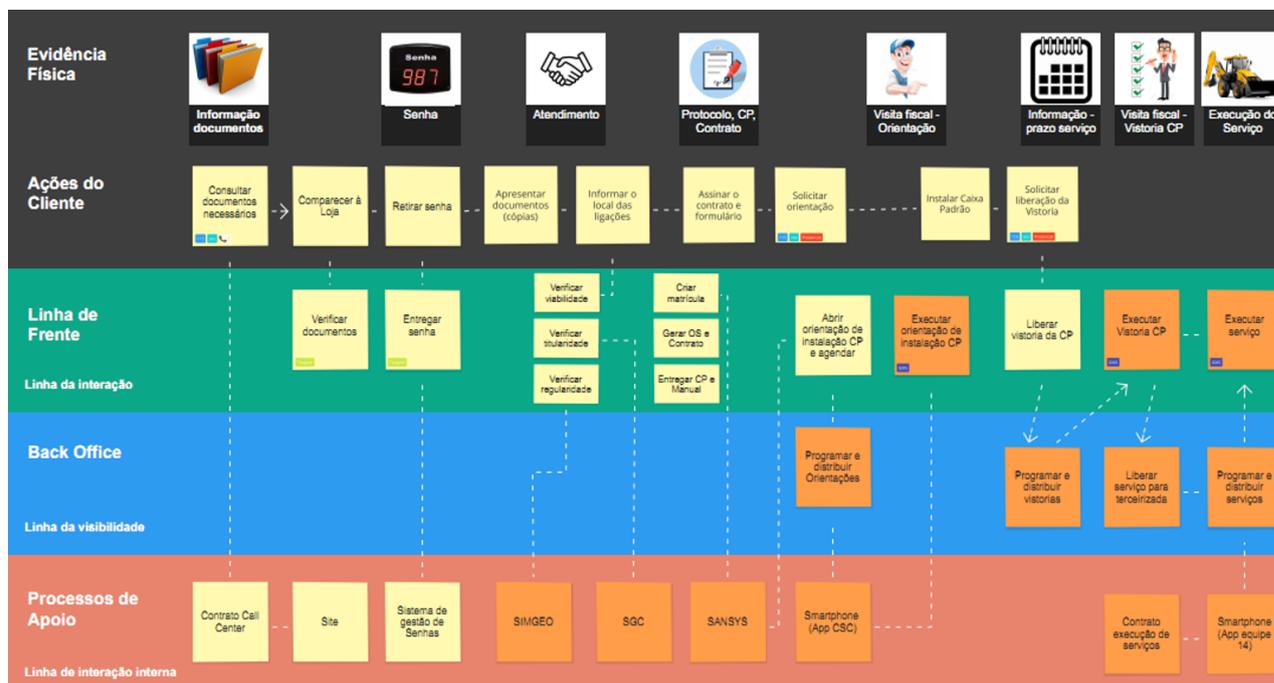
Quando um serviço é desenhado através desta visão holística e com o método adequado surgem inovações que tornam este processo criativo e com bons resultados.

Como forma de impulsionar a inovação de serviços prestados pela Companhia Águas de Joinville este conceito de design de serviço foi aplicado, trazendo excelentes resultados. Por meio da realização de pesquisa de satisfação, monitoramento das reclamações e insatisfações surgiram insights de melhoria no principal serviço prestado pela empresa, a ligação nova de água.

Foram identificadas as personas, desenhado o *blueprint* do serviço e realizado o desenho da jornada do cliente.



