

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

BRK: transformação digital para encantar consumidores

LUCAS SCIENCIA DO PRADO¹
CARLOS EDUARDO LOURENÇO¹¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

INTRODUÇÃO

Impulsionada pelos desafios de operação e atendimento ao cliente impostos pela covid-19, a BRK, empresa privada brasileira de saneamento básico, passou por um intenso processo de transformação digital entre 2020 e 2022. Para entender a dimensão do desafio, em 2019, apenas 35% dos atendimentos aos clientes eram realizados por canais digitais. Já em outubro de 2022, 81% foram feitos por esses meios. O fechamento temporário das lojas no início de 2020 fez a organização acelerar diferentes projetos focados no atendimento ao cliente. Até então, serviços essenciais, como a solicitação de uma ligação nova ou a troca de titularidade, só eram possíveis nas lojas físicas. No entanto, com os novos canais, como WhatsApp, Minha BRK e as parcerias com plataformas terceiras, a empresa conseguiu fortalecer a experiência e o contato com os clientes. Esse processo de transformação também aconteceu com o time de atendimento, que passou por capacitação para atender a múltiplas frentes, tanto presencial quanto digitalmente.

Com a flexibilização das restrições impostas pela pandemia, o fluxo nas lojas começou a ser retomado, estimulando a empresa a repensar a estrutura física e o nível de serviços ofertado, sem gerar uma ruptura na estratégia que estava sendo implementada. Seguindo o conceito *phygital* (físico + digital), criaram-se novos ambientes em que os clientes poderiam interagir e aprender a utilizar os diferentes canais.

Nesse contexto, Luiza Acedo, gerente de relacionamento com clientes da BRK, refletia sobre os grandes avanços obtidos nos dois anos anteriores. Com satisfação, apreciava o grande avanço obtido desde o estabelecimento do isolamento social. A gestora contemplava as fotos do inovador modelo de loja (ver anexo) e se perguntava: “E agora? Mesmo depois de conseguir ótimos níveis de atendimento e operação, como justificar investimentos contínuos nessa transformação tão importante?”. Alguns serviços ainda não estavam digitalizados, e os avanços demandariam o envolvimento e a aprovação de outras áreas que deveriam participar e apoiar as decisões e os investimentos. A maior parte dos serviços ofertados possibilitou levar os clientes para o ambiente digital, além de ajudar a empresa a otimizar custos e despesas. No entanto, para chegar à terceira onda de serviços – foco na inovação –, a BRK não pode desacelerar os investimentos, além de precisar do apoio de todos. Esse é o desafio de Luiza, que se prepara para defender o plano para os próximos anos.

A BRK

Estabelecida em 2008, a BRK se consolidou como uma das maiores empresas privadas de saneamento no Brasil. Integrante do grupo Brookfield desde 2017 e com investimentos do Fundo de Investimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FI-FGTS), atualmente, sua presença se estende por 13 estados e 100 municípios (ver anexo). Com uma equipe de mais de 5,5 mil funcionários no fim de 2020, a instituição tem demonstrado crescimento consistente, conquistando novos contratos de serviços e concessões. No primeiro ano, ela tinha sete ativos principais em seu portfólio: três concessões, três parceiras público-privadas (PPPs) e uma locação ativa. Em 2020, esse número passou para 23 ativos: dezesseis concessões, seis PPPs e uma locação ativa.

A BRK atua como prestadora de serviços de água e esgoto, fazendo a gestão da cadeia de abastecimento, desde a captação, a distribuição, a gestão de coleta, o afastamento e o tratamento até a disposição final de esgotos. O modelo de contratação estabelecido pode variar de acordo com o estado ou os municípios.

Estudo de caso submetido em 19 de agosto de 2023 e aceito para publicação em 02 de novembro de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230171>

Com a missão de transformar a vida das pessoas levando o saneamento para muito além do básico, a sustentabilidade figura como elemento central em sua estratégia. Desde 2018, a empresa publica um relatório ESG (*environmental, social, and governance*), no qual relata como suas atividades estão alinhadas com seus princípios.

Atendimento aos clientes e os desafios da COVID-19

A BRK, historicamente, prioriza a excelência na experiência do cliente, disponibilizando três canais de atendimento diferentes: lojas físicas, *call center* e meios digitais. Em 2019, a distribuição dos atendimentos nesses canais correspondia a 23%, 42% e 35%, respectivamente (ver anexo).

Para atender à demanda dos clientes e cumprir acordos contratuais, a BRK mantém uma loja por município onde opera, totalizando 96 estabelecimentos, distribuídos em 80 cidades. O número de lojas é calculado de acordo com o de clientes ativos, o que é denominado “economias ativas”, considerando quantos clientes podem ser atendidos em determinada loja. Baseada em dados históricos de preferências do cliente, a empresa estima que 5% de sua base de clientes frequentem a loja física. Em algumas cidades, como Sumaré (SP), São José do Ribamar (MA), Rio de Janeiro (RJ), Palmas (TO) e Maceió (AL), a empresa tem mais de uma loja, pois, a depender do número de economias ativas, a quantidade de lojas ou posições de atendimento por loja pode ser aumentada. Por fim, a localização das lojas nas cidades é pensada de acordo com a estratégia da empresa e a conveniência de atendimento aos usuários.

A loja sempre teve um papel importante para a BRK e para os clientes. Além de ser um centro de serviços, acaba criando vínculos sentimentais, notadamente em cidades menores do interior ou em lojas menores nos grandes centros. Além de ser uma questão contratual, ter uma loja de atendimento representa a cara da empresa para o cliente. Nas palavras de Acedo, “a loja é o ponto de conexão da marca BRK com o cliente em sua cidade.”

Até 2020, além de um importante ponto de contato, era apenas na loja que o cliente tinha acesso a alguns dos serviços da BRK. Assim, um cliente deveria ir até a loja se quisesse solicitar uma ligação nova de água e esgoto, trocar a titularidade, negociar ou parcelar um valor em aberto, solicitar uma visita de equipe técnica em casa, pedir uma revisão de fatura ou ressarcimento de valores, fazer uma contestação de valores ou pedir suspensão do fornecimento.

Como destacado, a empresa tinha uma divisão e a definição de alçadas de atendimento entre os canais, alguns dos quais, de fato, só podiam ser realizados pelo time de loja. Com a chegada da covid-19 e as subsequentes medidas de isolamento social, a BRK precisou fechar as lojas de atendimento e reestruturar a operação de *call center*, para atendimento em *home office*. Assim, dar continuidade aos serviços exclusivos foi uma das grandes preocupações da empresa.

Mudanças imediatas no atendimento do consumidor BRK

Com o fechamento das lojas, a BRK precisou estruturar um plano para que os clientes continuassem a ser atendidos. Foi então que o time de atendimento passou a atender os clientes por WhatsApp e telefone. As chamadas do 0800 foram redirecionadas por VPN para começar a tocar nos computadores dos atendentes. Essa foi uma mudança crítica para a BRK, em especial para os atendentes de loja, que estavam acostumados a olhar no olho do cliente e, de repente, passaram a atender sem interação pessoal. Um dos desafios de integrar o WhatsApp como canal de atendimento era o elevado volume de chamados, além da habilidade de gerenciar múltiplas interações simultaneamente. Uma única posição de atendimento (PA) poderia gerenciar até quatro interações ao mesmo tempo. Isso exigiu a definição de uma estratégia clara e efetiva de capacitação do time, assegurando o domínio da ferramenta e sua utilização correta. De acordo com Acedo, a preocupação da empresa foi escolher uma ferramenta que tivesse um nível de complexidade baixo e fosse fácil de usar, além de simples e intuitiva. Algo semelhante a um *chat*.

