UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Fernanda Sayuri Yoda

Atividades de chatbot no marketing de relacionamento em negócios digitais: estudo de caso múltiplos em empresas de varejo eletrônico

Orientadora: Profa. Dr. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO
2019

Prof. Vahan Agopyan, Ph.D.
President of Universidade de São Paulo

Prof. Fábio Frezatti, Ph.D.
Dean of Faculdade de Economia, Administração de Contabilidade

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior, Ph.D.
Head of the Business Department

Prof. Eduardo Kazuo Kayo, Ph.D.
Coordinator of the Business Graduate Program

FERNANDA SAYURI YODA

Atividades de chatbot no marketing de relacionamento em negócios digitais: estudo de caso múltiplos em empresas de varejo eletrônico

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obter o título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Marketing

Orientadora: Profa. Dr. Ana Akemi Ikeda

Versão Corrigida
(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO
2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Yoda, Fernanda Sayuri.
Atividades de chatbot no marketing de relacionamento em negócios digitais: estudo de caso múltiplos em empresas de varejo eletrônico / Fernanda Sayuri Yoda. - São Paulo, 2019.
150 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Ana Akemi Ikeda.

1. Chatbot. 2. Marketing de relacionamento online. 3. Negócios Digitais. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof. Dra. Ana Ikeda e ao Prof. Dr. Guilherme Shiraishi pela orientação e acompanhamento deste trabalho, pelo suporte e pela confiança durante esse período de grande desenvolvimento. O meu desenvolvimento profissional e pessoal durante o período do mestrado não seria o mesmo sem o apoio, os conselhos e a parceria construída durante os anos do mestrado.

Agradeço aos professores que pude ter o prazer de conhecer e assistir as suas aulas na FEA-USP e na ESPM. Muitos foram orientadores não oficiais ao iluminar dúvidas e questões que surgem durante ou após suas aulas.

Agradeço aos membros do PPGA, aos membros da secretaria e colegas mestres, mestrandos, doutores e doutorandos que pude ter o prazer de conhecer e trabalhar junto. Especialmente minhas colegas de mestrado, Ang e Isa, que me aturaram durante o mestrado todo e agora vão me aturar para a vida pós mestrado. E ao Gui que também virou um amigo para a vida ao me aguentar nas nossas sessões de trabalho em cafés por São Paulo. Sem dúvida, todos foram fundamentais para meu desenvolvimento e na minha saúde mental durante todo o processo.

Agradeço à minha família, ao namorado e aos amigos da infância, do Etapa e da vida pelo suporte que me apoiaram mesmo com a minha ausência em alguns eventos sociais e familiares.

Agradeço aos participantes desta pesquisa, fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

Agradeço à CNPQ pelo apoio financeiro. Espero que outros colegas no futuro possam desfrutar deste apoio fundamental para o desenvolvimento para a pesquisa.

RESUMO

O aumento da presença do consumidor e das organizações no ambiente digital favorece a aplicação do chatbot para automatizar e tornar escalável a comunicação, mas as formas que a ferramenta contribui com o relacionamento de marketing no ambiente online é pouco explorada. A partir deste contexto, surge a pergunta "Como ocorre a atividade do chatbot no marketing de relacionamento de negócios digitais?" e o objetivo "Descobrir como as atividades do chatbot no marketing de relacionamento são realizadas nos negócios digitais". Foi realizada pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, adotando o estudo de caso múltiplos como método, utilizando de entrevista semiestruturada, observação participante e documentos internos e externos sobre a organização como fontes de evidências. A pesquisa à campo ocorreu nas organizações ShopFácil, Itaú Unibanco, Smart Fit e Best Berry junto às unidades de análise. Cada caso foi analisado individualmente, realizando o cruzamento com a teoria, seguido da análise e discussão consolidada dos casos. Dentre os principais resultados, foi observado que o chatbot possui atividades associadas ao marketing de relacionamento, mas apenas contribui com o relacionamento se houver o uso do chatbot orientado ao cliente. O trabalho oferece uma visão de como o chatbot está modificando a forma dos consumidores interagirem com as organizações.

Palavras-chave: Chatbot, Marketing de relacionamento, Negócios digitais

ABSTRACT

The increasing presence of customers and organization in the digital environment favors the application of chatbots as a tool to automate and communicate at scale, but the means by which this tool contributes to relationship marketing in an online context hasn't been well explored. The context begs the question “How does chatbot related activities happen in the relationship marketing for digital businesses?” with the objective to “Discover how chatbot related activities in the relationship marketing happen for digital businesses”. This dissertation project proposes a qualitative and exploratory research, adopting the single case study as methodology, making use of semi structured interviews, participant observation and documentation, both internal and external, about the organization as sources of evidence. The field research surveyed ShopFácil, Itaú Unibanco, Smart Fit and Best Berry as units of analysis. Each case was analyzed individually using existing theory, followed by a consolidated analysis and discussion of all cases. Main findings include the observation that the chatbot possess activities related to relationship marketing, but only contributes to the customer relationship if the chatbot is used with a customer focused mindset. This thesis provides insight into how chatbot is changing the way consumers engages with organizations.

Keywords: Chatbot, Relationship marketing, Digital business

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arquitetura de um chatbot 27
Figura 2 - Produto principal, serviço agregado e a digitalização 46
Figura 3 - Exemplo da análise do estudo de caso 52
Figura 4 - Agentes de conversação artificial e suas características 60
Figura 5 - Respostas de apresentação dos agentes de conversação artificial em 2018 e em 2019 61
Figura 6 - Mensagem inicial do perfil do ShopFácil no Facebook Messenger 62
Figura 7 - Menu lateral dos assuntos do chatbot do ShopFácil 63
Figura 8 - Fluxo de assuntos do chatbot do ShopFácil 64
Figura 9 - Características anunciadas do atendimento via Chat do Itaú 84
Figura 10 - Captura de tela do site da Smart Fit demonstrando funcionalidade de Facebook Messenger 98
Figura 11 - Captura de tela do início do fluxo de conversa com chatbot Smart Fit 99
Figura 12 - Fluxo de conversa simplificado desenvolvido após treinamento inicial 100
Figura 13 - Captura de tela da conversa com chatbot da BestBerry mostrando intervenção humana 114
Figura 14 - Captura de tela com estado inicial da conversa com chatbot Best Berry 116
Figura 15 - Captura de tela com início de conversa com a versão de julho/2019 do chatbot da Best Berry 117
Figura 16 - Fluxo de assuntos do chatbot da Best Berry 118
Figura 17 - Qual a estrutura da conversa guiada 130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de chatbot 23
Quadro 2 - Grau de automação da tomada de decisão e seleção da ação 26
Quadro 3 - Diferenças entre estratégias de marketing promocional, marketing de relacionamento e marketing de engajamento 39
Quadro 4 - Lista de entrevistas realizadas 50
Quadro 5 - Lista de documentos 51
Quadro 6 - Linha do tempo do chatbot do ShopFácil 55
Quadro 7 - Níveis de complexidade de bots conforme o ShopFácil 57
Quadro 8 - Categorias principais de produtos mencionados no chatbot e no site 65
Quadro 9 - Resumo dos achados das atividades do chatbot da ShopFácil 69
Quadro 10 - Resumo das atividades do chatbot da ShopFácil no marketing de relacionamento 72
Quadro 11 - Resumo dos conceitos presentes no caso ShopFácil 76
Quadro 12 - Resumo dos achados das atividades do chatbot do Itaú Unibanco 84
Quadro 13 - Resumo das atividades do chatbot do Itaú Unibanco no marketing de relacionamento 88
Quadro 14 - Resumo dos conceitos presentes no caso Itaú Unibanco 91
Quadro 15 - Resumo dos achados das atividades do chatbot da Smart Fit 105
Quadro 16 - Resumo das atividades do chatbot da Smart Fit no marketing de relacionamento 108
Quadro 17 - Resumo dos conceitos presentes no caso Smart Fit 111
Quadro 18 - Resumo dos achados das atividades do chatbot da Best Berry 121
Quadro 19 - Resumo das atividades do chatbot no marketing de relacionamento da Best Berry 123
Quadro 20 - Resumo dos conceitos presentes no caso Best Berry 126
Quadro 21 - O que levou a empresa a utilizar o chatbot 127
Quadro 22 - Quais funções foram atribuídas para o chatbot e para o humano 128
Quadro 23 - Quais características antropomórficas são atribuídas ao agente de conversação 129

Quadro 25 - Como a conversa não estruturada pode ser realizada 131
Quadro 26 - Quais elementos de interface são utilizados e como eles oferecem fluidez à conversa 132
Quadro 27 - Quais ações foram adotadas para auxiliar no alinhamento de expectativa 133
Quadro 28 - Como o chatbot contribui para o marketing de relacionamento 134

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 Apresentação do tema e justificativa 17
1.2 Problema de pesquisa 19
1.3 1.3 Objetivo 19
1.4 1.4 Estrutura do trabalho 19
2 REVISÃO TEÓRICA 21
2.1 Chatbot 21
2.1.1 A automação da conversação no chatbot 25
2.1.2 Agente de conversação artificial 27
2.1.3 Interação humano-máquina 29
2.1.3.1 A interação com o chatbot no contexto da empresa 31
2.2 Marketing de Relacionamento 32
2.2.1 A evolução do marketing transacional para marketing de engajamento 35
2.2.2 O marketing de relacionamento online 40
2.3 Negócios digitais 43
3 MÉTODO DA PESQUISA 47
3.1 Tipo da pesquisa 47
3.2 Estratégia da pesquisa 47
3.3 Unidade de análise da pesquisa 48
3.4 Do preparo à análise dos dados 49
3.4.3 Análise dos dados 51
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO 53
4.1 Estrutura do capítulo 53
4.2 O caso na empresa ShopFácil 53
4.2.1 Informações gerais sobre a organização 53
4.2.2 O chatbot e as suas atividades 54
4.2.2.1 História e motivação 54
4.2.2.2 Funções do chatbot e o funcionário humano 56
4.2.2.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia 57
4.2.2.4 Os agentes conversacionais 59
4.2.2.5 O fluxo de conversa 62
4.2.2.6 O uso de elementos de interface no fluxo de conversa 66
4.2.2.7 A conversa com o chatbot 67
4.2.2.8 Ações de alinhamento de expectativas 68
4.2.2.9 Resumo dos achados das atividades do chatbot 69
4.2.3 O chatbot e o marketing de relacionamento 71
4.2.4 Análises sobre o caso presente no ShopFácil 72
4.3 O caso na empresa Itaú Unibanco 77
4.3.1 Informações gerais sobre a organização 77
4.3.2 O chatbot e as suas atividades 78
4.3.2.1 História e motivação 78
4.3.2.2 Funções do chatbot e o funcionário humano 80
4.3.2.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia 80
4.3.2.4 O agente conversacional 82

4.3.2.5 Iniciando a conversa e os elementos de interface 82
4.3.2.6 A conversa com o chatbot 83
4.3.2.7 Ações de alinhamento de expectativas 84
4.3.2.8 Resumo dos achados das atividades do chatbot 85
4.3.3 O chatbot e o marketing de relacionamento 86
4.3.4 Análise sobre o caso presente na empresa Itaú Unibanco 89
4.4 Descrição do caso na empresa Smart Fit 92
4.4.1 Informações gerais sobre a organização 92
4.4.2 O chatbot e as suas atividades 92
4.4.2.1 História e motivação 93
4.4.2.2 Funções do chatbot e o funcionário humano 94
4.4.2.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia 95
4.4.2.4 Os agentes conversacionais 96
4.4.2.5 O fluxo de conversa 98
4.4.2.6 O uso de elementos de interface no fluxo de conversa 101
4.4.2.7 A conversa com o chatbot 102
4.4.2.8 Ações de alinhamento de expectativas 103
4.4.2.9 Resumo dos achados 104
4.4.3 O chatbot e o marketing de relacionamento 105
4.4.4 Análises sobre o caso presente na Smart Fit 108
4.5 Descrição do caso na empresa BestBerry 111
4.5.1 Informações gerais sobre a organização 111
4.5.2 O chatbot e as suas atividades 112
4.5.3.1 História e motivação 112
4.5.3.2 Funções do chatbot e o funcionário humano 113
4.5.3.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia 114
4.5.3.4 Os agentes conversacionais 115
4.5.3.5 O fluxo de conversa 115
4.5.3.6 O uso de elementos de interface no fluxo de conversa 119
4.5.3.7 A conversa com o chatbot 119
4.5.3.8 Ações de alinhamento de expectativas 120
4.5.3.9 Resumo dos achados 121
4.5.3 O chatbot e o marketing de relacionamento 121
4.5.4 Análises sobre o caso presente na Best Berry 123
4.6 Análise comparativa dos casos 127
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 137

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e justificativa

O pensamento dominante no marketing transitou de uma visão baseada na troca de bens para uma focada em serviços e, então, para uma visão focada em relacionamentos duradouros (Barnes, 1994; Vargo & Lusch, 2008). Mais recentemente, o desenvolvimento tecnológico modificou o contexto em que o marketing atua, permitindo que o desenvolvimento de relacionamentos com clientes seja construído no ambiente físico e, também, no ambiente digital (Yadav & Pavlou, 2014). Neste novo contexto, a tecnologia não é apenas um facilitador da relação da empresa com seus clientes atuais e futuros, mas abrange diversas funções que, antes, eram realizadas exclusivamente por humanos, estimulando a interação e o diálogo com a empresa no meio digital.