**Figura 2: Imagem do material utilizado durante a sessão criativa para captura/mapeamento das personas que representavam os principais segmentos de clientes**  
Fonte: CAJ (2018)



**Figura 3: *Blueprint* do serviço “ligação nova de água” utilizado como paradigma para realização do design de serviços da CAJ**  
 Fonte: CAJ (2018)



**Figura 4: Jornada do cliente CAJ**  
Fonte: CAJ (2018)

Na fase de execução foram desenhados protótipos para o serviço de ligação nova e testados. A principal mudança foi o desenho da regra de negócio considerando uma plataforma virtual de interação com o cliente. Foi avaliada a necessidade de ampliação dos meios de comunicação, realizada a abertura de canais com autosserviço (site e *whatsapp*) e implantado o conceito Multicanal, transformando o call center em contact center (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O atendimento multicanal é uma tendência já consolidada que volta totalmente a atenção ao comportamento do novo consumidor, que tem à sua disposição os mais diversos canais de relacionamento e opta por aquele que lhe pareça mais conveniente e confiável. As organizações precisam estar preparadas para garantir a mesma confiabilidade e efetividade em todos os canais disponibilizados, pois o mercado consumidor está cada vez mais diverso e com diferentes tipos de comportamentos. A multicanalidade está presente em todas as etapas de sua jornada do cliente e pode ser usada como estratégia para alavancar as vendas e entregar um atendimento customizado para cada segmento de clientes.

Com este redesenho realizado, foram abertos mais canais de atendimento na Companhia Águas de Joinville. No mês de junho de 2018 houve o lançamento do novo site da empresa como uma plataforma voltada a serviços e em setembro de 2019 foi implementado o atendimento via *whatsapp* ampliando ainda mais as formas de comunicação e atendimento da empresa. Todos os serviços foram redesenhados para que pudessem ser solicitados via site, *whatsapp* ou e-mail, ou seja, via web, trazendo segurança e conforto ao usuário do sistema.

Após este redesenho e abertura do atendimento multicanal seguiu-se de uma etapa de divulgação dos novos canais à comunidade. Neste período, durante o último trimestre de 2019, a Companhia utilizou espaços nas mídias tradicionais - rádio, televisão e mídia impressa - bem como nos perfis oficiais nas principais redes sociais para divulgar os novos canais de relacionamento com o consumidor. Além disso, membros da diretoria realizaram uma série de palestras junto à comunidade, em entidades como associação comercial e industrial, câmara de dirigentes lojistas, sindicato da indústria da construção civil entre outras entidades relevantes do município.



**Figura 5: Diretora presidente realizando palestra na Associação Comercial e Industrial de Joinville para divulgação dos canais de relacionamento**  
Fonte: CAJ (2019)

Capa NSC Total » Cotidiano

SERVIÇO

## Companhia Águas de Joinville oferece atendimento por aplicativo de mensagem

O novo canal via WhatsApp está disponível 24 horas, todos os dias da semana

09/10/2019 - 15h58



Por Redação AN  
nsctotal@somosnsc.com.br

Além das unidades presenciais, da central telefônica 115 e do [site](#), a Companhia Águas de Joinville agora oferece também atendimento pelo WhatsApp. O número é (47) 99771-8115.

**Figura 6: Imagem da publicação no site do jornal de maior circulação no município de Joinville**  
Fonte: CAJ (2019)

Após amplamente divulgados os canais e assim considerados como implementados, foi realizado o acompanhamento mensal dos dados para avaliar como se dava a migração dos clientes aos novos canais de atendimento. Entretanto, apesar do volume médio considerável de atendimentos por mês - 30 mil - grande parte da população ainda demonstrou preferência pelo uso do atendimento presencial ou telefônico, em detrimento ao uso de site, *whatsapp* ou e-mail. Apesar do estímulo ao uso do atendimento virtual por meio de campanhas e agilidade na resposta, houve pouca migração do canal presencial para o virtual no ano de 2018 e 2019.



**Figura 7: Demonstrativo de atendimentos por canal em 2019**  
Fonte: CAJ (2019)

No ano de 2019 foram realizadas aproximadamente 16000 solicitações de serviços pelo autosserviço. O principal ganho do redesenho do processo foi a desburocratização, facilitando a solicitação e acompanhamento do pedido da ligação de água e outros serviços por meio do autosserviço do site da Companhia Águas de Joinville. Este redesenho permitiu a redução do prazo de resposta por parte da Companhia Águas de Joinville e consequente melhoria da performance do serviço prestado.