Assim, o treinamento da equipe foi o ponto central para a eficácia da ferramenta. Vale destacar que um programa de capacitação requer cuidado especial em qualquer cenário. O treinamento remoto, quando as pessoas ainda estavam se adaptando a essa modalidade, adicionou uma complexidade maior. Entretanto, a empresa obteve êxito, implementando a ferramenta de maneira rápida e eficaz.

O desafio passou a ser a nova forma de acompanhamento e efetividade da equipe comercial. Antes da pandemia, a empresa passava por uma fase de padronização do sistema de atendimento e disseminação das principais métricas e metas para acompanhamento, de modo a padronizar o atendimento e focar nos indicadores.

Com a introdução do WhatsApp como canal de atendimento, a empresa passou a ter dúvidas sobre os parâmetros de produtividade ideal de um atendente. Qual seria o tempo razoável de espera para um cliente ser atendido? Qual seria o tempo médio de atendimento? Quais seriam os principais serviços solicitados pelos clientes via WhatsApp? Enquanto algumas unidades registravam produtividade de 80% nos atendimentos, outras oscilavam entre 30% e 40%. Ademais, foi preciso capacitar o time de monitoramento e supervisão, que estava familiarizado com métricas de atendimento presencial e precisavam de diretrizes sobre qual SLA (*service level agreement*, ou acordo para níveis de serviço) deveriam acompanhar.

De igual modo, surgiram questões relacionadas com o controle de atendimento, como o tempo de inatividade. A princípio, acreditava-se que o cliente comandava o fluxo e responderia na hora que quisesse. Mas essa premissa provou ser impraticável, pois exigiria uma força de atendimento gigantesca para manter a qualidade. Alguns clientes enviavam apenas um “oi” sem fornecer o CPF. Nesses casos, o atendente ficava preso, impossibilitado de atender outros clientes, que reclamavam da longa espera. Assim, eles foram buscar *benchmarks* em outras empresas. A *startup* que colaborou com a BRK na implantação já atendia outras empresas de *utilities* e saneamento. Esse *know-how* foi importante para que a BRK estabelecesse seus parâmetros de produtividade e desempenho.

Outro fator que agravou a situação foi o repentino aumento no número de atendimentos. Se um atendente apresentasse produtividade baixa, sua fila aumentava, afetando diretamente a satisfação do cliente. Adicionalmente, as diferenças regionais ampliaram os desafios. A BRK tem unidades no Tocantins que atendem mais de 40 cidades de diferentes tamanhos, com demandas distintas, levando a um dimensionamento específico de atendentes para cada cenário. Assim, surgiu a necessidade da multi-habilidade. A empresa desenvolveu uma equipe de atendentes aptos a lidar com múltiplas habilidades e cidades. Completando essa estratégia, estabeleceu-se um sistema de filas múltiplas, em que as demandas encaminhadas para o *call centers* eram filtradas, direcionando certos temas para aliviar a carga desses atendentes, enquanto outras eram enviados diretamente para o time das lojas.

A implantação do WhatsApp, porém, mudou o processo de triagem dos contatos, considerado a unidade de resposta audível (URA). Ao iniciar o contato pelo aplicativo, o cliente não era direcionado diretamente para um atendente humano, e sim para uma URA automatizada, a fim de se identificar, informar sua cidade, o serviço desejado etc. A empresa estava evoluindo no processo de digitalização, e problemas identificados eram rapidamente resolvidos. Por exemplo, ao perceber um aumento de pessoas presas na URA, um time dedicado rapidamente diagnosticava o problema, reprogramava, testava e, no próximo período, media os resultados.

Outro benefício foi a evolução do autosserviço. Inicialmente, as opções para autoatendimento eram limitadas, e, na maior parte das solicitações, era necessário conversar com um atendente. Nesse processo, foram adicionadas diferentes opções de autosserviço, proporcionando mais facilidade e rapidez na solução dos temas. Alguns desafios encontrados nesse processo foram a alta complexidade da construção técnica desses serviços digitais e o engajamento dos clientes para a adoção das soluções automatizadas.

Gestão de receita e recebimentos

A pandemia apresentou desafios e oportunidades para a gestão de receita e recebimentos da BRK. Com diversos setores da economia impactados, a empresa expôs a preocupação sobre como poderia manter o cliente adimplente, em meio às restrições impostas. Tradicionalmente, a organização realizava feirões de negociações em parceria com diferentes instituições. Porém, tais eventos ficaram inviabilizados nesse período.

Pensando numa saída para esse desafio, alinhado com a jornada de transformação digital, a BRK fez uma parceria com uma plataforma de negociação on-line, em que era possível cadastrar condições especiais e segmentadas de pagamento para cada cliente. Além disso, eles conduziam toda a negociação escolhendo as opções de pagamento que melhor lhe atendessem. Essa iniciativa se mostrou vantajosa, pois conseguiu ampliar os canais de negociação num momento crítico. Os feirões, antes realizados presencialmente ou em parceria, foram direcionados para essa ferramenta.

De igual modo, a BRK estabeleceu parcerias com diferentes carteiras de pagamento digital. Em resumo, o acordo estabelecido com a plataforma era o recebimento do valor total da fatura, enquanto os juros, a negociação e demais condições eram estabelecidas pelo parceiro. Essa colaboração vem rendendo frutos muito interessantes para a empresa. Além de oferecer alto grau de flexibilização para o cliente, foram introduzidas vantagens, como um *cashback* em reais, a depender do valor da fatura, ou o parcelamento em mais vezes.

Com o fortalecimento dos canais digitais, a BRK ampliou as formas de pagamento, com o Pix e o cartão de crédito, que é atrativo em razão do acúmulo de pontos, vantagem não disponível no pagamento via boleto.

Por fim, o próprio WhatsApp representou uma inovação significativa, uma vez que os clientes passaram a ter a opção de negociar dívidas e parcelar como opções na URA do sistema. Além de oferecer diferentes meios de pagamentos digitais, a empresa desenvolveu campanhas de comunicação recorrentes para sensibilizar o cliente sobre a importância do pagamento e as novas possibilidades, ressaltando a relevância da adimplência para continuidade da prestação de um serviço tão essencial para todos, sobretudo no momento da pandemia.

A MINHA BRK

A pandemia acelerou um dos marcos na jornada de digitalização da empresa: a agência virtual Minha BRK. O projeto foi elaborado em 2019. Contudo, em 2020, a empresa precisou avançar rapidamente no lançamento para o cliente, uma vez que o funcionamento do canal de atendimento presencial foi impactado. Acedo evidencia o ritmo acelerado: “Tínhamos um sonho de começar a colocar a BRK na vanguarda da tecnologia e conseguimos acelerar seis anos em dois, por conta da pandemia, trazendo as soluções estruturadas para o cliente.”

O projeto da Minha BRK teve o apoio de uma grande consultoria especializada em digitalização. No início, foram estabelecidos diferentes *benchmarks*. A ideia era realizar um trabalho de descoberta para fazer um entendimento da situação atual dos diferentes canais da empresa. Foram visitadas lojas para entender o atendimento presencial e as demandas do consumidor, além de *call centers*. Mas o principal foi escutar o cliente, entender suas preferências de atendimento e a forma de se relacionar com a BRK, identificando lacunas.