Historicamente, o desenvolvimento tecnológico levou às mudanças drásticas no contexto econômico, social e político, modificando a interação entre o humano e o trabalho realizado. O uso da máquina para substituir parte do trabalho humano culminou nas revoluções industriais, permitindo a automação de diversos processos, desde a produção de carros, levando à redução do tempo e do custo de produção, até, mais recentemente, a digitalização dos modelos de negócios, impactando a produção, o consumo, o transporte e o sistema de informação. A partir da tecnologia atual, é possível afirmar que uma nova revolução industrial está em percurso, devido ao desenvolvimento exponencial da tecnologia, a revolução digital, a variedade de tecnologias desenvolvidas e utilizadas em conjunto, e ao impacto dos sistemas de informação na sociedade como um todo (Schwab, 2016).

A comunicação que antes se restringia à face a face, à escrita e ao telefone, agora pode ser realizada por redes sociais online, e-mails, mensagens de texto, vídeo e outras formas graças à tecnologia e Internet. Dessa forma, as organizações utilizam os canais offline e online de comunicação com os clientes atuais e potenciais, abrangendo os diversos canais de comunicação online, desde uma lista de e-mail até a comunicação mais interativa nas mídias sociais. O ambiente digital permite que empresas digitais utilizem o chatbot como um novo meio de comunicação, permitindo que a empresa esteja disponível para atender os consumidores a qualquer momento e

para criar um relacionamento com os potenciais clientes no ambiente online (Steinhoff, Arli, Weaven, & Kozlenkova, 2019; Tiago & Veríssimo, 2014).

Uma das tecnologias inovadoras utilizadas no meio online, nas interfaces entre empresas e consumidores, são os chatbots. Como uma forma de autoatendimento e de interação entre humanos e máquina (Brandtzaeg & Følstad, 2018; Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Kurachi, Narukawa, & Hara, 2018), os chatbots têm ganhado atenção por automatizar as conversas e as trocas de informações em que a máquina processa o conteúdo da fala para responder adequadamente os humanos (Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Stoeckli, 2018). A comunicação com o consumidor e o aumento da produtividade e eficiência de processos internos e externos das organizações são algumas das formas que o chatbot está sendo aplicado, criando um canal de comunicação acessível a qualquer momento que permite a coleta dos dados das interações e das opiniões dos clientes para um melhor relacionamento.

Quando o chatbot é utilizado no serviço ao cliente online, este simula a interação, o serviço tradicionalmente oferecido por um funcionário de linha de frente, tornando essencial a presença de características antropomórficas para que a conversa, além de informar, seja agradável, socialmente rica e atenciosa (ben Mimoun, Poncin, & Garnier, 2012). Esta preocupação é relevante ao considerar que a comunicação no meio online incentiva a construção de um relacionamento duradouro entre o cliente e a empresa (Kozlenkova, Palmatier, Fang, & Xiao, 2017).

A presença da tecnologia requer que o aspecto humano esteja mais presente quanto mais as interações forem high-tech (Gummesson, 2017). Dado que a criação de relacionamentos duradouros se torna relevante em um ambiente de negócios, o marketing de relacionamento como filosofia para satisfazer o cliente deve ser aplicado nos novos canais de comunicação online e automatizados.

A tecnologia permitiu o desenvolvimento do marketing de relacionamento no ambiente real e virtual, além das ferramentas tecnológicas que auxiliam nesta relação. O chatbot como uma ferramenta tecnológica para a organização se relacionar com o cliente no ambiente virtual de forma automatizada é uma realidade praticada. Entretanto, a sua aplicação no marketing de relacionamento nas organizações não tem sido tão explorada, indicando uma lacuna no

conhecimento acadêmico sobre o uso de chatbots e a sua relação com o marketing de relacionamento com o consumidor no ambiente de negócios digitais (Steinhoff et al., 2019).

1.2 Problema de pesquisa

Tendo em vista as mudanças tecnológicas no ambiente de negócios online, o chatbot é uma ferramenta de interação automatizada entre empresa e consumidor possível de ser utilizada como ferramenta do marketing de relacionamento em uma empresa digital. Para o melhor entendimento deste ambiente, a questão 'como ocorre a atividade do chatbot no marketing de relacionamento de negócios digitais?' foi elaborada, tendo o chatbot como o objeto a ser estudado no contexto do marketing de relacionamento e dos negócios digitais:

1.3 1.3 Objetivo

O objetivo do presente trabalho foi descobrir como as atividades do chatbot no marketing de relacionamento são realizadas nos negócios digitais.

1.4 1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho foi dividido em 5 capítulos para atingir o objetivo proposto e responder a pergunta de pesquisa. O presente capítulo, "Introdução", apresentou o tema, a pergunta de pesquisa, o objetivo do projeto de dissertação e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo, "Revisão teórica", aborda a revisão bibliográfica dos conceitos envolvidos na pergunta de pesquisa em três sessões. Neste capítulo, o chatbot é apresentado e conceituado, enquanto o marketing de relacionamento e os negócios digitais são caracterizados, buscando encontrar estudos que abordam a interação entre o chatbot e o marketing de relacionamento ou negócios digitais. No terceiro capítulo, "Método de pesquisa", apresenta a pesquisa realizada, sendo de caráter qualitativo e exploratório, utilizando o estudo de casos múltiplos como o método adotado para investigar o chatbot dentro do contexto das empresas digitais, sendo o ShopFácil, o Itaú Unibanco, a Smart Fit e a Best Berry. O quarto capítulo, "Análise de resultados e discussão", apresenta o resumo das organizações, a descrição e análise dos achados conforme às atividades do chatbot e ao marketing de relacionamento em negócios digitais. No quinto capítulo "Considerações finais" foi verificado se a pesquisa atingiu o objetivo, a conclusão do estudo, as limitações do estudo e os estudos futuros sugeridos.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Chatbot

Conforme o dicionário de Cambridge, chatbot é um programa de computador construído para realizar uma conversa com um ser humano, especialmente pela internet (Cambridge Dictionary, 2020), enquanto Gartner define chatbot como uma interface de conversação através de um aplicativo, uma plataforma de mensagens, uma rede social ou uma solução de bate-papo (Gartner, 2020). O termo chatbot é derivado das palavras chat e bot da língua inglesa, onde chat se refere a conversas em tempo real online, derivada do termo chatter (conversar), enquanto bot consiste em um dispositivo ou software que pode executar comandos automaticamente ou com o mínimo de intervenção humana, sendo originada na palavra robot (robô).

Há diversos termos que são utilizados como sinônimos de chatbot na literatura e no meio gerencial, como chatterbot, agente virtual, assistente virtual, sistema de conversação de máquina ou sistema de diálogo. A introdução de bots conversacionais como uma forma automática no Facebook Messenger, a plataforma de mensagens instantâneas do Facebook, tornou o termo chatbot popular quando diversos artigos começaram a referir aos bots conversacionais como chatbots. O termo chatterbot foi criado por Mauldin ao se referir a um robô que se passava por um humano em um jogo multijogadores em que a única forma de interação entre jogadores e outros personagens era via elementos textuais (Mauldin, 1994). Já agente virtual e assistente virtual são termos utilizados na apresentação dos chatbots utilizados no varejo online. Enquanto sistema de conversação de máquina ou sistema de diálogo são termos comumente utilizados para referir aos chatbots na literatura voltada para tecnologia.

Os chatbots surgiram antes da invenção do primeiro computador pessoal em 1965 com a criação do chatbot chamado ELIZA, que identificava palavras chaves no texto que acionavam mecanismos baseados em regras, assim como a maioria dos chatbot desenvolvidos atualmente (Khan & Das, 2018; McTear, Callejas, & Griol, 2016). Além de entreter, os chatbot começaram a prover os usuários com informações diversas (como do clima, do mercado de ações e de filmes) em 2001 com a criação do chatbot chamado Smartchild, um precursor do chatbot Siri da Apple, e na década de 2010 a inteligência artificial começou a ser implementada junto ao chatbot (Khan &

Das, 2018). Atualmente, diversas plataformas de comunicação podem oferecer interfaces para o uso do chatbot, como Messenger do Facebook (Khan & Das, 2018; McTear et al., 2016).

Uma definição de chatbot é um programa de computador que processa linguagem natural inserida por um usuário e que gera respostas relativas e inteligentes que são respondidas ao usuário (Khan & Das, 2018). Esta primeira definição de chatbot implica na interação entre um humano e uma máquina, diferente da interação em um live chat (chat ao vivo) que envolve a interação entre humanos intermediadas pelo sistema de conversação. McLean & Osei-Frimpong 2017) propõem que o sistema de live chat online permite que os clientes procurem informações relacionadas a serviços de uma organização por meio de mídia síncrona on-line com um representante de serviço humano que forneça respostas por meio dessa mídia.

Os elementos fundamentais da definição clássica do chatbot são o programa de computador, a linguagem natural e a interação entre o usuário e a máquina. Esses elementos indicam do que o chatbot é formado, como é feita a comunicação e com quem é realizada a interação. Outros autores definem chatbot utilizando estes elementos básicos ligeiramente modificados, mas incluem um componente artificial que interage com humanos em conversações.

Para Shawar e Atwell (2005), o chatbot é um sistema que usa linguagem natural e interage com usuários humanos. Já Ciechanowski, Przegalinska, Magnuski e Gloor (2018) propõem que o chatbot é um sistema e um programa de software que usa linguagem natural e interage com usuários. Enquanto para Stoeckli (2018) o chatbot é a integração de sistemas, ferramentas e roteiros que performam conversações por mensagens instantâneas unidirecionais (sem a participação de humanos) ou bidirecionais (com a participação ativa de humanos).

Por outro lado, a definição de Chakrabarti e Luger (2015)) não deixa explícito o componente humano interagindo com o software. Os pesquisadores indicam o chatbot como software que participa em conversas artificiais baseadas em texto, ou seja, a conversa artificial pode ou não ser realizada com um humano conforme os pesquisadores.

Diferentes pesquisadores definiram o componente artificial como sistema ou programa de software. O programa é o conjunto de códigos que o computador utiliza para resolver um problema ou produzir algum resultado, sendo o software um ou mais programas desenvolvidos para atender

uma solução específica, enquanto um sistema é formado por um conjunto de softwares para atender uma solução mais abrangente (BusinessDictionary, 2018a; BusinessDictionary, 2018b; BusinessDictionary, 2018c). Assim, o chatbot é um programa de software desenvolvido para ser uma ferramenta de conversação e que pode ser integrado a outros softwares, integrando um sistema de comunicação entre o consumidor e uma empresa, por exemplo.

Como o chatbot tem sua origem na área da ciência da computação, a linguagem natural foi o termo predominante utilizado para definir a forma que o chatbot se comunica com os usuários. Dado que o intuito do chatbot é simular uma conversa entre humanos, a conversação deve ser desenvolvida utilizando linguagem natural, a língua que utilizamos para comunicar no dia a dia entre humanos, diferente da linguagem de programação utilizada na ciência da computação (Winograd, 1972). Das definições apresentadas, apenas dois autores restringem a forma de conversação baseada em texto, o que leva a indicar que os outros autores consideram uso do chatbot em conversações utilizando a voz.

Quadro 1 - Definições de chatbot

Autor	Definição
Ciechanowski et. al (2018)	O sistema do chatbot é um programa de software que interage com os usuários utilizando a linguagem natural
Chakrabarti e Luger (2015)	O chatbot é um programa de software que se envolve em conversas artificiais através de entradas de texto
Khan e Das (2018)	Um programa de computador que processa linguagem natural inserida por um usuário e que gera respostas relativas e inteligentes que são respondidas ao usuário
Shawar e Atwell (2005)	O chatbot é um sistema de conversação por máquina que interage com usuários humanos via linguagem de conversação natural
Stoeckli (2018)	Sistemas, ferramentas e roteiros integrados e direcionados pela conversação na forma de mensagens instantâneas, o qual pode ocorrer unilateralmente ou bilateralmente

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

De forma geral, as diferentes definições estão alinhadas ao indicarem o elemento artificial, a linguagem natural e a interação do chatbot com um humano. Dentre as definições apresentadas no Quadro 1, todas indicam a função de realizar conversações com uma máquina do chatbot e o seu componente tecnológico. Apesar de alguns autores indicarem que o chatbot é apenas um programa ou programa de software (Chakrabarti & Luger, 2015; Ciechanowski et al., 2018; Khan & Das, 2018), o uso do termo sistema (Shawar & Atwell, 2005; Stoeckli, 2018) indica que o chatbot pode ser mais complexo que um programa de software, como indicado na definição de Stoeckli

(2018) ao mencionar o uso do sistema integrado à ferramentas e roteiros. Já em relação à função de conversação, função que indica a participação ativa das partes envolvidas na conversa, é possível inferir que a maioria dos autores consideram que a função é realizada pela comunicação bilateral ao utilizar o termo “conversação”, “conversas artificiais” ou “respostas (...) inteligentes”. Entretanto, a definição de Ciechanowski et. al 2018) não indica necessariamente a participação ativa do usuário, assim como na definição de Stoeckli (2018) ao explicitar que a conversação pode ser unilateral.

No presente projeto o chatbot foi considerado como um sistema de conversação que utiliza linguagem natural e interage com humanos. Com esta definição ampla, iremos considerar a comunicação entre máquina e humano utilizando os diversos tipos de formas de comunicação (fala ou texto escrito) que utilizam linguagem natural.