O estabelecimento da pandemia por conta do COVID-19 e a necessidade de isolamento social trouxe uma nova realidade ao cliente da Companhia Águas de Joinville. Em 19/03/2020 houve o início da pandemia COVID-19 e o fechamento do atendimento presencial por meio de um decreto do governador do Estado e, consequentemente, também editado decreto pelo prefeito municipal. A partir desta data, as pessoas não poderiam mais ser atendidas presencialmente e, teoricamente, teriam que migrar para o atendimento telefônico, site, *whatsapp* ou e-mail.

Houve a divulgação por meio das mídias sociais e do site da CAJ de em qual canal seria possível solicitar cada serviço, conforme banner abaixo, e a expectativa de mudança de comportamento do cliente com a migração para o atendimento virtual.

## ATENDIMENTO



Confira os serviços que devem ser solicitados pelos canais não presenciais da Companhia Águas de Joinville:

	Site	WhatsApp	E-mail	Telefone
Ligação nova de água	●			
Religação de água	●	●		●
Reclamação de falta de água	●	●		●
Vazamento de água	●	●		●
Extravasamento de esgoto	●			●
Ligação nova de esgoto	●			
Padronização da ligação	●			
Transferência de titularidade	●		●	
Contestação de fatura	●			●
Parcelamento			●	
Processo de vazamento			●	
Consulta de débitos	●			●
Emissão de segunda via	●	●		
Defesa de notificação			●	
Reclamação de serviços	●			●
Reclamação pavimento	●			●
Viabilidade tec. e aprov. de projeto	●		●	
Ressarcimento	●			
Corte temporário	●			
Liberar vistoria de caixa-padrão	●	●		●

Nossos contatos:

- ✉ [atendente.virtual@aguasdejoinville.com.br](mailto:atendente.virtual@aguasdejoinville.com.br)
- 🌐 [www.aguasdejoinville.com.br](http://www.aguasdejoinville.com.br)
- ☎ 0800 723 0300 ou 115
- 📞 (47) 99771-8115

**Figura 8: Material de divulgação dos serviços disponíveis por meios digitais, separados por canal de atendimento**  
Fonte: CAJ (2020)