O que se descobriu é que muitas comparações eram feitas com outras empresas de *utilities*, notadamente com as de energia. Além disso, a experiência que o consumidor tinha com empresas de outros setores, como transporte ou alimentação, aparecia como ponto de comparação com o serviço de água e saneamento. Assim, a BRK adicionou ao seu plano um *benchmark* com outras empresas provedoras de serviços públicos, como água e esgoto, energia, gás, entre outras.

Como complemento ao processo de desenvolvimento dos serviços que seriam ofertados na Minha BRK, estudou-se uma lista de 50 serviços essenciais para qualquer tipo de negócio, os quais foram divididos em quatro categorias: serviços indispensáveis, considerando o gancho para trazer o cliente para o ambiente virtual; serviços que têm valor para o cliente, mas que simultaneamente beneficiavam a empresa, reduzindo, por exemplo, algum custo; serviços inovadores; e serviços *nice to have*.

Mesmo não sendo um processo linear, os serviços da primeira categoria foram estruturados e ofertados com maior velocidade, a fim de ampliar a captação de clientes para a plataforma, além de não necessitarem de alterações críticas em processos da empresa. Alguns serviços da segunda categoria e poucos da terceira foram implementados, mas a empresa ainda não chegou à oferta dos serviços da quarta categoria.

A implantação da Minha BRK trouxe inovação também na forma de gestão de projetos. Esse foi o primeiro projeto no modelo puramente ágil, o que mudou a forma como a BRK enxergava as entregas do projeto. Nas palavras de Acedo: “A gente tinha duas opções: ficar dois anos pensando na agência perfeita, esperando a pandemia acabar, ou entregar algo de valor rápido para o cliente.” Ademais, o método foi adequado, haja vista que a agência virtual não é um projeto que tenha início, meio e fim; é um produto que precisará evoluir para sempre, entregando cada vez mais funcionalidades que gerem valor para os clientes. Assim, foi possível construir um protótipo minimamente viável (MVP) para lançar o projeto com que era o essencial no primeiro momento. Foram seis meses de trabalho até, em dezembro de 2020, lançar o MVP da Minha BRK. A primeira cara da Minha BRK já contava com sete serviços, entre eles emissão de segunda via, histórico de consumo, serviço informativo sobre a religação, pagamento recorrente no cartão de crédito e envio de fatura por e-mail. Como destacado, esses eram serviços de alto valor para o cliente.

Outra decisão foi dissociar a agência virtual do site institucional da empresa. Surgiu, assim, a minhabrk.com.br (ver anexo), casa virtual do cliente. Por meio desse canal único, ele cria uma identidade específica para o atendimento e o acompanhamento de serviços, gerando uma proximidade com o a BRK.

Também se desenvolveu uma estratégia de comunicação completamente diferente do que já tinha sido feito antes em termos de modelo e investimento. Para o lançamento, a BRK teve o apoio de uma agência de comunicação de grande porte e com *expertise* em comunicação digital.

A campanha de lançamento tinha como objetivo atingir a maior quantidade de clientes possível, levando a informação sobre o novo canal de atendimento e mostrando as facilidades desde meio numa campanha digital e por comunicação direta. A ideia era atrair o cliente para a plataforma digital (ver anexo).

Outro pilar importante foi a capacitação dos funcionários, uma vez que é esse pessoal que estaria na linha de frente, conversando com o cliente todo dia. Foram treinados agentes de campo (leituristas), equipes operacionais, funcionários de loja e do *call center*. O objetivo era instruir sobre o que deveria ser dito ao cliente quando ele solicitasse um serviço disponível na agência virtual. A parte da comunicação interna foi fundamental para conseguir capacitar todas as pessoas que tinham algum tipo de contato com o cliente para que elas virassem agentes de mudança. Esse, de fato, foi o grande ponto de virada.

Assim, toda essa transformação foi pensada em três pilares. Primeiro, a tecnologia, para levar uma agência virtual bem-desenhada e que pudesse proporcionar uma boa experiência digital. O segundo envolveu uma estratégia de comunicação integrada e consistente, de modo a levar o cliente para a plataforma digital. Por fim, o terceiro, focado na capacitação e no engajamento das pessoas, buscava torná-las agentes da mudança. Esses três elementos foram críticos para que a agência digital não virasse um lançamento malsucedido.

O momento atual e os desafios da integração dos canais

Ao longo da pandemia, a empresa teve um aumento no número de solicitações de atendimentos. Esses pedidos excederam as expectativas. No entanto, graças aos canais digitais, foi possível absorver bem a demanda. A previsão era de 4 milhões de atendimentos em todos os canais. Ao fim de 2021, a organização recebeu 6,9 milhões de solicitações, sendo os canais digitais os grandes responsáveis pela absorção desse fluxo, representando 75% dos atendimentos realizados no ano.

Em 2022, com a flexibilização das restrições impostas ao longo da pandemia, as lojas físicas da BRK voltaram a funcionar. Entretanto, um novo desafio estava em pauta: como dar continuidade à integração dos canais e garantir uma fluidez no processo de digitalização do cliente da BRK? De acordo com Acedo, não seria recomendado que “aquela pessoa que vivenciou o autoatendimento durante dois anos de repente entrasse numa loja que não conversa com nada que ela viu no período”. Assim, surgiu o conceito das novas lojas da BRK, baseado num ambiente que a empresa chamou de *Phygital*, união do físico com o digital. A ideia era que o cliente pudesse aprender a se relacionar com a BRK por meio dos diferentes canais que a empresa desenvolvera durante o processo de digitalização.

Houve diversas modificações no projeto, a começar pela ampliação da disponibilização de *totens* para o autoatendimento, em que é possível solicitar uma segunda via ou acompanhar o consumo de sua residência. Além de ser um ambiente acolhedor, a ideia era aproveitar as lojas para ensinar o cliente a utilizar os canais digitais da BRK. Assim, ao chegar à loja, ele encontra a BRK digital. O ambiente traz, além dos *totens*, todos os dispositivos com os quais alguém conta em casa, como celulares, *tablets*, computadores e *notebooks*. Além disso, esse cliente é assistido por um especialista digital, que substitui a figura da triagem tradicional. Os especialistas digitais ensinam o cliente enquanto ele espera o atendimento. Essa interação pode ser feita pelos dispositivos disponíveis em loja ou no do próprio cliente.

O cliente pode aprender em loja a se relacionar com a empresa de forma digital, focando em problemas rotineiros, como emissão de segunda via, e pensar na loja como um canal de resolução de problemas muito específicos ou críticos. Além disso, o especialista pode ajudar o cliente a se cadastrar na Minha BRK.

Assim, a empresa espera transformar mais a experiência de um consumidor que está preferindo os canais digitais. Em outubro de 2022, a agência digital já representava 81% dos atendimentos; o *call center*, 12%; e a loja física, 7%. Segundo Acedo,

todo esse movimento conversa muito com a estratégia que desenhamos e estamos implementando nesse momento pós-pandemia. É a mudança de posicionamento da loja, mas sem pensar nessa loja não existir mais. Pelo contrário, a gente quer aproveitar esse momento em que o cliente está no atendimento presencial, no qual existe uma relação de confiança que já foi desenvolvida com o atendente, para poder trazê-lo para nosso lado digital.

Próximos passos e os dilemas internos

Após todas essas transformações e avanços, a empresa aborda uma questão mais complicada: a estruturação de serviços complexos, aqueles classificados na categoria 2, que, além de beneficiar o cliente, geram valor para a empresa. Boa parte desses serviços é realizado exclusivamente nas lojas, como a troca de titularidade.