Por fim, é importante complementar que a ferramenta de chatbot é também assistida por técnicas de inteligência artificial. Khan e Das (Khan & Das, 2018) indicam que os chatbots utilizados atualmente são desenvolvidos com o auxílio de mecanismos baseados em regras ou de mecanismos de inteligência artificial (IA) que interagem com os usuários por meio de uma interface baseada em texto. Enquanto Hill, Ford e Farreras (2015) argumentam que o uso da inteligência artificial é abundante por agentes artificiais na internet, principalmente para a compreensão e uso da linguagem natural como no caso de chatbots, apesar da inteligência performada por agentes artificiais ser inferior a de humanos. Esses programas podem ser conectados em plataformas de mensagens online e utilizados tanto em computadores quanto smartphones.

O desenvolvimento tecnológico permitiu a interação no meio online e a automação do diálogo realizado entre uma organização e seus clientes, e a automação do diálogo realizado entre eles. O atendimento ou suporte ao consumidor pode ser realizado com o uso de interfaces online que permitem a troca de mensagens instantâneas e automáticas entre a empresa e o consumidor (Khan & Das, 2018; Schumann, Wünderlich, & Wangenheim, 2012). Esta interação pode ser assistida com o uso de chatbots, agentes de conversação sociais que se comunicam com humanos com a intenção de imitar outros humanos.

Com a tecnologia desenvolvida atualmente, cada vez mais chatbots serão desenvolvidos com o auxílio da inteligência artificial, a inteligência não desenvolvida por animais, mas

artificialmente desenvolvida por humanos através de algoritmos ou programas de computador que se baseiam em regras predeterminadas (Mou & Xu, 2017; R. Parasuraman, Sheridan, & Wickens, 2000). Apesar de ter o objetivo de aumentar a capacidade das máquinas em funções que tradicionalmente necessitam da inteligência humana, a inteligência artificial, assim como a automação, não é suficiente para substituir a função humana, principalmente no que se refere às questões éticas, de criatividade e tomada de decisão complexas (Mou & Xu, 2017; R. Parasuraman et al., 2000). No chatbot, a inteligência artificial é usada primariamente para o processamento da linguagem natural, ou seja, para traduzir a linguagem natural que o usuário utiliza, identificar a intenção da mensagem e, possivelmente, identificar o tom emocional da mensagem para que o chatbot possa responder adequadamente o usuário com a informação correta e um tom correto (Mou & Xu, 2017)

2.1.1 A automação da conversação no chatbot

O chatbot é uma ferramenta que automatiza parcialmente a comunicação entre o cliente e a organização e pode ser uma ferramenta que substitui uma função humana. A automação pode ser definida como um dispositivo ou sistema que realiza (parcial ou totalmente) uma função que era anteriormente realizada (parcial ou totalmente) por um operador humano (R. Parasuraman et al., 2000).

Outra forma de definir automação de forma mais abrangente e sem indicar o grau da substituição da tarefa de um humano por uma máquina é dada por Collier (1983). O autor define automação como qualquer função ou funções que uma máquina ou um conjunto de máquinas que performam uma sequência de tarefas predeterminadas ou reprogramáveis. Ao não mencionar o grau de substituição, esta definição se torna incompleta para definir a automação da conversa que um chatbot performa.

Neste trabalho iremos adotar a primeira definição de automação apresentada, uma vez que a definição de Parasuraman et al (2000), além de indicar a abrangência da tarefa que a máquina realiza e a necessidade da participação de humanos, está baseado no processamento de informações. A inteligência artificial, assim como o chatbot, realiza a sua função de forma parcialmente automática, necessitando de um humano para realizar a tomada de decisão mais complexas.

A automação pode ser dividida em tipos conforme o nível de processamento de informação e níveis de automação da tarefa (R. Parasuraman et al., 2000). Os níveis de processamento são a aquisição da informação relevante; a percepção e processamento da informação com a presença de operações definidas antes da tomada de decisão; a tomada de decisão baseada no processamento cognitivo; e a implementação da decisão. Cada nível de processamento da automação pode ser realizado em níveis altos ou baixos de automação, dependendo da autonomia que a máquina possui (Quadro 2).

Quadro 2 - Grau de automação da tomada de decisão e seleção da ação

Alto	10	O computador toma todas as decisões, agindo de maneira autônoma, ignorando o humano.
	9	Informa o humano somente se o computador tomar essa decisão independentemente.
	8	Informa o humano somente se pedido.
	7	Executa automaticamente e obrigatoriamente informa o humano.
	6	Permite ao humano um tempo restrito de veto antes da execução automática.
	5	Executa uma ação sugerida após aprovação humana.
	4	Sugere uma ação.
	3	Reduz o conjunto de ações para algumas poucas opções.
	2	O computador oferece um conjunto completo de alternativas de decisão/ação.
Baixo	1	O computador não oferece assistência: o humano deve tomar todas as decisões e ações.

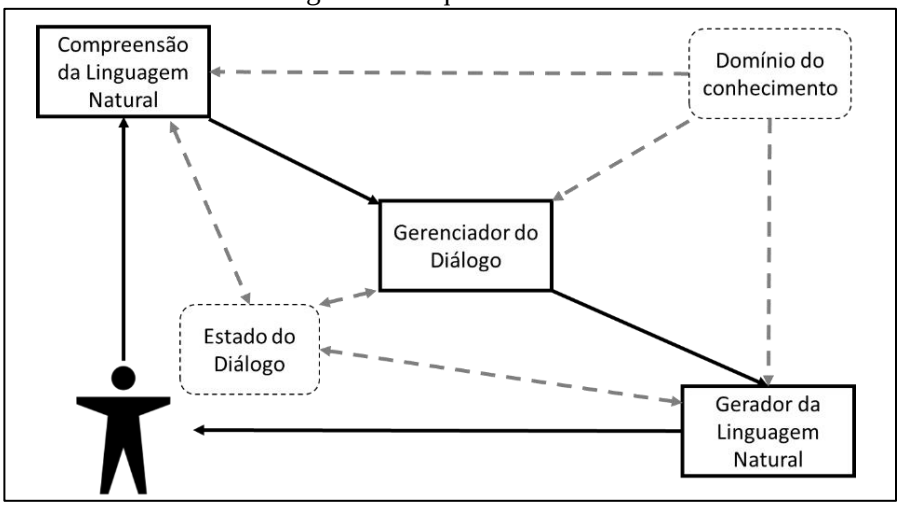
Fonte: Adaptado de Parasuraman et. al (2000)

A partir dos níveis de automação e processamento de informação, o chatbot pode ser utilizado inicialmente em um nível de automação baixo no caso dos chatbots com o intuito de entreter, mas pode ter um grau de automação mais alto ao ser integrado a outros sistemas, oferecendo alternativas de ação e executar funções mais complexas.

Para realizar a conversação de maneira automática, o sistema de chatbot deve compreender a linguagem natural e responder em linguagem natural, e gerenciar o diálogo que determina qual é a melhor resposta com base das informações dadas do usuário, do sistema e, se houver, do diálogo (Thorne, 2017). Nos casos de chatbot mais complexos, aqueles que conseguem manter uma conversa contínua (e não baseada na última resposta dada pelo usuário) com a habilidade de buscar informações externas em bases de dados, por exemplo, possuem componentes de estado da caixa de diálogo e de domínio do conhecimento. O estado da caixa de diálogo armazena as informações dinâmicas da caixa de diálogo, as informações necessárias para entender adequadamente a entrada do usuário e os dados gerados no sistema. Já o domínio do conhecimento pode fornecer informações requeridas pelo usuário, como número de protocolo, números de dias para uma transação e outras informações dependendo da base de dados do chatbot. A Figura 1 ilustra uma

possível arquitetura de um chatbot, onde as setas indicam o fluxo da informação, as caixas com linha contínua os componentes básicos do chatbot e as caixas pontilhadas os componentes presentes nos chatbots mais complexos:

Figura 1 - Arquitetura de um chatbot



Os quadrados indicam os componentes da arquitetura de um chabot e as setas o fluxo de informações, onde as linhas contínuas apontam os elementos básicos e as linhas pontilhadas os elementos presentes em chatbots mais complexos. Fonte: Adaptado de Thorne (2017)

Todos os componentes são necessários para gerenciar um diálogo entre um chatbot e um usuário na modalidade de texto. No caso da interação envolvendo o discurso na modalidade de fala, além de compreender a linguagem natural, gerenciar o diálogo e gerar linguagem natural, deve ser levado em consideração as funções de reconhecimento de diálogo e síntese do texto para a fala (Griol, Carbo, & Molina, 2013).

A automação pode ser aplicada em diversos setores de serviços distintos trazendo benefícios da redução de tarefas rotineiras e aumento da produtividade, mas também aumenta a expectativa do consumidor para um serviço instantâneo e a necessidade de um profissional com habilidades diversas e novas (Collier, 1983). No caso de uma conversação, a automação pode auxiliar no serviço ao cliente no atendimento ao consumidor em diversas áreas, como a bancária, no turismo, nos restaurantes e no e-commerce, entre outros (Khan & Das, 2018).

2.1.2 Agente de conversação artificial

Para o melhor entendimento do chatbot como uma ferramenta de conversação e o seu uso na interação entre empresa e consumidor, é necessário identificar os tipos existentes de chatbot e

suas características. Utilizando agente de conversação como um termo mais abrangente de chatbot na revisão da literatura é possível identificar os diferentes agentes de conversação artificial que interagem com humanos utilizando a linguagem natural.

Para O'Shea (2012), o agente de conversação é um programa de computador que permite a comunicação com um usuário através do diálogo humano natural. Enquanto Griol, Carbó, & Molina (2013, p. 760 apud Araujo, 2018) definem agente de conversação artificial como um software que aceita linguagem natural como entrada de informação e gera linguagem natural como saída de informação, engajando em uma conversa com o usuário. Essas definições estão alinhadas com a definição clássica de chatbot sendo, assim, sinônimos de chatbot. Neste trabalho, agente de conversação foi utilizado para referir ao personagem que o chatbot representa.

Os agentes de conversação podem ser subdivididos em dois tipos principais: o embodied e o linguístico ou disembodied (Araujo, 2018; O'Shea, 2012). Os agentes de conversação embodied possuem uma face ou corpo virtual, normalmente semelhante a um humano, que usam comunicação verbal (voz e texto) e não verbal (como a expressão facial e movimentos corporais). Enquanto os agentes de conversação disembodied se comunicarem primariamente por interfaces baseadas no uso de mensagem, sendo possível utilizar texto e outros formatos de comunicação (como vídeos e imagens) (Araujo, 2018). O'Shea (2012) usa o termo linguístico para o agente de conversação disembodied por utilizar apenas a comunicação realizada por meio de texto ou fala/discurso.

Mesmo sem possuir um corpo ou face virtual para realizar a comunicação não verbal, os chatbots sem representação física podem possuir traços humanos. As características antropomórficas podem ser demonstradas pelo uso de uma linguagem mais informal, demonstrando empatia durante a comunicação (Araujo, 2018) ou demostrando traços de personalidade (McTear et al., 2016). Essas características antropomórficas são relevantes na interação humano-máquina devido a resposta social de um humano a uma máquina com características antropomórficas ser maior até certo ponto (Qiu & Benbasat, 2009), levando a construção de agentes com maior similaridade com humanos ao ser acreditado que isso aumentará a afinidade e a interação com os chatbots (ben Mimoun et al., 2012).

É possível, ainda, determinar alguns indicativos do sucesso de um chatbot conforme métricas predeterminadas, devendo ser considerado a função do chatbot, como o entretenimento ou a venda de um produto, e o objetivo, como o entretenimento do usuário ou a compra de um produto. Khan e Das (2018) indicam as seguintes possíveis métricas: o número de usuários que utilizam o chatbot, a retenção do usuário durante a conversa até que uma transação seja realizada, a identificação da emoção do usuário, a velocidade da resposta, a duração da sessão, análise da intenção do usuário e dados sobre a idade, gênero e localização. Já Hu et al (2018) trazem outras métricas de avaliação de acordo a percepção do usuário sobre as respostas do chatbot, como a resposta apropriada e de acordo com o tópico discutido e a resposta útil de acordo com a questão levantada pelo usuário, sendo métricas de avaliação úteis para que a interação pelo chatbot menos robótica e mais humanizada.

Das métricas indicadas por Khan e Das (2018), a identificação de uma emoção negativa do usuário é relevante ao permitir que a empresa identifique um usuário insatisfeito e intervenha por meio de um atendente humano para assistir na interação. Isto reforça que o chatbot não substitui a função humana, mas auxilia nas tarefas rotineiras simples e permite uma interação mais relacional.

2.1.3 Interação humano-máquina

A tecnologia, a máquina não é apenas o mediador da comunicação, mas também é aquele que interage com o humano. A comunicação humano-máquina e a interação humano-máquina tem se desenvolvido com o intuito de responder questões associadas com máquinas inteligentes, sistemas de tomada de decisão automatizada e serviços inteligentes (Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Ciechanowski et al., 2018; Mou & Xu, 2017).

O uso da linguagem natural é uma das grandes dificuldades no desenvolvimento da interface de um chatbot e pode ser uma das barreiras para o uso da ferramenta (Khan & Das, 2018). A língua ou linguagem natural implica no conhecimento complexo de fonética, morfologia, sintaxe, semântica, pragmática e discurso. Uma das formas de facilitar a comunicação entre o chatbot e o usuário é utilizar elementos na interface do chatbot, como:

a) Carrossel: é formado por conjunto de itens dispostos horizontalmente que podem ser visualizados um por um.

b) Respostas rápidas: aparecem em forma de botões que aparecem logo acima da caixa de texto para auxiliar o usuário a escolher certas opções de resposta.
c) Botões: são elementos da interface que auxiliam a escolha de opções múltiplas.