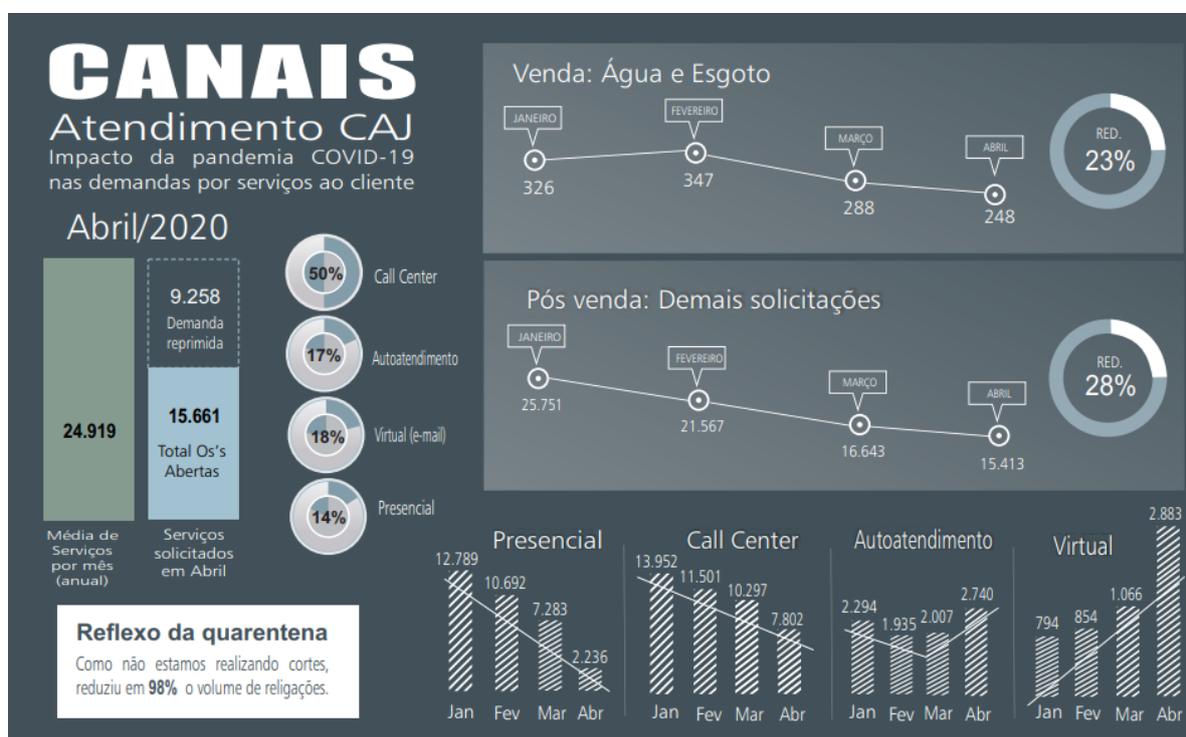
## RESULTADOS OBTIDOS

Em 2020, a Companhia Águas de Joinville está realizando em média 30.000 atendimentos mensais estando este segmentado aproximadamente da seguinte forma: 44% presencial, 47% telefônico e 10% site e *whatsapp*. No mês de janeiro de 2020, por exemplo, 43,7% do atendimento foi presencial, 47,66% foi telefônico, 7,83% via site e 1,03% via *whatsapp*.

Devido a pandemia houve a ausência do atendimento presencial do dia 19/03 ao dia 21/04, e o retorno a partir do dia 22/04 com agendamento de atendimento presencial e seguindo todos os protocolos de prevenção ao Covid-19.

Diante deste cenário, cumprindo o objetivo proposto no presente trabalho, será realizada na sequência a análise de como se comportaram os clientes da CAJ neste período de quarentena em decorrência da COVID-19.

A análise dos dados demonstrou a queda na demanda apresentada pelos clientes de aproximadamente 32% no mês de março e 37% no mês de abril, o que representa mais de 17 mil atendimentos reprimidos. Estes percentuais levaram em conta o comparativo com a média de atendimentos por mês em 2019.



**Figura 9: Infográfico demonstrando o comportamento da demanda de atendimento ao cliente no período de isolamento social, comparando com a média do ano de 2019**

Fonte: CAJ (2020)

Apesar de o atendimento presencial ter sido extinto em determinado período do mês de março e abril, o número absoluto de atendimentos realizados via telefone, via site (Autoatendimento) e via *whatsapp* se manteve constante no mês de março representando respectivamente, 52%, 10% e 1,21% do total de atendimentos realizados.

Este fato demonstra que o cliente que costumava fazer suas solicitações presencialmente não migrou significativamente para outras plataformas no mês de março e a demanda das solicitações ficou reprimida.

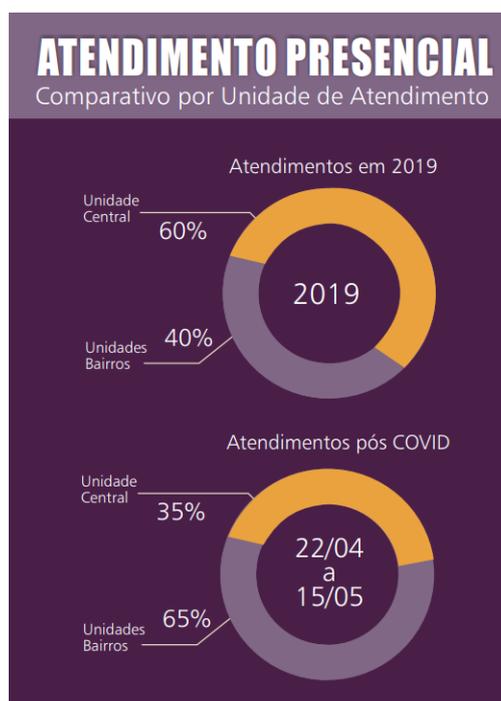
No mês de abril, o comportamento foi um pouco diferente. O número de atendimentos continuou em queda, mas houve uma maior procura pela ferramenta *whatsapp*, com um número absoluto 10 vezes maior de atendimentos, representando 14% do total, e pelo autoatendimento via site, 20% superior à média dos demais meses, representando 18% do total de atendimentos realizados.