Os serviços entregues até o momento têm muito valor para o cliente, mas geraram poucos atritos internos. Entretanto, para fazer a troca de titularidade, por regulamento, o cliente precisa assinar um documento físico. Alterar esse protocolo exigiria o envolvimento de outras áreas, como o jurídico. Ademais, mesmo entregando um valor presente líquido e tendo taxa interna de retorno muito acima do projetado, com mais de 80% dos atendimentos no digital, o desafio agora é mostrar a importância de continuar investindo na transformação digital do atendimento ao cliente. Segundo Acedo,

o desafio é mostrar o valor de continuar investindo nesse projeto. Não podemos parar, pois ainda não chegamos ao patamar de ofertar todos os serviços mais demandados pelos clientes, notadamente aqueles que vão gerar mais valor para a BRK. Ademais, se você deixar um aplicativo sem atualização, ele vai ficar obsoleto e de difícil utilização. Assim, as funcionalidades não estarão mais adequadas ao seu objetivo inicial, e a experiência do cliente será prejudicada.

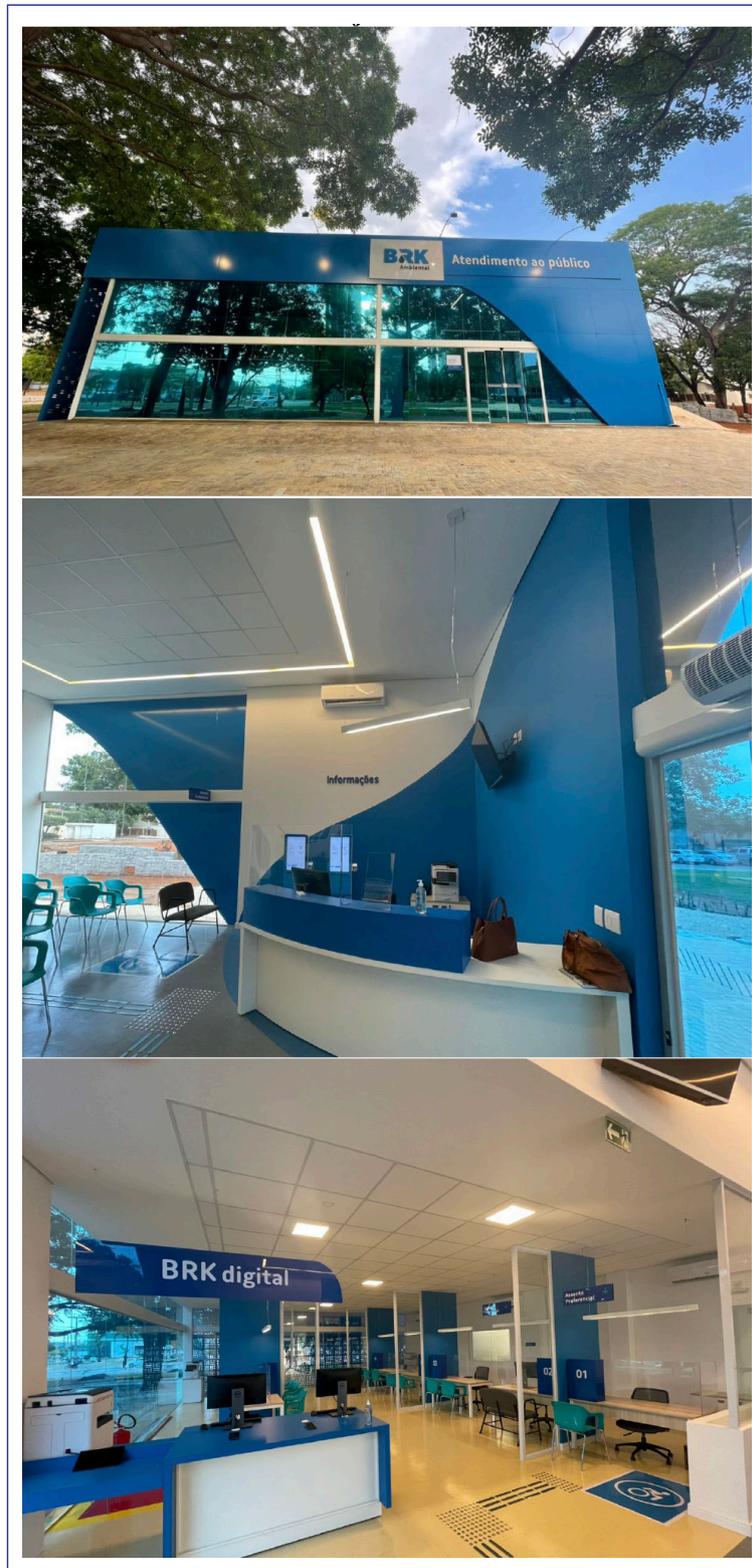
Acedo se prepara para a defesa da continuidade do plano de digitalização da empresa e a justificativa dos investimentos necessários. Para ela, é evidente que a transformação digital foi central para elevar o atendimento e a experiência dos consumidores. No entanto, a primeira fase aconteceu num cenário atípico, que fez com que todas as áreas trabalhassem de forma integrada e alinhada para a implementação.

Passado o momento mais crítico, algumas objeções poderão aparecer, como o retorno marginal dos próximos investimentos, os riscos de execução de serviços mais complexos ou a menor percepção de valor por parte dos usuários.

A gestora reflete profundamente sobre como poderia demonstrar os ganhos obtidos com o projeto até então e como a empresa pode capitalizar ao aprimorar a experiência dos clientes com a automação de procedimentos mais complexos.

ANEXOS

Figura 1
Nova loja de Palmas



Fonte: BRK (2023).

Figura 2
Grandes números BRK



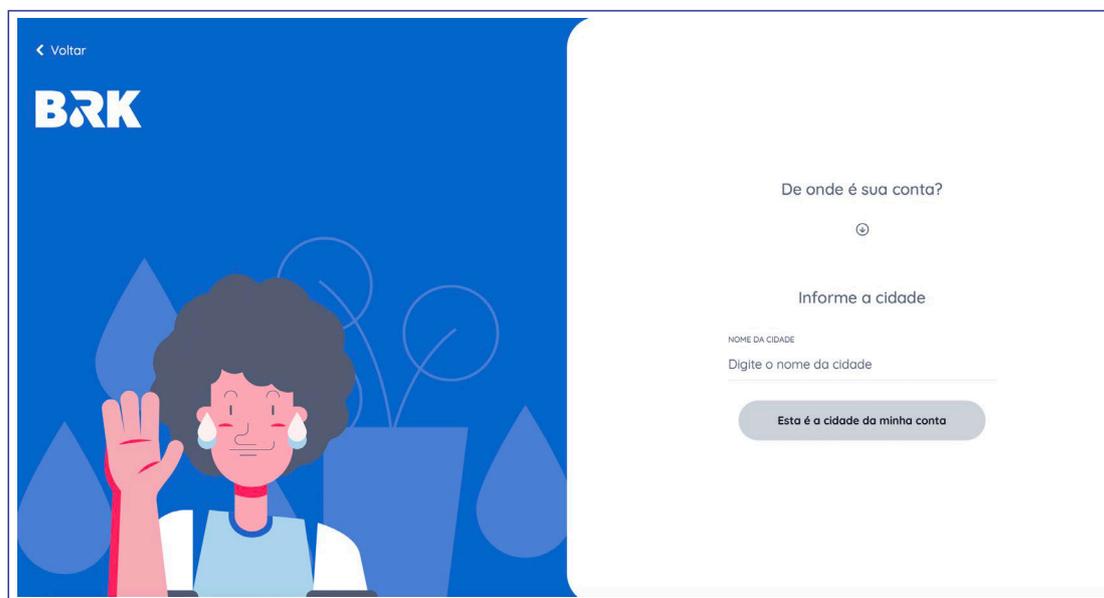
Fonte: BRK (2023).