Apesar da linguagem natural e os elementos de design auxiliarem na comunicação entre humano e máquina, a emoção, o afeto e a personalidade são fatores fundamentais que estão presentes na comunicação entre humanos (McTear et al., 2016), assim, os chatbots devem apresentar estes fatores nas interações com o usuário por serem máquinas sociais. Isto é, os traços antropomórficos que se assemelham ao comportamento humanos auxiliam na interação social e podem ser identificados em algumas características do chatbot como no tom do texto (Hu et al., 2018), na presença de avatar (Kim & Sundar, 2012) e no uso de linguagem informal (Araujo, 2018).

A personalidade pode ser expressa em chatbots por meio do diálogo ou dos movimentos do avatar. Mairesse e Walker (2011) indicam diferenças nas sentenças e no vocabulário nas personalidades extrovertidas e introvertidas. Os autores mostram que a personalidade de introvertidos é indicada nas sentenças utilizando frases menores, com menos repetição e mais complexas, utilizando um vocabulário mais rico e formal.

Já Neff, Wang, Abbott e Walker (2010) apresentam as diferenças de personalidades extrovertidas e introvertidas por meio da comunicação não verbal utilizando os gestos, o movimento corporal e o tempo de resposta de agentes de conversação embodied. A personalidade extrovertida está relacionada com o uso de mais gestos corporais, movimentos amplos, respostas corporais mais rápidas e fluidas. Enquanto a personalidade introvertida está relacionada com menos gesticulação e a face voltada para baixo.

Mesmo que as pessoas reconheçam que uma máquina não é um humano, as pessoas tratam socialmente um computador de maneira similar a um humano (Kim & Sundar, 2012). A reação social a um objeto não humano já foi descrita nas interações com website (Kim & Sundar, 2012), robôs com corpo físico e agentes de conversação (Sivaramakrishnan, Fang, & Zaiyong, 2007). Esta reação social ou antropomórfica pode ser observada ao apresentar pistas sociais ou antropomórficas na interação com a máquina.

A resposta social causada por um chatbot pode ser evocada pelas características antropomórficas de maneira consciente (mindful) ou inconsciente (mindless) no humano (Araujo, 2018; Kim & Sundar, 2012). Diferente do antropomorfismo consciente que ocorre quando uma pessoa conscientemente avalia se o chatbot é um humano ou não, o antropomorfismo inconsciente leva ao humano atribuir características de personalidade humana, como amigável ou sociável, ao chatbot.

Há uma certa concordância na literatura que os traços antropomórficos em máquinas são vistos como positivos na interação humano-máquina (Kim & Sundar, 2012). Entretanto, existe a hipótese ou o efeito de uncanny valley, que propõe que o usuário sente um efeito de desconforto e estranheza em relação à uma tecnologia ou interface na interação humano-máquina quando há uma dificuldade de distinguir o humano do objeto similar a um humano que representa um humano (Ciechanowski et al., 2018; Masahiro, 1970).

A hipótese uncanny valley sugere que os objetos humanoides com um grande grau de similaridade com um humano elícita efeitos estranhamente familiares, sentimentos de repulsa ou estranheza nos observadores (Masahiro, 1970). Este efeito foi observado por Ciechanowski (2018) ao identificar que os chatbots embodied com avatar humano animado e o uso de uma voz artificial são menos agradáveis do que chabots unembodied sem representação humana por avatar, atribuindo o efeito negativo ao grau de estranheza gerada pelo chatbot embodied, como o uso da voz não natural. Outros pesquisadores também atribuem a rejeição dos chatbots devido ao efeito uncanny valley gerado por erros de design do chatbot, como a inadequação da aparência e a falta de inteligência e autonomia (ben Mimoun et al., 2012; Ciechanowski & Przegalinska, 2018). Apesar de alguns chatbots não possuírem tantos traços antropomórficos complexos, Nowak e Rauh (2008) sugerem que o efeito uncanny valley é observado nos agentes de conversação antropomórficos por criarem expectativas muito altas de interação similar aos humanos, mas não atenderem as expectativas devido às limitações tecnológicas.

2.1.3.1 A interação com o chatbot no contexto da empresa

Segundo Khan e Das (2018) o chatbot pode ser utilizado para realizar a comunicação sobre os produtos e serviços oferecidos, sendo uma das ferramentas automáticas que responderão às questões trazidas por usuários no futuro. Nos estudos que envolvem a interação da ferramenta com

o usuário no contexto de empresas, um suposto cliente da organização é o usuário que interage com o chatbot (Araujo, 2018; Hu et al., 2018; Mou & Xu, 2017), simulando o serviço ao cliente.

O uso do chatbot em um negócio digital aparenta ser benéfico em contexto com pouca informação disponível para o cliente, tornando necessário um chatbot para auxiliar no processo de compra com o consumidor. Em um dos primeiros estudos envolvendo o consumidor e o uso do chatbot no varejo, Sivaramakrishnan (2007) verificou o efeito positivo na intenção de compra e na atitude sobre o website e o produto quando o chatbot é utilizado no contexto em que a informação do serviço é limitada, mas possui um efeito negativo se a informação já está facilmente disponível no meio online e o usuário tem motivação de compra utilitária. Assim, é possível inferir que o chatbot deve complementar o serviço online que um website disponibiliza.

Em um estudo recente Ciechanowski e Przegalinska (2018) o uso do chatbot para prover informações é visto como positivo pelos usuários, estudantes e futuros estudantes de uma universidade, apesar relatarem a necessidade de desenvolver a habilidade de comunicação. No estudo, os pesquisadores identificaram uma preferência por chatbots que usam textos em relação aos chatbots que utilizam o avatar e som, indicando um efeito do uncanny valley gerados pelos chatbots que utilizam avatar e som.

A capacidade de demonstrar empatia e emoção ao consumidor é buscado e estimulado nos funcionários que estão em contato com o consumidor (Gorry & Westbrook, 2011; A. Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991), e isso não deve ser diferente para os chatbots. Araújo (2018) observou que o uso de chatbots com características humanas utilizados por uma empresa são percebidas como positivas na criação de uma conexão emocional, levando ao autor propor que as características humanas são relevantes para a construção do relacionamento, dado que a comunicação da empresa para os consumidores afeta o estado cognitivo e afetivo dos consumidores que por sua vez afeta o comprometimento com a empresa (Balaji, Roy, Wei, Roy, & Wei, 2016). Apesar da interação por meio de um livechat ser preferível para os consumidores (ben Mimoun & Poncin, 2015), os clientes são mais propensos a aceitar e usar um chatbot se a ferramenta permitir uma interação agradável, socialmente rico e atencioso (ben Mimoun & Poncin, 2015).

2.2 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento reflete a necessidade da empresa de perpetuar suas atividades com seus stakeholders, trazendo benefícios para a organização e seus clientes. O estabelecimento e a perpetuação de um relacionamento duradouro são objetivos para a empresa presentes no mundo físico e virtual (Tiago & Veríssimo, 2014).

Para as organizações, os benefícios do estabelecimento de um relacionamento de longo prazo estão relacionados com: (a) aumento da taxa de recompra; (b) redução de custos devido ao alto custo de atração de novos clientes; (c) criação de comunicação boca a boca positiva entre os clientes e potenciais clientes; e (d) retenção de funcionários (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014).

Para os clientes, os benefícios do estabelecimento de um relacionamento de longo prazo são estão relacionados com: (a) aumento da confiança em relação às organizações, levando a, por exemplo, redução de custos relacionados à mudança e incerteza; (b) construção de relacionamentos sociais com os prestadores de serviços das organizações; e (c) recebimento de tratamento especial e diferenciados para os clientes recorrentes (Zeithaml et al., 2014).

A Associação Americana de Marketing (AMA, 2018) define o marketing de relacionamento como o marketing realizado com o intuito de desenvolver e gerir relacionamento duradouros e/ou de confiança com os clientes, distribuidores, fornecedores, ou outros no ambiente de marketing. Ou seja, o marketing de relacionamento não é algo desenvolvido em segundo plano nas ações de marketing, mas é um dos objetivos das ações de marketing da organização.

Muitos autores indicam Berry como o primeiro a definir o termo marketing de relacionamento. Para Berry, o "marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando o relacionamento fortes e duradouros com os clientes industriais" (Berry, 1986). Esta definição insere o marketing de relacionamento no contexto de serviços, focando na interação dual entre cliente e organização no ambiente de serviços.

O desenvolvimento tecnológico nas últimas décadas foi de grande importância para o marketing de relacionamento. A habilidade de armazenar e analisar bancos de dados robustos sobre os clientes permitiu o desenvolvimento e uso de ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês Customer Relationship Management) e de gestão do cliente para auxiliar

na gestão do relacionamento de clientes atuais e potenciais, contribuindo com a criação e desenvolvimento de um relacionamento com os consumidores (Payne & Frow, 2013).

O CRM pode ser considerado como uma abordagem estratégica multifuncional voltada para a criação de um valor por meio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com os principais clientes e segmentos de clientes (Payne & Frow, 2013). Dentre as estratégias desenvolvidas estão: a identificação clientes e segmentos de consumidores atuais e potenciais, a comunicação com clientes e potenciais clientes, a co-criação entre a organização e o consumidor, o desenvolvimento integrado de canal e o uso inteligente de soluções de dados e tecnologia para criar experiências superiores ao cliente.

Já a gestão do cliente preocupa-se com aspectos táticos da implementação de CRM relacionados ao gerenciamento de interações com clientes (Payne & Frow, 2013). Há o uso de diversas ferramentas para aplicação das estratégias, incluindo no uso de gerenciamento de campanhas, automação da força de vendas, personalização habilitada pela Web e gerenciamento de central de atendimento. O chatbot pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão do cliente ao automatizar as interações dos consumidores com a linha de frente das organizações.

Desde então, diversos artigos abordando o marketing de relacionamento começaram a construir uma literatura crescente sobre o assunto (Payne & Frow, 2013). A relação entre o consumidor e a empresa deixou de ser estudada apenas no aspecto transacional, mas também na perspectiva relacional. A relação que era dual passou a considerar os stakeholders internos e externos da empresa, abrangendo, então, para rede de relacionamentos da empresa (Grönroos, 2017; Gummesson, 2017). A tecnologia permitiu que diversas ferramentas dessem suporte para o desenvolvimento dos relacionamentos com consumidores (Payne & Frow, 2013), enquanto a presença de empresas e consumidores no meio digital e em redes sociais tornou mais relevante o estudo do relacionamento online e do engajamento do consumidor (Kozlenkova, Palmatier, Fang, Xiao, & Huang, 2017).

Todas as proposições de marketing de relacionamento mencionadas não são distintas entre si, possuindo o foco nos relacionamentos desenvolvidos com a organização. As definições têm o marketing de relacionamento como uma filosofia, a gestão de um relacionamento, a preocupação com o cliente e/ou com outros stakeholders, a busca da satisfação dos envolvidos na relação.

2.2.1 A evolução do marketing transacional para marketing de engajamento

A ideia da construção de um relacionamento entre uma organização e seus clientes é praticada há vários séculos. O conceito de relacionamento de marketing pode ser deduzido de um provérbio antigo do oriente médio citado por Gronroos (1994): “Como comerciante, é melhor ter um amigo em todas as cidades”. Os antigos comerciantes já praticavam o marketing de relacionamento com o intuito de construir relacionamentos duradouros com seus clientes em diferentes cidades a partir da satisfação de seus desejos e necessidades.

Apenas nas últimas décadas o marketing de relacionamento se tornou o foco na prática gerencial e na pesquisa acadêmica de marketing. O primeiro a utilizar e definir o termo relacionamento de marketing foi Berry (1983) em seu artigo seminal, sendo um marco na literatura de marketing. A partir de então, houve um crescimento de estudos com foco no marketing de relacionamento.

Assim como Gronroos (1994) indicou através do um proverbio antigo, a preocupação da organização em construir e desenvolver relacionamentos existe antes do termo marketing de relacionamento ser utilizado por Berry. Na revisão da literatura acadêmica produzida até 1950s, Tadajewski e Saren (2009) identificaram diversos trabalhos que abordam o conceito de relacionamento de marketing, concluindo que o marketing de relacionamento não é uma ideia nova inovadora como é indicado em outros artigos. Os autores identificaram quatro temas relevantes no marketing de relacionamento da literatura acadêmica produzida até 1950s (Tadajewski & Saren, 2009):

a) A cooperação e formação de relacionamentos de longo prazo: como reflexo do ambiente de negócios turbulento no início do século vinte, a formação de relacionamentos cooperativos entre diferentes organizações eram estimuladas para diminuir desperdícios e contribuir para o desenvolvimento do mercado, evitando uma competição destrutiva para as organizações e consumidores. O relacionamento das empresas já era um tema abordado com todos os membros internos e externos no ambiente de negócios. É relevante notar a presença de estudos que mostram a construção de confiança com o consumidor para aumentar a recompra e a prática de redução de preços de recompra dado a redução de custos em comparação com a primeira compra.

b) A reciprocidade: Com o intuito de se manter e construir a confiança entre a organização e seus clientes, a reciprocidade era praticada como uma política de negócios para manutenção de um relacionamento satisfatório para ambas as partes. Apesar disso, a compra recíproca também era usada, assim como é usada atualmente, para o benefício de empresas grandes em detrimento das empresas menores.
c) O desinvestimento do consumidor: A ideia que nem todos os consumidores são ideais para formar uma relação de curto ou longo prazo já era presente e defendida por alguns autores. Entretanto, o foco na construção de confiança com os consumidores postergava o término da relação.
d) O foco no cliente: As críticas no foco na produção já eram presentes na literatura do início do século. Pesquisadores já identificavam o cliente como o problema e a solução das questões do marketing, devendo ser identificado as necessidades do consumidor atual e oferecer produtos e serviços de qualidade para o sucesso de uma organização no longo prazo.