Estes números demonstram que, apesar de haver uma migração em aproximadamente 2,5 mil atendimentos, a maior parte dos clientes de uma empresa que presta um serviço essencial, como a Companhia Águas de Joinville, possui pouca preferência pelo uso de canais virtuais, gerando uma demanda reprimida quando da não realização do atendimento presencial.

A única exceção que pôde ser percebida foi o atendimento por e-mail. Enquanto o autosserviço pelo site e *whatsapp* apresentaram um pequeno aumento, o e-mail cresceu de 794 solicitações em janeiro para 2.883 em abril, aumentando mais de 300%.

Outro fator relevante foi a mudança na distribuição do atendimento nas unidades presenciais, após a reabertura. Muito embora as medidas restritivas tenham sido atenuadas, até a finalização do presente artigo a população ainda mantém o distanciamento social, sem poder contar com transporte público, escolas fechadas, empresas incentivando a prática do teletrabalho entre outras medidas.

Como resultado foi percebida uma migração da busca do cliente pelas unidades descentralizadas de atendimento. O comportamento em 2019 era de 60% dos atendimentos realizados no centro e 40% nos bairros. Após a reabertura das unidades observa-se a inversão dessa proporção, tendo o centro alcançado 35% do volume de atendimentos enquanto as unidades dos bairros atingiram significativos 65%.



**Figura 10: Infográfico que demonstra a distribuição dos atendimentos nas unidades presenciais após a pandemia em comparação com a média de 2019**  
Fonte: CAJ (2020)

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a análise dos dados obtidos, constatamos que não se concretizou a expectativa em relação à migração dos clientes do atendimento presencial para os outros canais de atendimento. Esta constatação é, de um lado frustrante, pois em um período de quarentena o objetivo é a maximização da continuidade dos serviços essenciais, com a minimização dos contatos físicos. Mas de outro lado esta constatação é valiosa, pois nos remete a muitas perguntas que podem direcionar ações futuras.

Primeiramente cabe a análise quanto à eficácia dos canais de comunicação utilizados pela Companhia Águas de Joinville. Quando veio a notícia quanto ao início da quarentena, foi realizada a divulgação e incentivo aos canais digitais de atendimento por diversas mídias, tanto as digitais como as tradicionais - rádio, jornal e televisão. Quanto a isto, ficam duas perguntas em aberto: esta divulgação não chegou a todos os públicos? Ou as pessoas receberam a divulgação, porém não optaram pelo atendimento nos multicanais?

Caso a segunda pergunta seja verdadeira, a partir dela pode-se realizar o seguinte questionamento: Por quais razões as pessoas, mesmo tendo a disposição múltiplos e diversificados canais de atendimento, optem por continuar privilegiando o atendimento presencial?

Ora, se os serviços estão disponíveis por meio das variadas plataformas digitais e se os clientes receberam a informação e ainda assim optam por não utilizar esses meios, encontra-se uma barreira comportamental que somente poderá ser compreendida mediante estudos socioculturais, os quais poderão traçar os perfis e as preferências dos clientes.

O atendimento por e-mail foi aquele que apresentou maior mudança em seu comportamento, com um aumento de 360%, comparando abril/2020 com janeiro/2020. Considerando a natureza de autosserviço nas plataformas digitais site e *whatsapp*, o e-mail é um contraponto pois as demandas ainda são tratadas de forma personalizada, com resposta de um profissional. Aqui já se nota um comportamento do consumidor que se sente mais seguro tendo o apoio de uma pessoa na tratativa da sua demanda, o que não acontece no autosserviço. Essa constatação poderá ser explorada futuramente em pesquisas de comportamento do consumidor.