Quadro 1
Evolução do mix de atendimento por canal

	dez/19	dez/20	dez/21	out/22
Presencial	23%	3%	7%	7%
Call center (SAC)	42%	27%	18%	12%
Digital	35%	70%	75%	81%

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Figura 3
Minha BRK



Fonte: Minha BRK (2023).

Figura 4
Exemplos da campanha de comunicação Minha BRK



Fonte: BRK (2023).

NOTAS DE ENSINO

BRK: transformação digital para encantar consumidores

Resumo

Nos últimos anos, a BRK, uma das maiores empresas privadas de saneamento no Brasil, passou por um processo acelerado de transformação digital, priorizando a experiência do cliente. Diversos avanços foram obtidos, como a implementação do canal de WhatsApp, a consolidação das agências digitais Minha BRK e o lançamento de um novo formato de agência híbrida, integrando os ambientes físico e digital. No entanto, a organização enfrenta o dilema de como continuar investindo na transformação digital e consolidar a centralidade do cliente. O caso é escrito sob a perspectiva da gerente de relacionamento com clientes e traz uma discussão sobre como é possível colocar e manter o consumidor no centro das atenções num segmento de utilidades, no qual essa prática é atípica. Ele foi elaborado pensando em alunos de graduação e pós-graduação em cursos de gestão e marketing, para as disciplinas de marketing de serviços, experiência do consumidor ou gestão de vendas.

Palavras-chave: Transformação digital. Experiência do cliente. Phygital. Serviços públicos.

BRK: digital transformation to delight consumers

Abstract

In recent years, BRK, one of the largest private basic sanitation companies in Brazil, has undergone a rapid digital transformation, prioritizing the customer experience. Several advancements have been achieved, such as the implementation of the WhatsApp channel, the consolidation of the digital agencies 'My BRK', and the innovation through the launch of a new hybrid agency format, integrating both physical and digital environments. However, the company faces the dilemma of how to continue investing in digital transformation and solidify the centrality of the customer. The case is written from the perspective of the customer relationship manager and discusses how it's possible to place and keep the consumer at the forefront in a Utilities sector where this practice is unusual. The case was designed for undergraduate and postgraduate students in management and marketing courses, specifically for courses in service marketing, consumer experience, or sales management.

Keywords: Digital transformation. Customer experience. Phygital. Utility services.

BRK: transformación digital para encantar a los consumidores

Resumen

En los últimos años, BRK, importante empresa privada de saneamiento básico en Brasil, ha experimentado una rápida transformación digital, priorizando la experiencia del cliente. Se han logrado varios avances, como la implementación del canal WhatsApp, la consolidación de las agencias digitales 'Mi BRK' y la innovación con el lanzamiento de un nuevo formato de agencia híbrida, integrando tanto ambientes físicos como digitales. Sin embargo, la empresa enfrenta el dilema de cómo seguir invirtiendo en transformación digital y consolidar la centralidad del cliente. El caso está escrito desde la perspectiva de la gerente de relaciones con clientes y discute cómo es posible situar y mantener al consumidor en el centro de atención en un sector de Utilidades donde esta práctica es inusual. El caso fue diseñado para estudiantes de pregrado y posgrado en cursos de gestión y marketing, específicamente para cursos en marketing de servicios, experiencia del consumidor o gestión de ventas.

Palabras clave: Transformación digital. Experiencia del cliente. Phygital. Servicios públicos.

Objetivos de ensino

Este caso tem como objetivo trabalhar o conceito de *customer experience* com base na inovação em serviços e digitalização de atividades. Mediante uma transformação digital, em curto espaço temporal, a empresa pôde continuar atendendo os clientes, além de garantir que a receita e a adimplência não fossem afetadas.

Público-alvo

O público-alvo do caso são alunos de graduação e pós-graduação em cursos de gestão e marketing, para as disciplinas de marketing de serviços, experiência do cliente ou gestão de vendas.

Fontes de dados

O caso foi escrito segundo análise de uma transformação recente ocorrida na BRK. Para a narrativa e a melhor contextualização do dilema, foram feitas entrevistas em profundidade, individuais, com gestores que participaram de atividades e ações implementadas. Ademais, realizaram-se rodadas de validações internas e uma aplicação do caso para um pequeno grupo de colaboradores da empresa, de modo a coletar *feedback* e ajustes necessários. Para fortalecer a discussão, buscaram-se na literatura conceitos relacionados com os temas abordados, base para as notas de ensino.

Perguntas para preparação

As seguintes perguntas podem ser utilizadas pelo docente para que os alunos se preparem para a discussão em sala:

1. Quais foram os motivos que levaram a BRK a adotar a centralidade no cliente no segmento de utilidades?
2. Como a BRK conseguiu manter o atendimento do cliente, sem prejudicar a experiência de consumo e os objetivos de negócio da empresa, num cenário atípico? Qual foi o papel da transformação digital nesse cenário?
3. Como a empresa pode continuar aprimorando a experiência dos clientes nos próximos anos?

Plano de aula

O caso foi planejado para uma aula de 120 minutos. A leitura prévia é ferramenta essencial para que a discussão seja rica e produtiva. Sugere-se que as perguntas para preparação sejam atribuídas com pelo menos uma semana de antecedência. Na sequência, apresenta-se como o tempo pode ser mais bem dividido pelo docente para as discussões.

- **Minuto 1 a 10:** fazer uma abertura sobre o caso e retomar os conceitos de *customer experience* e centralidade no cliente no segmento de utilidades, trazendo o aspecto inovador da BRK.
- **Minuto 10 a 30:** na sequência, o docente pode introduzir a primeira pergunta. O objetivo é deixar evidentes os motivos pelos quais a BRK acelerou seu processo de centralidade no cliente.
- **Minuto 30 a 80:** após a discussão da primeira pergunta, o grupo estará mais preparado para debater a próxima, na qual o objetivo central é a apresentação do *ABCD Framework for Customer Experience*, de Sahu et al. (2018).
- **Minuto 80 a 110:** após a discussão das dimensões do modelo, o foco passa a ser os desafios futuros da BRK. A terceira pergunta proporciona a possibilidade de o docente fomentar a discussão sobre o tema *phygital* e a evolução dos serviços da empresa.
- **Minuto 110 a 120:** fechamento e amarração dos aprendizados.

ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÕES

Para auxiliar na resolução do caso, destaca-se como a discussão pode ser conduzida. Iniciar com a decisão estratégica de colocar o consumidor no centro das atenções num segmento de utilidades, no qual essa prática não é recorrente, pode deixar claro para os alunos a importância de aprender com o caso da BRK.