Tendo como base a criação e a manutenção de relacionamento de longo prazo, o marketing de relacionamento foi abordado com perspectivas distintas anos após a criação do termo marketing de relacionamento por Berry. Na revisão da literatura realizada por Barnes (Barnes, 1994), o autor identifica diferentes práticas gerenciais pelo qual o marketing de relacionamento era abordado até então:

a) Retenção do cliente: esta abordagem parte da ideia que é mais lucrativo manter os clientes por um longo prazo, desenvolvendo a política de negócios que é preferível reter clientes do que buscar por novos. Entretanto, poucos pesquisadores da época questionaram quais clientes deveriam ser retidos.
b) Lock-in do cliente: o relacionamento de longo prazo era abordado inicialmente por meio da criação de um vínculo estrutural, ou seja, uma situação que impede ou dificulta que o relacionamento ente as partes seja desfeita devido às barreiras de custo de mudança. Outra abordagem era ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo por meio da construção da confiança através da satisfação e comprometimento entre as partes envolvidas na transação.
c) Banco de dados de marketing: o desenvolvimento da tecnologia permitiu o armazenamento de dados de clientes e o estudo do comportamento dos consumidores. A partir dessa tecnologia, o relacionamento de marketing era praticado por meio da construção de banco de dados possíveis

de identificar potenciais clientes para realizar uma comunicação diferenciada e identificar o custo de aquisição e o CLV.

Barnes (1994) ressaltou que as abordagens de marketing de relacionamento dos artigos contemporâneos falhavam em incorporar e praticar o relacionamento no marketing de relacionamento. A retenção de clientes não evidencia a existência de um relacionamento, pois a recompra por si só não indica lealdade. O relacionamento por lock-in é uma visão de relacionamento unilateral. A abordagem por meio da construção de um banco de dados de marketing pode deixar as necessidades do consumidor em segundo plano. Da mesma forma que era identificado por alguns pesquisadores da primeira metade do século vinte, o autor levanta a questão de que o relacionamento de marketing deve ter mais como foco no cliente, o que é considerado como um relacionamento para o cliente e um relacionamento de comprometimento de ambas as partes.

Uma das formas de identificar a aplicação adequada do marketing de relacionamento é pelas métricas utilizadas na interação entre cliente e empresa pela organização. Se a interação for transacional, as métricas utilizadas serão focadas no aspecto monetário da relação, como a data da última transação do cliente, a frequência de compra e o valor monetário que o cliente representa (Pansari & Kumar, 2017). Se a interação for relacional, o cliente é o foco da organização, utilizando como métricas a confiança, o comprometimento, a satisfação, o envolvimento emocional e a comunicação boca a boca do consumidor, tendo CLV como a métrica principal na retenção de clientes (Pansari & Kumar, 2017).

O desenvolvimento da literatura do marketing de relacionamento foi marcado pelo avanço na literatura de serviços com a mudança no paradigma do marketing indicada pela publicação da lógica dominante de serviços proposta por Vargo e Lusch (2008), o serviço um conceito central no marketing. Neste contexto, Grönroos (2017) propôs a cultura de serviços como a base para o desenvolvimento do marketing de relacionamento. A cultura de serviços pode ser definida como uma cultura onde existe uma apreciação por um bom serviço, onde oferecer um bom serviço aos clientes externos, internos e finais é considerado por todos um estilo de vida natural e um dos valores mais importantes (Grönroos, 2017).

De acordo com a lógica dominante de serviços, Gronroos (2004) propõe três áreas relevantes para a aplicação do marketing de relacionamento, a interação como processo central, a comunicação como forma de dar suporte na criação, manutenção e aprimoramento dos relacionamentos e o processo de criação de valor como resultado do relacionamento. A comunicação integrada é necessária para que a empresa forneça o suporte necessário para criar, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes nos diversos pontos de contato. A interação com o consumidor deve ir além do monólogo vindo da empresa através das mensagens planejadas e dos programas de comunicação, mas deve gerar um diálogo bilateral.

Com o aumento do uso da internet e das redes sociais online, o relacionamento passou a ser desenvolvido no meio digital e físico (Gummesson, 2017) tanto entre consumidores, quanto entre outros stakeholders (Payne & Frow, 2017). Payne e Frow (2017) identificam a mudança da visão do marketing de relacionamento influenciada pela maior interação ativa dos consumidores, o que tornou a co-criação um elemento que presente nas interações e no desenvolvimento do relacionamento. Para os pesquisadores, a interação mais ativa no relacionamento implica na alteração da visão de criação de valor pela troca para a visão de criação de valor através do uso.

O aumento do uso das redes sociais e das tecnologias digitais pelos consumidores levou às organizações perceberem que há formas diferentes do consumidor contribuir com a empresa através de seu engajamento, tornando evidente que não é mais o suficiente ter o consumidor satisfeito para mantê-lo leal e lucrativo (Gupta, Pansari, & Kumar, 2018; Pansari & Kumar, 2017). Sheth (Sheth, 2017) sugere que o relacionamento de marketing deve ser revitalizado, mudando da visão financeira de “share of wallet” para a visão de relacionamento emocional de “share of heart”. Ou seja, uma relação de participação ativa do consumidor no compartilhamento de recursos, na contribuição e com melhores resultados relacionais. Assim, a interação entre a empresa e consumidor partiu de uma visão transacional para a relacional e, por fim, para o foco no engajamento ativo do consumidor (Pansari & Kumar, 2017; van Tonder & Petzer, 2018).

O engajamento do consumidor pode ser considerado como uma expansão do marketing de relacionamento, onde o envolvimento emocional resultante das interações relacionais com a organização impulsiona comportamentos ativos do consumidor que contribuem com as atividades de marketing do negócio (Pansari & Kumar, 2017; van Tonder & Petzer, 2018). Ela pode ser definida de forma generalista como todas as atividades que englobam o consumidor (Pansari &

Kumar, 2017), ou como as atitudes, os comportamentos e o nível de conexão entre consumidores, entre consumidores e funcionários e entre clientes de uma organização e seus funcionários (Pansari & Kumar, 2017). Para estimular essa participação ativa do consumidor, a organização tem um esforço para motivar, capacitar e avaliar a contribuição voluntária de seus clientes para além da recompra (Harmeling, Moffett, Arnold, & Carlson, 2017), sendo importante que o cliente esteja satisfeito e desenvolva uma ligação emocional com a organização.

Harmeling et. al (2017) identificou as diferenças das estratégias de marketing promocional, marketing de relacionamento e marketing de engajamento conforme o objetivo das ações, os indicadores para o valor do consumidor, o fluxo de informação, o aprendizado oferecido pela empresa para seus consumidores e o controle do cliente sobre a criação de valor para a empresa (Quadro 3).

Quadro 3 - Diferenças entre estratégias de marketing promocional, marketing de relacionamento e marketing de engajamento

Marketing promocional	Marketing de relacionamento	Marketing de engajamento
1. Objetivo da iniciativa de marketing		
Induzir uma única transação com a empresa focal versus uma empresa concorrente	Reter o consumidor focal e motivar múltiplas transações futuras com o consumidor	Encorajar participação ativa e contribuições para as funções de marketing da empresa
2. Mensuração do valor do consumidor		
Poder de compra e *share of wallet* do consumdor	O *lifetime value* do consumdor baseado em transações passadas	Recursos que o consumidor possui e potenciais contribuições futuras para as funções de marketing da empresa
3. Fluxo de informação		
Comunicação de via única da empresa para o consumidor	Comunicação bilateral entre o consumidor e a empresa	Comunicação em rede entre o consumidor, outros consumidores e a empresa
4. Aprendizado direcionado do consumidor		
Ensinar ao consumidor como comprar e usar o produto focal	Entender as normas idiossincráticas do relacionamento de troca	Treinar o consumidor em como contribuir às funções de marketing da empresa
5. Controle do consumidor sobre a criação de valor		
Sem nenhum controle, consumidor é somente recebedor do marketing	Controle do consumidor é negociado com a empresa, o que influencia resultados relevantes ao relacionamento consumidor-empresa	Consumidor exerce alto grau de controle, o que pode influenciar resultados relevantes ao universo de consumidores como um todo

Fonte: Adaptado de Harmeling et al. (2017)

2.2.2 O marketing de relacionamento online

A internet permitiu que os clientes se relacionem com as organizações e com outros clientes pelo meio online sem perder a necessidade da interação social (Gummesson, 2017). Apesar da questão relacional de troca de benefícios mútuos estar presente tanto no relacionamento entre a organização e o cliente no meio online e offline, as características distintas do meio online faz com que o relacionamento online e o marketing de relacionamento online sejam desenvolvidos em contextos diferentes (Kozlenkova, Palmatier, Fang, Xiao, et al., 2017). Ao mesmo tempo que o relacionamento possa ser aprimorado e ampliado para novos clientes e parceiros (Damanpour & Damanpour, 2001), o meio online permite que os relacionamentos sejam desenvolvidos sem qualquer interação com um humano (Steinhoff et al., 2019). Apesar do marketing de relacionamento se referir a todos membros da rede de relacionamento de uma organização (Payne & Frow, 2013), o consumidor é aquele com maior presença no meio online, sendo o foco na literatura de marketing de relacionamento desenvolvida no meio online (Sheth, 2017) e na literatura de engajamento do consumidor ou marketing de engajamento (Pansari & Kumar, 2017).

O marketing de relacionamento pode ser considerado como um processo de aquisição, desenvolvimento, aprimoramento e término de um relacionamento recorrente e descontínuo entre clientes e organizações (Hütten, Salge, Niemand, & Siems, 2017). O processo pode ser aplicado tanto para o canal online quanto para o offline, entretanto as diferenças características entre os canais afetam as etapas do processo de relacionamento de marketing (Kozlenkova et al., 2017).

O primeiro contato na fase de aquisição pode ser realizado face a face no canal offline ou a distância no canal online. A comunicação é a forma que o contato é iniciado, se tornando relevante para a construção de confiança e para o incentivo de um relacionamento duradouro (Hendricks, Singhal, & Stratman, 2007; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). No meio digital, a comunicação da informação disponível em relação ao produto e ao parceiro de negócios é limitada (Rotman 2010), e a redução das pistas não verbais na interação e comunicação entre os parceiros de negócios que pode deixar de transmitir sinais de confiança (Rovie 2010). O anonimato e a falta de informações sobre o parceiro de negócios tornam escassas as informações que podem incentivar a construção do relacionamento (Hütten et al., 2017), causando desconfiança devido às incertezas e a assimetria de informação (Park & Nicolau, 2015). Além disso, cada vez mais os consumidores estão preocupados e desconfiados sobre a privacidade de seus dados quando interagem com as

organizações, tornando as ações de relacionamento de marketing mais bem-intencionadas fadadas ao fracasso (Steinhoff et al., 2019).

Para Kozlenkova et. al (2017), quanto mais a compra online é desenvolvida, mais a transação se transforma de transacional para relacional. Em sua pesquisa, a autora sugeriu três princípios que indicam as diferenças entre os relacionamentos online e offline, utilizando o termo bilateral para indicar que a interação foi iniciada e recíproca, e o termo unilateral quando a interação foi unilateral. O primeiro princípio indica que o anonimato característico do meio online torna qualquer sinal de redução de risco altamente influente na formação de relacionamentos, permitindo que os relacionamentos comecem ou terminem rapidamente, e auxilia na formação de relacionamentos e na influência entre parceiros distintos. O segundo princípio indica que a facilidade de formar e manter relacionamentos unilaterais on-line permite que os clientes desenvolvam um portfólio extenso e diversificado de relacionamentos unilaterais, o que representa uma importante fonte de percepção para a tomada de decisões. Já o último princípio indica que os relacionamentos on-line recíprocos têm um forte efeito no comprometimento psicológico e nos comportamentos financeiramente relevantes dos clientes.

Dessa forma, a comunicação é uma das formas para construir confiança e incentivar a construção de um relacionamento duradouro (Kozlenkova et al., 2017) ao oferecer as informações necessárias para iniciar e desenvolver uma interação e o cliente e a organização (Gronnos, 2004). O meio online diminui as barreiras de comunicação e da formação do relacionamento (McKenna, Green, & Gleason, 2002)Clique ou toque aqui para inserir o texto. entre a empresa e o cliente ao ter menos barreiras sociais na interação mediada por uma máquina (Trier & Richter, 2015), mas também pode levar a uma menor taxa de resposta do cliente às mensagens da empresa pela ausência da pressão social para responder a uma máquina (Trier & Richter, 2015).

A presença de um canal de comunicação online disponível é relevante, principalmente em ambientes online que possuem poucas informações e que os clientes necessitam de auxílio na busca de informações (Sivaramakrishnan et al., 2007). A disponibilização de um canal online que ofereça serviço ao cliente e que auxilie na busca de informações pode prevenir o abandono de suas buscas online e de uma possível compra, assim como o ambiente offline (McLean & Wilson, 2016). O canal de comunicação online deve, além de estar disponível, permitir que as buscas por informações sejam rápidas, já que os clientes online diferem dos clientes offline em relação à

percepção do tempo e possuem menos disposição para utilizar mais tempo que necessário para realizar uma busca utilitária (McLean & Wilson, 2016).

Quando um relacionamento foi inicialmente estabelecido, a aquisição costuma ter as características de alta autonomia, pouco compartilhamento de informações e previsibilidade (Hütten et al., 2017). O cliente deve possuir autonomia para terminar o relacionamento, principalmente no ambiente online pela redução de barreiras (McKenna et al., 2002). Inicialmente, a troca de informações pelo cliente é menor, com poucas inovações no processo de compra (como um brinde de aniversário) e com uma menor percepção de risco para compartilhar informações entre os parceiros, realizando compras usualmente mais utilitárias do que hedônicas (Hütten et al., 2017).