Muitas são as explicações possíveis para a resistência ao uso dos canais digitais: falta de confiança ou habilidade, desconhecimento, inexperiência, falta de acesso, costume ou mera conveniência. O certo é que se faz necessário continuar estudando sobre como pensa, sente e se comporta o nosso cliente. Para tanto, como passos futuros, planeja-se a realização de uma pesquisa por amostragem, englobando os itens ora analisados, objetivando a busca de subsídios que possam embasar uma próxima ação junto à comunidade, que represente maior efetividade em resultados.

A digitalização do atendimento não é apenas tendência, mas sim fato consolidado em escala global. Nesse sentido, a CAJ continuará investindo em pesquisas de escuta ativa para entender o comportamento do cliente e nos meios digitais de relacionamento, sempre buscando compatibilizar a sua oferta de serviços e canais às preferências do consumidor, sem perder a essência do atendimento humano já praticado ao longo dos anos. Neste momento, o maior desafio é aliar a agilidade e conveniência do *online* ao acolhimento e confiabilidade do *offline*.

Como trabalhos futuros, recomenda-se a realização de pesquisa utilizando metodologia específica, como a proposta por Van Deusen e Pieterse (2006), para explorar qualitativamente os determinantes da escolha do canal de contatos orientados para o cidadão. Para tanto, infere-se que seja possível encontrar respostas a partir da análise dos hábitos e experiências dos clientes, para o entendimento sobre a decisão dos mesmos quanto à escolha dos canais de atendimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARORA, M.L., BARTH, E., UMPHRES, M.B. *Technology evaluation of sequencing batch reactors. Journal Water Pollution Control Federation*, v.57, n.8, p. 867-875, ago. 1985.

2. BHARGAVA, D.S. *Effects of environmental factors on nitrification during aerobic digestion of activated sludge*. *Journal of the Institution of Engineering (India), Part EN: Environmental Engineering Division*, v.68, n.2, p.29-35, Feb. 1988.
3. BUCHANAN, R. SC. She Ji: *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 2015. DATAR, M.T.,
4. DUBBERLY, H.; DESIGN, D. *Designing for service : Creating an experience advantage*, 2010.
5. HELKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTRO, M. *Characterizing Value as an Experience : Implications for Service Researchers and Managers*, 2014.
6. KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
7. MACEDO, Y. M; ORNELLAS, J.L.; BOMFIM, H.F. COVID – 19 NO BRASIL: o que se espera para população subalternizada? ISSN 2675-1291| DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/encantar.v2.0001> *Revista Encantar - Educação, Cultura e Sociedade - Bom Jesus da Lapa*, v. 2, p. 01-10, jan./dez. 2020.
8. PANTANO, E.; VIASSONE, M. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, [s.l.], v. 25, p.106-114, jul. 2015.
9. PIETERSON, W., TEELING, M., KLIEVINK, M., LANKHORST, M., Janssen, M., BOEKHOUDT, P.: *Multichannel Management: De Stand van Zaken. Multi-Channel Management: State of the Art*. Novay, Enschede, 2007.
10. PRIEGER, J.E.; HU, W.M. *The broadband digital divide and the nexus of race, competition, and quality*. *Inf. Econ. Policy* 2008, 20, 150–167
11. REDDICK, C.G. *Citizen interaction with e-government: From the streets to servers?* *Gov. Inf. Q.* 2005, 22, 38–57.
12. REDDICK, C. G.; ABDELSALAM, H. M.; ELKADI, H. The influence of e-government on administrative discretion: the case of local governments in Egypt. In: *Public Administration and Development*, 31, p. 390-407, 2011.
13. REDDICK, C.G.; Turner, M. *Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery*. *Gov. Inf. Q.* 2012, 29, 1–11
14. THOMAS, J.C.; STREIB, G. *The new face of government: Citizen-initiated contacts in the era of E-government*. *J. Public Admin. Res. Theory* 2003, 13, 83–102
15. VAN DEUSEN, A.; PIETERSON, W. The Internet as a service channel in the public sector. In *Proceedings of the ICA Conference*, Dresden, Germany, 19–23 June 2006.
16. WEST, D.M. *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*; Princeton University Press: Princeton, NJ, USA, 2005.