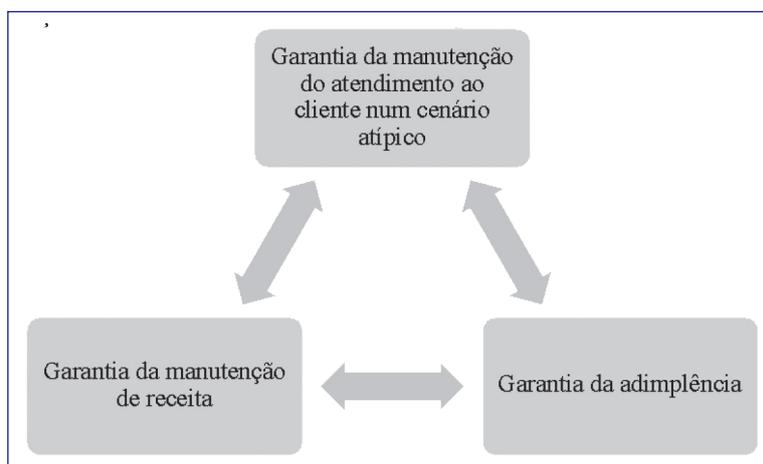
O conceito de *customer experience* pode ser abordado com os alunos para introduzir a discussão do caso. Assim, um breve debate sobre o tema pode ser estimulado, questionando-se o que público entende por experiência do cliente. A definição de Meyer e Schwager (2007, p. 1) pode ser utilizada como referência para sintetizar a discussão: “*Customer experience* engloba todos os aspectos da oferta de uma empresa – certamente a qualidade da gestão do cliente, mas também propaganda, embalagens, características dos produtos e serviços.” Essa experiência é influenciada por reações aos contatos diretos (compra, utilização de produtos e serviços) e indiretos (boca a boca, comunicação entre clientes, relatórios ou *reviews*) que o consumidor tem com a marca/empresa.

Uma vez retomado o conceito de experiência do cliente, as perguntas centrais do caso podem começar a ser exploradas.

1) Quais foram os motivos que levaram a BRK a adotar a centralidade do cliente no segmento de utilidades?

Com a COVID-19, o desafio da empresa passou a ser a manutenção da oferta dos serviços básicos, sem impactar a satisfação dos clientes e, ao mesmo tempo, garantindo a receita da companhia e o bom nível de adimplência. Os três pilares apresentados na figura 5 direcionam a estratégia de transformação digital da empresa.

Figura 5
Preocupações centrais da BRK: alavancas do processo de centralidade no cliente



Fonte: Elaborada pelos autores.

O docente pode estimular os alunos na discussão sobre o entendimento dos desafios centrais da BRK, sem antes apresentar a Figura 5. Os elementos destacados na sequência podem ser base para o direcionamento do debate.

Um dos primeiros desafios impostos foi repensar as formas de contato com os clientes, uma vez que as lojas estavam fechadas. Nota-se (ver anexo), que, em dezembro de 2019, 23% dos atendimentos eram feitos pelo canal presencial e 42%, pelo *call center*, ambos impactados pela pandemia. O digital era, até então, um canal pouco explorado pela companhia. Com os impactos da pandemia, a empresa precisou rapidamente se estruturar.

Destaca-se o desafio da manutenção da receita, considerando o compromisso com os acionistas e, ao mesmo tempo, a segurança da equipe de leituristas que deveria ir a campo gerar a fatura.

Por fim, havia a garantia da adimplência, a arrecadação da empresa, num cenário de muitas incertezas e impactos econômicos, sem executar a ação principal, que seria a suspensão. Orquestrar tudo isso, de forma rápida e pensando no cliente, foi o grande desafio.

Fica evidente o papel da transformação digital para fortalecer a estratégia de atendimento ao cliente e sustentar os interesses da empresa, com a garantia de receita e adimplência. Para fortalecer o debate e fazer a transição para a próxima discussão, o docente poderá apresentar algumas perguntas de transição, como: quais empresas poderiam ser exemplos de boas práticas de gestão da experiência do cliente?; como a digitalização contribuiu para a experiência do cliente nessas empresas?

O docente poderá coletar as percepções do grupo ou mostrar exemplos de empresas que poderiam ilustrar a discussão. Tais perguntas geram uma boa conexão para explorar a próxima.

2) Como a BRK conseguiu manter o atendimento do cliente, sem prejudicar a experiência de consumo e os objetivos de negócio da empresa, num cenário atípico? Qual foi o papel da transformação digital nesse cenário?

Antes de começar a coletar a percepção dos alunos em relação a como se deu o processo de transformação digital da empresa, o docente pode apresentar uma nova questão: por que falar em transformação digital no setor de utilidades pode ser um desafio maior?

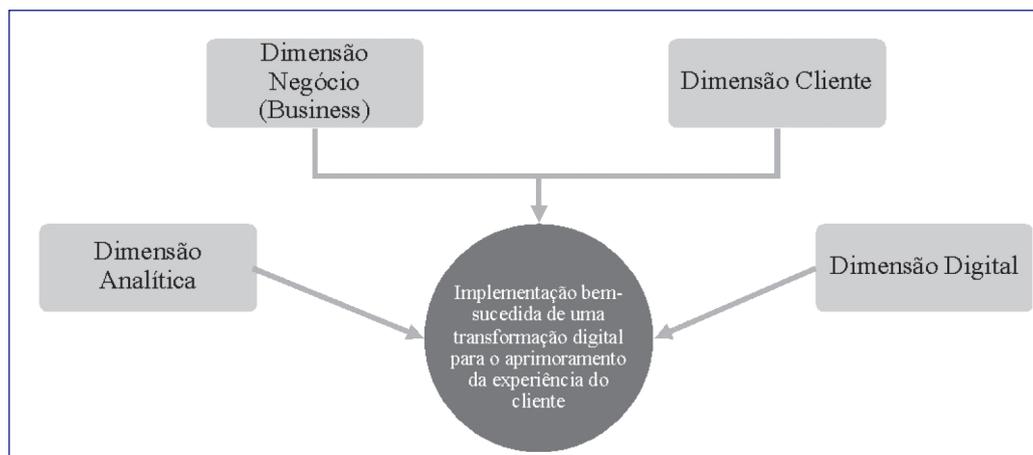
Entre as possíveis respostas, pode-se destacar a característica de mercado de massa, no qual a BRK opera. Assim, diferentemente de uma empresa de entregas de alimentos ou de um varejista de eletroeletrônicos, a companhia tem uma amplitude muito grande de segmentos para atender. Nesse caso, novas barreiras podem surgir, como baixo acesso à tecnologia em cidades com população com menor poder aquisitivo ou resistência ao uso de canais digitais. Essa característica traz um desafio maior para a empresa e um ponto de diferença para o caso de ensino.

Assim, na sequência, o docente pode coletar a percepção dos alunos sobre quais ações implementadas pela empresa podem ser destacadas. Eles devem mencionar o uso do WhatsApp, o portal Minhabrk ou as ferramentas de negociação digital e pagamento. Após isso, a discussão poderá ser encaminhada para a aceleração do processo de transformação digital da empresa, como a resposta para os três grandes desafios.

Dessa forma, o docente pode apresentar o *ABCD Framework for Customer Experience*, de Sahu et al. (2018), com quatro: A de *analytics* (análise de dados), B de *business* (contexto específico do negócio), C de *customer* (contexto do cliente) e D de *digital* (estratégia digital). A ideia é levar a discussão para o processo de transformação digital da companhia e entender como ele foi fundamental para assegurar a boa experiência dos clientes num cenário de incerteza.

A Figura 6 destaca os elementos básicos do *framework* e pode ser utilizada como base para a apresentação do docente.

Figura 6
Framework ABCD for customer experience



Fonte: Sahu et al. (2018).