No desenvolvimento do relacionamento, a interação transacional com uma motivação instrumental se torna em uma interação relacional com motivos afetivos conforme (Hütten et al., 2017). Neste estágio há uma maior necessidade de interação com a organização, de um conhecimento especializado, customizável e com interação pessoal, havendo uma interação com uma frequência alta. O meio online não permite que a interação com o serviço seja realizada face a face, necessitando da interface tecnológica para que o serviço seja prestado (Schumann et al., 2012).

O serviço ao cliente pode ser realizado mediado pela tecnologia, como no caso de chat lives e e-mails, ou pode ser realizado diretamente com o uso da tecnologia, como no caso do chatbot. Os negócios digitais permitem sejam desenvolvidos serviços online relacionados com o rastreamento de demanda do cliente, gerenciamento do relacionamento com o consumidor e a renovação influenciam positivamente na produtividade e na qualidade do serviço ao cliente (Zhu, Zhao, Tang, & Zhang, 2015). Levando isso em consideração, os clientes online se conectam as organizações no meio online para se informar e melhorar a experiência de compra (Manchanda, Packard, & Pattabhiramaiah, 2015), mas é a organização que deve entender as diferenças dos canais online disponíveis para entender em qual canal a informação é melhor comunicada (Steinhoff et al.,2019).

A falta das pistas verbais e não verbais que estão presentes na comunicação face a face entre humanos deve ser considerada para que a informação seja comunicada adequadamente. A

teoria da riqueza da mídia ou a teoria da riqueza de informação prevê que quanto mais rico é a mídia utilizada, ou seja, a mídia que possui mais formas de comunicar através de pistas verbais e não verbais, melhor é comunicado uma informação complexa (Steinhoff et al.,2019). Assim, o meio de comunicação online deve estar de acordo com a complexidade da mensagem, podendo oferecer informações no formato de textos à vídeos, para que contribuam com o marketing de relacionamento (Steinhoff et al.,2019).

Como a interação com a empresa é um processo chave no relacionamento de marketing, o uso de dos diferentes canais deve ser integrado e deve ser complementado com um diálogo bilateral (Gronroos, 2004). A tecnologia não substitui ou diminui a necessidade da interação humana, mas aumenta a necessidade do toque humano quanto maior for a presença da tecnologia na interação (Gummesson, 2017), principalmente quando maior for a complexidade da informação.

Já no estágio de aprimoramento, o relacionamento possui as características de maior conexão com a organização, maior compartilhamento de informações, necessidade de surpresas positivas no processo de compra, motivação afetiva de compra e idealizada por compras passadas (Hütten et al., 2017). Neste estágio, além da necessidade de uma maior conexão, o conteúdo da mensagem é a mais relevante, tornando a comunicação relacional necessária (Soldow & Thomas, 1984) para que haja uma maior interação social. A satisfação do cliente é essencial para que o relacionamento com a empresa no ambiente online seja aprofundada e tenha uma longa duração (Liang & Chen, 2009).

A personalização do relacionamento é um ponto chave para o aprimoramento do relacionamento online, sendo necessário o uso de ambientes omnichannel e da análise de big data (Steinhoff et al.,2019). Cada vez mais os consumidores esperam que as interações sejam altamente personalizadas, em tempo real e que ofereçam informações relevantes. A integração dos canais e dos sistemas de informações da empresa são necessários para que a interação omnichannel seja aplicada. As informações fornecidas durante as interações dos consumidores no ambiente online podem ser utilizadas para que haja a personalização da interação, mas também é importante que as informações nos outros pontos de contato offline complementem as informações.

2.3 Negócios digitais

Se a maioria dos consumidores estão presentes no meio online, como as redes sociais online, as empresas também devem estar nos meios digitais e ter como objetivo a construção de relacionamentos no meio offline e online (Tiago & Veríssimo, 2014). Em resposta ao aumento do uso de redes sociais e aplicativos online, cada vez mais organizações participam e oferecem serviço ampliado no meio digital (Kannan & Li, 2017), tornando mais empresas em negócios digitais (Gatner, 2018).

O aumento do uso da tecnologia nas empresas para torná-las presentes no meio online levou a adoção de novos termos para definir as organizações que atuam no meio online, como e-business, e-commerce, negócios digitais e empresa digital. Cada termo pode ser utilizado com definições distintas ou como sinônimos na literatura acadêmica, tornando necessário uma distinção clara dos termos referentes as empresas que atuam no meio digital.

A AMA (2018b) define e-commerce (comércio eletrônico do inglês eletronic commerce) e e-business (negócio eletrônico do inglês eletronic business) da mesma forma, referindo os termos como uma ampla variedade de modelos de negócios baseados na Internet que usualmente possuem uma estratégia de e-commerce que incorpora vários elementos do mix de marketing para levar os usuários a um site com o objetivo de comprar um produto ou serviço. A definição da AMA utiliza o termo e-commerce na descrição, indicando que o e-commerce faz parte do e-business, mas não o contrário, apesar dos termos de serem descritos da mesma forma.

A distinção dos termos fica mais clara com a definição de e-business como negócios conduzidos pela internet de Amit e Zott (2001) e Gatner (2018) e a definição de e-commerce como um site utilizado para realizar uma transação ou facilitar a venda de produtos pela internet de Kotler. Gatner (2018) ainda indica o e-business como qualquer processo que uma organização de negócios realiza em uma rede mediada por computador, como os processos de negócios voltados para a produção, o cliente e o gerenciamento interno. O e-commerce, então, pode ser considerado um dos processos dentro do e-business voltados a venda de produtos.

O adjetivo digital é outra forma que pode indicar que as organizações que atuam no meio online, como no caso de negócios digitais e empresa digital. Apesar da palavra digital estar relacionada com o código binário utilizado na programação para representar itens físicos ou atividades, o uso do termo digital como adjetivo está relacionado com o uso das tecnologias mais

recentes para melhorar processos organizacionais, interações entre pessoas, organizações e objetos, ou tornar possível os novos modelos de negócios (Gatner, 2018). No presente trabalho, negócios digitais e empresas digitais são aqueles negócios ou empresas que utilizam as tecnologias mais recentes.

De Sousa e Szafir-Goldstein (2005) utilizam o termo empresa digital para definir a empresa com a "total utilização dos sistemas de informação para a realização de seus negócios", levando em conta a integração de todos os sistemas de informação, incluindo aqueles que são relacionados ao e-business. Já negócios digitais é um termo que representa tanto as empresas digitais, quanto os seus serviços e produtos conforme de Sousa e Szafir-Goldstein (2005). Estas definições indicam que os negócios digitais são derivados da empresa digital, podendo ser inferido que o e-business e, consequentemente, e-commerce também são negócios digitais, mas nem todos podem ser considerados negócios digitais uma vez que possam existir e-business e e-commerce que não possuem a integração de seus sistemas ou, ainda, todos sistemas de informação implementados na sua organização.

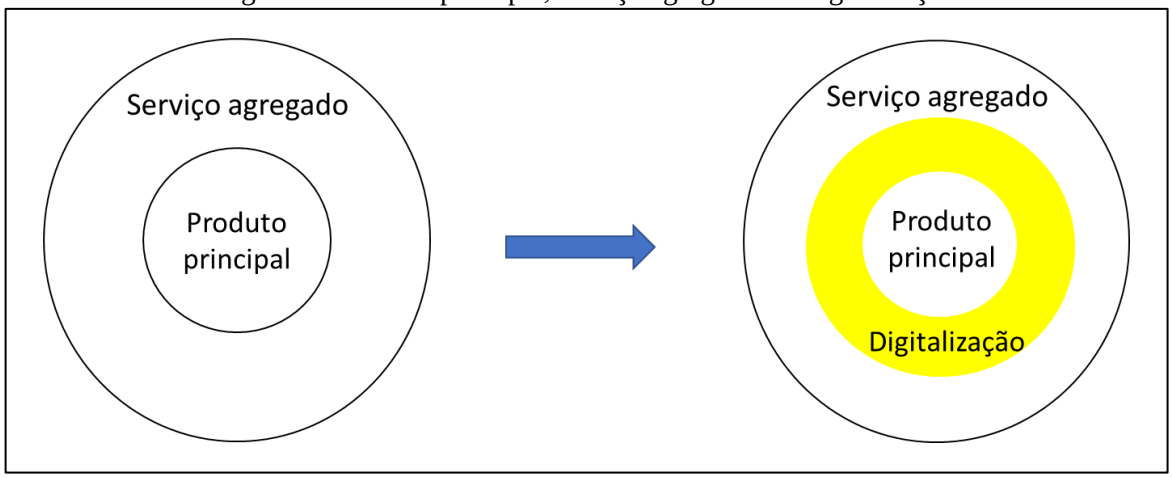
Gatner (2018) oferece outra definição mais atual e abrangente de negócios digitais no qual também pode ser incluído o e-business como um negócio digital sem ter, necessariamente todos os sistemas de informação e a integração entre eles. Gatner (2018) define os negócios digitais como os modelos de negócios presentes no ambiente online e offline, que torna difícil a distinção entre o mundo digital e o mundo físico. Assim, os negócios digitais não só utilizam da tecnologia e dos sistemas de informação para realizar seus negócios, mas também devem estar presentes no ambiente online e offline.

Os negócios digitais, portanto, são as empresas com e-business ou parte dos processos do e-business que possuem total ou parcial utilização de seus sistemas de informação em seu negócio.

A digitalização levou aos negócios digitais oferecessem um produto cada vez mais digitalizado, acessíveis em uma rede de parceiros e composto por parte produto e parte serviço digital (Kannan & Li, 2017). A tecnologia permitiu que os produtos fossem oferecidos no meio online com acesso pela internet através de computadores ou smartphones, levando ao produto principal adquirir mais produtos de serviços agregados (Kannan & Li, 2017) mediados por uma interface tecnológica entre o provedor do serviço e o consumidor, permitindo a troca de

informações a longa distância sem a necessidade da interação face a face (Schumann et al., 2012). Assim como os negócios digitais, o produto dos negócios digitais possui uma distinção difícil entre o produto principal e o serviço agregado (Figura 2).

Figura 2 - Produto principal, serviço agregado e a digitalização



Fonte: Adaptado de Kannan e Li (2017)

Ao mesmo tempo, a digitalização levou às mudanças no ambiente de negócios levando ao aumento da importância da construção de relacionamentos. O ambiente online afeta a construção e a manutenção do relacionamento devido à limitação da comunicação verbal e não verbal (Benedicktus, Brady, Darke, & Voorhees, 2010), a incerteza sobre a identidade real do parceiro de negócios (Kozlenkova et al., 2017), a estrutura unilateral do relacionamento pela falta de interação por parte do cliente ou da organização (Trier & Richter, 2015), a grande quantidade de empresas disponíveis para realizar negócios, o aumento do poder do consumidor e a menor disposição para pagar pelos serviços (Hütten et al., 2017). Neste contexto, construção e a manutenção de relacionamentos online e offline é benéfico para diminuir as incertezas, permitir a realização transações com parceiros de confiança e melhorar a experiência de compra (Kozlenkova et al., 2017), enfatizando a importância dos pontos de contato e o encontro ao serviço (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990).

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Tipo da pesquisa

O presente trabalho desenvolveu uma pesquisa de campo exploratória com caráter qualitativo. A pesquisa de campo é um tipo de pesquisa exploratória com o objetivo de obter informações relacionados ao problema da pesquisa. A pesquisa exploratória é utilizada para desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para auxiliar na formulação de estudos futuros, pois permitem a visão geral do fenômeno estudado, enquanto as pesquisas qualitativas são adequadas para obter melhor visão e compreensão do cenário do problema (Deshpande, 1983), sendo relevante nos estudos das relações sociais devido à natureza de um fenômeno social e a pluralização das esferas da vida, levando aos pesquisadores se depararem com novos contextos e perspectivas (Flick, 2009). Para tanto, a pesquisa qualitativa é caracterizada pelo objetivo de compreender qualitativamente as razões e motivações envolvidos em um fenômeno, utilizando uma amostra pequena, com a coleta de dados não estruturados e não estatísticos para resultar na compreensão mais profunda de um fenômeno (Deshpande, 1983).

3.2 Estratégia da pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso múltiplos como método. Segundo Godoy (Godoy, 1995), o estudo de caso é um dos tipos fundamentais da pesquisa qualitativa e possui o objetivo de analisar intensamente o objeto de estudo para responder perguntas de “como” e “por quê” os fenômenos estudados ocorrem. O método de estudo de caso é um método que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações para se responder às questões “como” e “por quê” (Campomar, 1991). A grande vantagem está em se estudar fenômenos atuais, difíceis de serem isolados, que ocorrem na vida real sendo, para tanto, necessário que o pesquisador tenha acesso ao fenômeno e que o papel do pesquisador seja realizado adequadamente (Yin, 2009).

Este método foi escolhido ao permitir a descoberta do conhecimento, enfatizar a ‘interpretação em contexto’, retratar a realidade de forma completa e profunda, utilizar uma variedade de fontes de informação, revelar a experiência vivenciada e permitir generalizações naturalísticas, busca representar os diferentes pontos de vista presentes em um fenômeno social e

utilizar uma linguagem e forma mais acessível que outros relatórios de pesquisa (Ludke & André, 1986). De acordo com as características apresentadas, Yin (2009) discorre que o estudo de caso se baseia em várias fontes de evidências, verificando mais variáveis do que fontes de dados, e utiliza do desenvolvimento teórico previamente desenvolvido para coletar e analisar os dados. Stake (Stake, 2005) complementa ao afirmar que o estudo de caso como método de pesquisa é definido pelo interesse sobre um caso individual, e não pelos métodos utilizados.