Antes de entrar no debate da estrutura, vale reforçar que a empresa adotou uma estratégia de digitalização semelhante, não focando apenas nas ferramentas digitais. O trecho do caso destacado a seguir pode ser utilizado para ilustrar para os alunos a forma como a empresa conduziu o processo:

Assim, toda essa transformação foi pensada em três pilares. Primeiro, a tecnologia, para levar uma agência virtual bem-desenhada e que pudesse proporcionar uma boa experiência digital. O segundo envolveu uma estratégia de comunicação integrada e consistente, de modo a levar o cliente para a plataforma digital. Por fim, o terceiro, focado na capacitação e no engajamento das pessoas, buscava torná-las agentes da mudança. Esses três elementos foram críticos para que a agência digital não virasse um lançamento malsucedido.

Analítica

Esta dimensão é de grande importância para o processo de transformação digital por aprimorar a experiência do cliente. Segundo Sahu et al. (2018), nesta etapa, a empresa deve buscar conhecimento sobre o cliente com base nas informações disponíveis. Com esse conhecimento, podem aprimorar suas interações com os clientes, resultando em melhor experiência. Nesse caso, tal dimensão não foi explorada, mas é importante que o docente faça uma introdução do modelo, considerando as quatro dimensões. Os alunos podem ser estimulados a discutir quais informações dos clientes poderiam ser úteis, seguindo as boas práticas da lei geral de proteção de dados (LGPD), para melhor entendimento do comportamento de consumo dos clientes da BRK e necessidades específicas que possam ser endereçadas na estratégia de digitalização.

Negócio

A dimensão “negócio” (*business*), segundo Sahu et al. (2018, p. 4), está ligada “às mudanças de negócio para melhoria da experiência do consumidor por meio da transformação digital nas organizações. [...] Ela considera quatro componentes: estratégia digital, modelo de negócio, proposta de valor ao consumidor e estratégia de negócio”.

Uma das questões centrais para que a transformação digital ocorresse no caso da BRK foi a velocidade da tomada de decisão e o alinhamento das áreas da organização. Um exemplo foi o trabalho conjunto entre as áreas de relacionamento com cliente e tecnologia da informação (TI). Com sessões de trabalho conjuntas entre as áreas, foi possível atender às solicitações da TI para minimizar o risco, bem como cuidar da segurança da informação, sem perder a velocidade e o foco na necessidade de atendimento ao cliente.

Pensando nos desafios de gestão da receita, recebimentos e melhoria da experiência do consumidor, a BRK realizou mudanças no processo de recebimento dos clientes. Algumas ações destacadas no caso valem ser reforçadas pelo docente, como a parceria com uma plataforma de negociação on-line, a parceria com carteiras de pagamento digital e a implantação de pagamento da fatura por cartão de crédito ou Pix.

Outra ação importante para garantir a entrega da nova proposta de valor, destacadas no caso, foi o processo de capacitação do time que estaria na linha de frente conversando com o cliente. Equipes de campo (leituristas), funcionários de lojas, equipes operacionais e do *call center* receberam treinamento intenso para direcionar o cliente para as novas soluções disponíveis na plataforma digital da companhia.

Cliente

De acordo com Sahu et al. (2018), esta dimensão está associada a todas as interações com os clientes durante sua jornada de consumo, pensando no processo de transformação digital, sendo fundamental reconhecer os pontos de contatos e as ações de engajamento com o consumidor.

O conceito de satisfação do consumidor é central para a discussão do caso. Assim, considerando que a satisfação em serviços é resultante da percepção da oferta recebida *versus* as expectativas do cliente, pode-se estimular os alunos com a seguinte pergunta: “o que um cliente de uma empresa fornecedora de serviços de água e esgoto espera na relação com a empresa?” Para apoiar o docente na preparação, no Quadro 2 se apresentam algumas expectativas sobre o que pode surgir na discussão. Entretanto, a ideia é que os alunos se coloquem no lugar de consumidores de serviços de água e esgoto e listem as principais expectativas, a serem registradas pelo docente.

Quadro 2

Principais expectativas do cliente

Expectativas do cliente
<ul style="list-style-type: none"> • regularidade no serviço; • facilidade para resolver problemas com a empresa; • diferentes pontos de contato com a empresa; • facilidade de pagamento de contas; • facilidade para acessar informações sobre a conta; • facilidade de contato com a empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após aventar as expectativas dos clientes, o desenho da jornada de consumo poderá ser útil para que esta dimensão seja mais bem explorada no modelo. Assim, o docente pode estimular o desenvolvimento da jornada de consumo de um cliente de água. Para isso, deve-se ter em mente as atividades críticas que um consumidor executa ao longo de sua jornada. Alguns exemplos que podem auxiliar são:

- Mudança para uma nova residência/solicitação da ligação de água.
- Cancelamento da conta anterior/mudança de endereço.
- Consumo de água no dia a dia (torneiras, vaso sanitário, chuveiro, lava roupas, lava pratos, irrigação de plantas, lavar quintal, piscina etc.).
- Problemas durante o consumo (falta de água, vazamentos e consumo não planejado, como esquecimento de torneira aberta etc.).
- Recebimento do boleto.
- Dúvidas sobre a conta recebida.
- Pagamento da conta.
- Negociação de títulos em aberto.
- Solicitar a suspensão do fornecimento de água.

Após o entendimento da jornada, o contexto para a discussão das ferramentas digitais está criado.

Digital

Para Sahu et al. (2018, p.5), “a dimensão ‘digital’ se refere à adaptabilidade, usabilidade e integração das tecnologias digitais e suas aplicações na infraestrutura existente na organização. [...] Normalmente incluiu cinco aspectos: aplicações, plataformas, infraestrutura, funções e canais”.

O docente pode resgatar as ações que a empresa precisou estabelecer, como o canal de WhatsApp, além de criar um acesso VPN para direcionar o atendimento das chamadas 0800, considerando as restrições de mobilidade e contato ao longo da pandemia.

Vale destacar os desafios que a empresa enfrentou, notadamente em relação à manutenção do tempo de atendimento e à capacitação remota do time de atendimento. Esse exemplo mostra a relação desta dimensão com a de “negócio”, uma vez que diferentes processos e parâmetros precisaram ser revistos em função da implementação das novas ferramentas.

Ademais, foram estabelecidas parcerias com carteiras de pagamento digital e novos meios de pagamentos nas plataformas digitais. A implantação de todas essas ferramentas impactou no modelo de negócio da BRK, como destacado na dimensão “negócio”. Além disso, o projeto do portal Minha BRK teve um papel-chave nesse período de transição, evoluindo com as opções de autosserviço para o cliente. Com início do projeto em 2019, fica evidente como a empresa acelerou a implantação de ferramentas digitais alavancadas pela pandemia.

Fica claro como as dimensões “cliente” e “digital” se relacionam, uma vez que o entendimento da jornada de consumo pode potencializar a criação ou a digitalização de serviços que têm valor para o consumidor, como a emissão de uma segunda via de conta. Além disso, a relação com a dimensão “negócio” também aparece na implantação do portal. O trecho a seguir é um bom exemplo de mudanças de processos que precisaram acontecer na empresa para que a digitalização acontecesse:

A implantação da Minha BRK trouxe inovação também na forma de gestão de projetos. Esse foi o primeiro projeto no modelo puramente ágil, o que mudou a forma como a BRK enxergava as entregas do projeto. Nas palavras de Acedo: “A gente tinha duas opções: ficar dois anos pensando na agência perfeita, esperando a pandemia acabar, ou entregar algo de valor rápido para o cliente.