3.3 Unidade de análise da pesquisa

A unidade de análise é o caso a ser estudado, podendo ser constituído de indivíduos, organizações, eventos ou entidades, relacionadas com o problema de pesquisa definido (Yin, 2009). Neste estudo, "as atividades do chatbot" foram definidas como a unidade de análise conforme o problema de pesquisa proposto, buscando descobrir sua contribuição no marketing de relacionamento no contexto de negócios digitais.

As organizações escolhidas para compor o estudo foram:

a) ShopFácil – empresa de pequeno porte que atua como marketplace online.
b) Itaú Unibanco – empresa de grande porte que atua no setor financeiro.
c) Smart Fit – empresa de médio porte que atua no setor de educação física
d) Best Berry – startup que atua no setor de alimentos saudáveis.

As justificativas da escolha dessas organizações foram por conveniência da pesquisadora, pela atuação em segmentos distintos e por apresentarem portes distintos, permitindo o estudo das atividades do chatbot em contextos distintos.

As subunidades de análise do estudo consistiram nas atividades do chatbot e no marketing de relacionamento, sendo representadas a seguir:

a) Atividades do chatbot – quais são as características do chatbot
- História e motivos do uso do chatbot
- Funções do chatbot e do funcionário humano
- Agente conversacional - características atribuídas e motivos do uso
- Fluxo de conversa – forma que a conversa guiada é realizada

- A conversa – como a conversa não estruturada é realizada
- Elementos de interface – formas que os elementos de interface são utilizados
- Ações de alinhamento de expectativa – como é alinhado as expectativas do atendimento, da capacidade de conversa e interação

b) Atividades do chatbot no marketing de relacionamento – como o chatbot contribui no marketing de relacionamento

3.4 Do preparo à análise dos dados

O estudo de campo tem como objetivo coletar informações para se alcançar o objetivo de pesquisa. Para tanto, o protocolo de estudo é necessário realizar um bom estudo de caso, ganhando confiabilidade na pesquisa realizada (Yin, 2009). Além de guiar a pesquisa, o protocolo oferece uma visão geral do projeto de estudo de caso ao compreender a introdução, a finalidade, os procedimentos, o esboço do relatório e as questões de estudo de caso. O protocolo desenvolvido para este projeto está presente no apêndice A.

As fontes de evidências têm o objetivo de buscar outras fontes de informação e triangular as informações obtidas (Yin, 2009), sendo a entrevista semiestruturada, a observação, os documentos disponíveis na internet e os registros em arquivos disponibilizados pela organização participante as fontes de informações selecionadas. As entrevistas semiestruturadas serão realizadas com funcionários envolvidos com o chatbot indicados pela organização. A observação não participante do chatbot foi realizada no decorrer do período de coleta (entre junho de 2018 a junho de 2019), permitindo o pesquisador explorar amplamente o uso e funcionalidades do chatbot e observar as características do chatbot. Os documentos disponíveis na internet e registros relevantes sobre o chatbot disponibilizados pela empresa serão utilizados para minimizar complementar as informações da entrevista e observação, além de dar uma maior confiabilidade às informações analisadas.

O acesso à empresa foi realizado a partir da rede social online Linkedin. Foi realizada a busca e identificação de funcionários que trabalham com chatbot em seus cargos atuais em empresas de varejo. Ao ser aceito o convite de conexão, uma mensagem foi enviada contendo a apresentação da pesquisadora, o convite da pesquisa, o tema e objetivo da pesquisa, assim como a abordagem pretendida junto à organização. Após o aceite da organização, as entrevistas foram

agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas conforme o protocolo no apêndice A, tendo o seu conteúdo gravado em áudio, transcrito e auditado pelo pesquisador. O registro da entrevista foi realizado por áudio apenas após o aceite do entrevistado, caso o contrário, o pesquisador realizou notas durante a entrevista.

O Quadro 4 resume as entrevistas realizadas em cada caso, indicando o código do entrevistado, a empresa e o cargo do entrevistado, e o local e data da entrevista:

Quadro 4 - Lista de entrevistas realizadas

Caso	Código	Empresa	Descrição	Local e data da coleta
ShopFácil	E1	ShopFácil	Analista de Marketing	Barueri (26/10/2018)
	E2	ShopFácil	Gerente de Marketing	Barueri (26/10/2018)
	E3	Smarters	Gerente de projetos e Business Account	São Paulo (05/12/2018)
Itaú Unibanco	E4	Itaú Unibanco	IT Manager	São Paulo (18/10/2018)
	E5	Itaú Unibanco	Arquiteta enterprise	São Paulo (13/11/2018)
	E6	Itaú Unibanco	Data Scientist/Advanced Analytics Manager	São Paulo (28/12/2018)
Smart Fit	E7	Grupo Bio Ritmo	Supervisor de Marketing	São Paulo (26/11/2018)
	E8	Smart Fit	Coordenador de relacionamento com o cliente	São Paulo (04/01/2019)
	E9	Superare	Senior Business Development Manager	São Paulo (20/02/2019)
Best Berry	E10	Best Berry	Analista de Operações e Atendimento	Vídeo conferência (10/2018)
	E11	Best Berry	Estagiária de Produtos e Processos	Vídeo conferência (12/2018)

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

O Quadro 5 indica os documentos internos fornecidos pela empresa, indicando o código do documento, a empresa, o tipo de documento, o título do documento e data da publicação:

Quadro 5 - Lista de documentos

Caso	Código	Empresa	Tipo	Título	Data
ShopFácil	D1	ShopFácil	Apresentação de Slides	ShopFácil.com é o primeiro e-commerce a lançar um Chatbot no Facebook Messenger no Brasil	2017
ShopFácil	D2	ShopFácil	Formulário de entrevista	Entrevistas / Q&A #BBA17	2017
ShopFácil	D3	ShopFácil	Formulário de entrevista	EFMA 2017	2017
Itaú Unibanco	D4	Itaú Unibanco	Artigo	Você sabe o que é inteligência artificial?.	2018
Smart Fit	D5	Smart Fit	Mapa mental	Sem título	2018

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

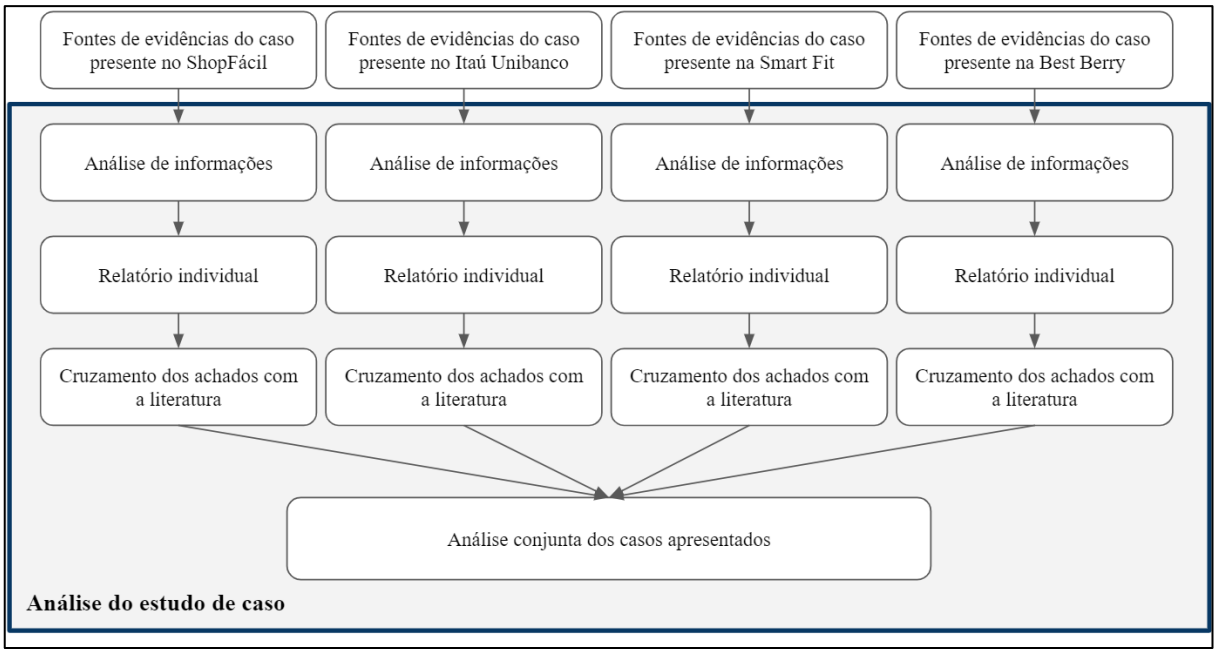
A observação do chatbot foi realizado no segundo semestre de 2018 e no primeiro semestre de 2019. A observação não participante do chatbot foi realizada através do uso do chatbot pela pesquisadora, onde foi realizada interações guiadas e espontâneas de acordo com as opções de assuntos que o chatbot e interações espontâneas que podem ocorrer em uma conversa com um atendente, como saudações e outras amenidades. O acesso ao chatbot foi realizado através dos links a seguir:

a) ShopFácil: https://www.messenger.com/t/ShopFacil
b) Smart Fit: https://www.messenger.com/t/SmartFit.Oficial
c) Itaú Unibanco: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.itau&hl=pt_BR
d) Best Berry: https://www.messenger.com/t/bestberrybr

3.4.3 Análise dos dados

A análise do estudo de caso foi dividida em: análise das informações e dados coletados, elaboração de relatório individual para cada caso, síntese das informações e comparação dos achados com a teoria abordada na revisão bibliográfica e, por fim, análise conjunta entre os casos por subunidade de análise. A Figura 3 ilustra a análise realizada:

Figura 3 - Exemplo da análise do estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estrutura do capítulo

O capítulo apresenta os relatórios individuais dos casos presentes nas empresas ShopFácil, Itaú Unibanco, Smart Fit e Best Berry, seguidos da análise consolidada dos casos.

4.2 O caso na empresa ShopFácil

4.2.1 Informações gerais sobre a organização

O ShopFácil Soluções em Comércio Eletrônico S.A. faz parte da Organização Bradesco e atua como um marketplace brasileiro. Ele é retratado no website do Bradesco como um shopping virtual completo e inovador, ou ainda, uma ferramenta de pesquisa que auxilia o shopper a realizar busca de produtos, comparar preços, verificar a avaliação das lojas e realizar compras. O ShopFácil possui sua sede na cidade de Osasco no estado de São Paulo, com cerca de 30 funcionários, apresentando um lucro líquido de R$ 26 mil em 2018.

Com o objetivo de entregar o melhor marketplace brasileiro, a empresa possui os valores de qualidade, diversidade, confiança, além dos e todos os valores da Organização Bradesco, sendo eles: cliente como razão da existência da Organização, ética em todas as atividades e relacionamentos, transparência nas informações necessárias às partes interessadas, crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas, respeito à dignidade e à diversidade do ser humano e, por fim, responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.

O Bradesco-Net Comércio Eletrônico ou Bradesco Net foi o predecessor do ShopFácil, sendo criado dentro do Banco Bradesco a partir de uma iniciativa de um serviço de pagamentos online para e-commerce em 1997. Entretanto, a escassez de lojas online no Brasil naquela época levou o banco mudar de estratégia e criar o marketplace online em 1998. Além da criação da Bradesco Net, foi feito o desenvolvimento de lojas virtuais e de serviços de consultoria pelo banco para estimular o e-commerce brasileiro, assim como o uso do serviço de pagamento online pelo mercado. Em 2000, as lojas do marketplace começam a demandar um aprimoramento da plataforma que iam além do meio de pagamento, levando ao banco transferir o Bradesco-Net para

outra empresa do grupo que poderia se dedicar a suprir essas necessidades que vão além do mercado financeiro, sendo criado o ShopFácil em 2001.

Atualmente, o ShopFácil oferece um marketplace no ShopFácil.com que reúne mais de 130 lojas com mais de 800 mil produtos em 36 categorias, sendo algumas das principais categorias: eletrônicos, eletroportáteis, informática, smartphone, utilidades domésticas. Adicionalmente, empresa atua no ShopFácil Viagens, ShopFácil Supermercado e ShopFácil Empresas com o e-commerce voltado para compra de passagens aéreas e planejamento de viagens, compras do dia a dia da casa e compras para o público corporativo, respectivamente.

4.2.2 O chatbot e as suas atividades

4.2.2.1 História e motivação

O chatbot do ShopFácil surgiu a partir de um estudo em 2016 realizado pelo eShoppers que identificou a tendência de compra online por meio de plataformas de mensagens instantâneas, mas que ainda não realizavam transação na mesma plataforma. Antes da introdução dos chatbots do Facebook Messenger no Brasil, o projeto era inicialmente uma vitrine interativa e personalizada para cada consumidor na página inicial do website do marketplace. Com o lançamento e a liberação do uso de bots na plataforma em abril de 2016, a empresa buscou novas soluções para que seus clientes possam interagir por meio da plataforma de mensageria e finalizar a compra sem ter que ser redirecionado para outro site. A organização reformulou o projeto da vitrine junto a startup de tecnologia Smarters e iniciou em maio de 2016 a concepção do projeto do seu chatbot em parceria com a Smarters e a Visa, a empresa da área financeira que atua com processamento de pagamentos.