Por fim, um aspecto interessante e que corrobora a centralidade do cliente foi a decisão de transformar o portal na casa do cliente, dissociando o acesso do site regular da companhia. Assim nasceu o portal Minha BRK¹.

A visão sistêmica do *framework* ABCD

A discussão do caso se mostra aderente. Com base na discussão das quatro dimensões, notam-se exemplos de certa interdependência entre elas. O mapeamento da jornada permite que as ferramentas digitais sejam mais bem implementadas. Para isso, processos do modelo de negócios precisam ser ajustados. A própria proposta de valor para os clientes muda com as ferramentas digitais.

Além disso, o processo de transformação digital também retroalimenta as dimensões, uma vez que, com os aprendizados obtidos com o passar do tempo, a empresa foi ajustando suas atividades, ferramentas, indicadores, treinamentos, serviços ofertados etc.

Até esse momento, os alunos puderam refletir sobre os conceitos de experiência do cliente e como a digitalização pode funcionar como alavanca. Os exemplos sustentados no caso da empresa podem abrir espaço para discussões que transbordam a realidade específica e o setor estudado. No entanto, as expectativas dos clientes são crescentes. Assim, os serviços que hoje são percebidos como diferenças podem ser entendidos como esperados em pouco tempo.

O docente pode apresentar duas perguntas para estimular a discussão da próxima questão: “o que pode limitar o desenvolvimento da experiência do cliente?”; “o que uma empresa pode fazer para superar esses desafios?” Ele pode captar as percepções individuais, estimulando o uso de exemplos por parte dos alunos. Após breve discussão, a próxima pergunta poderá ser apresentada, afunilando a discussão para o caso da BRK.

3) Como a empresa pode continuar aprimorando a experiência dos clientes nos próximos anos?

Com a possibilidade de abertura das lojas e boa parte das ações de transformação digital implementadas, a BRK tem o desafio de continuar aprimorando a experiência dos clientes. Assim, sugere-se que, neste tópico, o docente destaque duas discussões: a integração das lojas no ambiente digital (ou do ambiente digital nas lojas) e os futuros serviços que a companhia pode implementar.

Para começar a discussão, pode-se apresentar uma pergunta de introdução sobre o papel das lojas na relação da BRK com o cliente.

Nota-se que as lojas têm uma importância crítica para o negócio da BRK. Além de serem importantes para garantir o cumprimento contratual, elas são os principais pontos de contato com o público. A frase de Acedo a seguir pode ser destacada para reforçar tal fato: “A loja é o ponto de conexão da marca BRK com o cliente em sua cidade”.

Antes do processo de transformação digital, alguns serviços eram possíveis apenas nas lojas, entre eles solicitar uma ligação nova de água e esgoto, trocar a titularidade, negociar ou parcelar um valor em aberto, solicitar uma visita de equipe técnica em casa, pedir uma revisão de fatura ou ressarcimento de valores, fazer uma contestação de valores ou um pedido de suspensão do fornecimento de água.

Como destacado, com o fechamento das lojas, diferentes ações foram implementadas pensando na aceleração da digitalização da empresa. Entretanto, com a reabertura, um novo desafio surgiu: como garantir que toda a boa experiência digital que o

¹ <https://minhabrk.com.br/>

cliente vivenciou continuasse? Nas palavras de Acedo, “trazer o físico para a estratégia de digitalização era fundamental, pois é um ponto de virada para atrair para as pessoas e mostrar que os dois mundos podem conviver de maneira harmônica”.

Surgia assim o conceito de *phygital*. Belghiti et al. (2017) destacam o *phygital* como uma experiência de consumo híbrida. Para executar essa estratégia, a empresa explora tanto os aspectos físicos (*physical*) da oferta — por exemplo, ponto de venda — quanto as características digitais, disponibilizando aplicativos, *totens* e outras formas de interação digital em loja.

No caso da BRK, fica evidente com o novo conceito de loja que a intenção é transformar a experiência do consumidor.

Assim, o consumidor que chega à unidade da BRK pode ter contato com as funcionalidades que estava acostumado no período da pandemia ou aproveitar a ida à loja para aprender sobre a tecnologia, baixar o aplicativo e receber instruções sobre como navegar e solicitar serviços futuros por meio da ferramenta ou pelo portal Minhabrk. Tal estratégia é importante para a manutenção de uma experiência integrada do cliente, uma vez que, após a implantação da estratégia de transformação digital da empresa, o canal passou a representar mais de 80% dos atendimentos em 2022 (ver anexo). Assim, o caso traz um contexto interessante para que o conceito de *phygital* possa ser explorado, fortalecendo a estratégia de transformação digital da empresa.

Por fim, a discussão pode ser encerrada com o debate sobre as novas ideias de serviços para os clientes. Nota-se, pelas informações do caso, que os serviços pensados pela empresa podem ser separados em quatro categorias: serviços indispensáveis, considerando o gancho para trazer o cliente para o ambiente virtual; serviços que têm valor para o cliente, mas que trazem valor para a companhia, reduzindo, por exemplo, algum custo da empresa; serviços que focam na inovação; e serviços *nice to have*.

Os eixos de valor para o cliente e para a empresa podem gerar uma discussão interessante pensando nos passos futuros da empresa. Assim, propõe-se que a matriz destacada no Quadro 3 seja apresentada para os alunos. Adicionalmente, retomar a jornada do consumidor de água poderá trazer inspiração para o debate de novas ideias para os participantes da discussão.

Quadro 3
Matriz de ideação de serviços

	Não agrega valor para a empresa	Agrega valor para a empresa
Não agrega valor para o cliente	Tipo de serviços a serem evitados, pois apenas consomem energia e recursos, sem agregar valor para nenhum dos lados.	Alguns serviços podem agregar valor só para a empresa, e não para o cliente, por isso devem ser evitados.
Agrega valor para o cliente	Segundo o caso, a maior parte dos serviços implementados foca em agregar valor para o cliente inicialmente. Que outras ideias podem ser implementadas pela empresa?	O desafio está em pensar serviços que possam agregar valor para ambos os lados. Os alunos podem ser desafiados a pensar em ideias para esses serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

REFERÊNCIAS

Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2018). The phygital shopping experience: an attempt at conceptualization and empirical investigation. In P. Rossi, & N. Krey (Eds.), *Marketing transformation: marketing practice in an ever changing world*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68750-6_18

BRK. Site. <https://www.brkambiental.com.br/>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

Minha BRK. Site. <https://minhabrk.com.br/>

Sahu, N., Deng, H., & Molla, A. (2018). Investigating the critical success factors of digital transformation for improving customer experience. In *Proceedings of the 2018 International Conference on Information Resources Management*, Ningbo, China. <https://aisel.aisnet.org/confirm2018/18>

Lucas Scienza do Prado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6254-8272>

Doutor em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP); Professor do departamento de Marketing da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). E-mail: lucas.scienza@fgv.br

Carlos Eduardo Lourenço

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-8282>

Doutor em Administração de Empresas pelo departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); Professor do departamento de Marketing da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). E-mail: carlos.lourenco@fgv.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Lucas Scienza do Prado: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Metodologia (Igual); Análise formal (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Carlos Eduardo Lourenço: Conceituação (Igual); Metodologia (Igual); Análise formal (Suporte); Escrita- rascunho original (Suporte); Validação (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Julia Monteiro (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ / Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-5924>

Renato Coda (Universidade de Brasília, Brasília – DF / Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9051-6697>.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91019/85518>