Foram 6 meses dedicados para desenvolver, testar e implantar o fluxo de conversa, os personagens, o processamento da linguagem natural, os APIs de busca e transação dos produtos até o lançamento do chatbot. Posteriormente, foram aplicadas outras funcionalidades, como o reconhecimento de imagem e reconhecimento de voz. O Quadro 6 abaixo ilustra o desenvolvimento do projeto do chatbot a partir do lançamento dos chatbots na plataforma do Facebook Messenger:

Quadro 6 - Linha do tempo do chatbot do ShopFácil

Data	Evento
Início de 2016	Estudo eShoppers
Abril/16	Liberação dos chatbots no Facebook
Maio/16	Início do projeto
Junho/16	Implementação dos fluxos de conversação
Agosto/16	Teste e correção dos fluxos
Setembro/16	Lançamento do chatbot do ShopFácil
Outubro/16	Implementação de APIs relacionados à compra
Novembro/16	Compras diretamente da interface do Facebook
Junho/17	Reconhecimento de áudio
Início de 2018	Reconhecimento de imagens

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das informações fornecidas nos documentos e websites consultados (2019)

A motivação do desenvolvimento do chatbot no Facebook Messenger foi impulsionada por diversas comportamentos e tendências que a empresa já havia identificado, como: a alta penetração dos celulares no Brasil, o maior crescimento do número de usuários ativos em aplicativos de mensagens instantâneas do que de usuários de redes sociais, a limitação do espaço de armazenamento disponível para apps de smartphone, a possibilidade de interação mais relacional entre marcas e usuários, a facilidade de realizar manutenção do chatbot em relação a um app e a facilidade de começar uma conversa na plataforma do Messenger. A razão da escolha por um chatbot também é relatada na entrevista:

> "[A motivação foi para] facilitar a compra em qualquer momento, em qualquer lugar que o consumidor estiver buscando ou em dúvida sobre algum produto. Hoje as pessoas estão sempre com os celulares em mão. Ter um canal de fácil acesso e que auxilie a compra de maneira interativa é o objetivo do chatbot" (E2)

O uso do Facebook Messenger como um ponto de contato com o cliente também é relevante para a empresa. Há diversas informações relevantes que o chatbot do ShopFácil consegue captar ao interagir com um usuário do Facebook Messenger, permitindo que a empresa compreenda os interesses, as necessidades e os comportamentos dos seus clientes para oferecer melhores produtos para seus clientes (D2).

De acordo com o entrevistado E3, a empresa adota uma posição inovadora, implementando novas funcionalidades na ferramenta assim que ela é liberada para o Messenger. A Smarters verifica a aplicabilidade para o chatbot do ShopFácil, sugere uma nova função ou forma de interação para o bot e aplica no chatbot de forma mais rápida que os outros chatbots de varejo no

Brasil, tornando o chatbot como o primeiro chatbot de e-commerce no Brasil e o primeiro a realizar compra no próprio Messenger.

4.2.2.2 Funções do chatbot e o funcionário humano

O chatbot pode buscar informações sobre produtos no pré-venda por filtros dos parâmetros dos produtos utilizando os elementos de interface, por texto e por reconhecimento de áudio ou de imagem, além de calcular o frete e realizar questionários que sugerem produtos ideias. A venda pode ser realizada no próprio Messenger se o cliente já possuir cadastro no website oficial com o e-mail do Facebook Messenger. Apesar da funcionalidade de vendas não estar liberada para o uso na plataforma, estando em fase de testes apenas em alguns países como nos Estado Unidos, a parceria com a Visa permitiu ao chatbot realizar transações na plataforma com a utilização do API do Visa Checkout, uma carteira eletrônica da Visa que permite realizar pagamentos por cartões de crédito de diversas bandeiras de forma simples, segura e sem a necessidade de preencher todos os dados do cartão em cada transação. Por fim, no pós-venda, o chatbot oferece informações sobre o status do pedido por meio de APIs associados ao marketplace.

Algumas funcionalidades, como a compra (pagamento) de produtos e a verificação da situação da compra, podem ser realizadas apenas se o cliente ter completado o cadastro no website do ShopFácil e seu e-mail do Facebook Messenger ser o mesmo do cadastro. Isso permite que as informações sobre o cliente sejam resgatadas pelo chatbot no sistema interno do Marketplace a partir do e-mail fornecido no perfil do Facebook. Porém, como não foi possível realizar o cadastro no site da empresa, estas funções não foram verificadas e analisadas.

O ShopFácil possui uma visão do chatbot como um personal shopper virtual, sendo desenvolvido como uma forma de tornar mais lúdica a experiência do consumidor no marketplace (E3). A ferramenta foi desenvolvida como uma extensão do site que pode ser acessada de forma interativa, rápida e de qualquer lugar, permitindo que o cliente busque, compare e compre os produtos sem a necessidade de acessar o website, sendo um chatbot informacional e transacional que está integrado com o website por meio de APIs. Ele é relatado como um canal diferente para vendas, atendimento e relacionamento com os clientes (D3), uma forma eficiente de estar onde o cliente está (D2) e uma extensão de um site, site mobile ou APP ao “continuam a conversa” (D1),

sem a intenção de substituir um funcionário, mas como uma forma de complementar ao que é oferecido no site, uma forma mais fácil de acessar às informações do marketplace (E1 e E2).

4.2.2.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia

Mesmo com a visão de chatbot voltada para assistência no processo de compra, o personal shopper virtual, o ShopFácil tem como o seguinte entendimento generalizado de bot ou de chatbot:

> "Bot (diminutivo de "robot" - robô em inglês) é uma tecnologia que interage com usuários simulando reações humanas, normalmente por meio de uma interface de chat (similar ao WhatsApp, Facebook Messenger etc.). É uma ferramenta que utiliza inteligência artificial e processamento de linguagem natural." (D1)

Neste trecho é possível identificar que o entendimento de chatbot pela empresa é uma ferramenta que interage com pessoas utilizando a linguagem natural de forma similar aos humanos, podendo ser na interface de texto ou de voz. Além disso, o chatbot é considerado como um bot mais desenvolvido, que vai além da identificação de palavras-chave, que permite realizar uma conversa (E3).

Para o ShopFácil, os chatbots podem ser divididos em níveis de complexidade conforme quatro dimensões: o uso de processamento de linguagem natural, a complexidade do diálogo, o uso de recomendações e a forma de pagamento. Quadro 7 ilustra os níveis de complexidade dos bots conforme o ShopFácil:

Quadro 7 - Níveis de complexidade de bots conforme o ShopFácil

Característica	0	1	2	3
Natural language processing (NLP)	-	Palavras-chave	NPL	Semântica pura
Diálogo	URA	Fala → URA	Conversas simples	Bate-papo
Recomendação	-	Atrelada a palavras-chave	Relaciona itens às pessoas	Combina itens às pessoas, Contexto, Análise de sentimentos
Pagamento	-	Link externo de compra	transação direto com o bot	Compra e pagamento pelo bot

Fonte: Adaptado do documento D1 pela autora (2018)

O nível 0 é o mais simples e é o modelo que muitas empresas utilizam para filtrar os clientes e direcioná-los para um atendente que possam receber a solicitação e encaminhá-lo para uma solução. Neste nível, o bot não é um chatbot ao não simular uma resposta.

O nível 1 já há uma tentativa de simular uma conversa ao usar respostas baseadas na identificação de palavras-chave, possibilitando a recomendação de produtos baseadas nas palavras-chave acionadas. Por não haver a interpretação dos requerimentos dos clientes, o diálogo fica muito similar à interação com uma URA ao não reconhecer sinônimos das palavras chaves que não estiverem registradas. Por ser um nível mais simples de um chatbot, não há a integração da interface do chatbot com os sistemas de compra e pagamento, sendo necessário finalizar uma compra fora da plataforma de mensagem.

O bot de nível 2 é onde o chatbot do ShopFácil foi identificado (D1). O diálogo com um bot neste nível se torna mais fluido permitindo realizar conversas simples ao utilizar o processamento de linguagem natural para reconhecer a estrutura semântica da frase para, então, identificar o objeto e a ação requerida para o objeto mencionado no diálogo. Para que seja possível realizar recomendações personalizadas e pagamento, é necessário que os sistemas internos da empresa estejam integrados com a interface do chatbot para que o bot possa buscar informações sobre o cliente e realizar o processamento da transação de uma compra sem sair da plataforma.

O nível 3 é o de maior complexidade com a possibilidade de realizar uma conversa mais próxima ao do que é realizada entre humanos, sendo possível identificar conceitos mais complexos utilizados na conversa, englobando a análise semiótica e a análise retórica. Para que este nível de complexidade seja alcançado, o processamento de linguagem natural deve ser realizado junto à interpretação do contexto do diálogo e à análise de sentimentos do discurso. Assim, a interação necessária para a recomendação é mais fluida, combinando o item mais adequado para a necessidade do cliente conforme o que foi dito no diálogo e as informações do cliente no sistema.

Para que o chatbot do ShopFácil consiga ter a complexidade do chatbot de nível 2, foi necessário a aplicação de 3 tecnologias básicas: processamento de linguagem natural, machine learning e API (application programming interface) (E3 e D1). O processamento de linguagem natural ajuda a compreender a estrutura de frases completas, identificando além da palavra-chave, identifica quais são os trechos que indicam o que o cliente está solicitando (E3). O Machine

Learning contribui com a associação de termos que são inseridos na conversa pelos clientes às respostas adequadas, ou seja, associa as diferentes formas que o cliente pode solicitar uma mesma ação do bot (E3). Enquanto o API é a tecnologia necessária para que as informações do catálogo dos produtos no sistema interno da empresa sejam acessadas pelo bot no Facebook Messenger, assim como o processamento de informações para realizar o pagamento via Visa Checkout (E3).

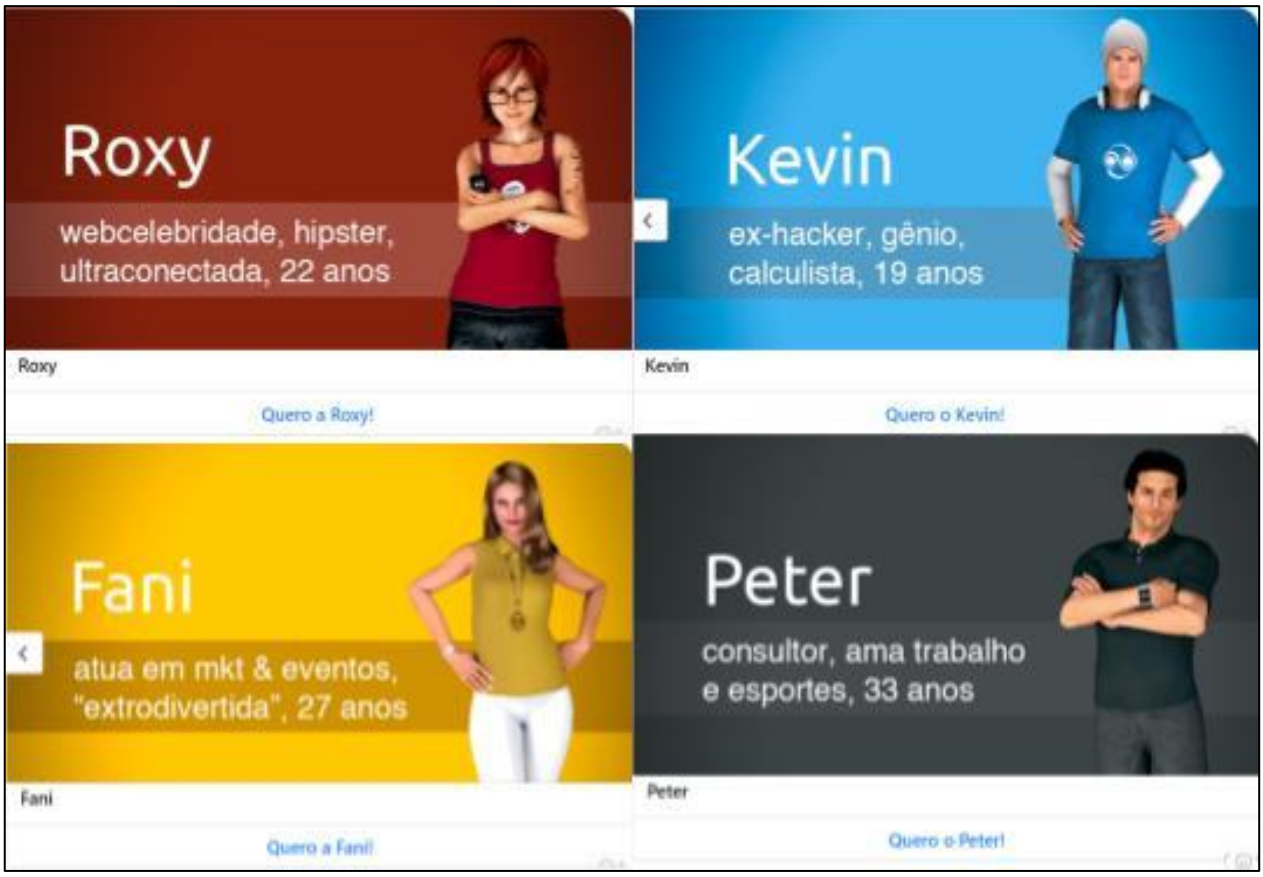
4.2.2.4 Os agentes conversacionais

A abordagem da ferramenta como personal shopper virtual e como uma forma lúdica de interagir com a organização é traduzida nos 4 agentes de conversação artificial com uma aparência antropomorfizada em personagens 3D presentes no chatbot: Roxy, Fani, Peter e Kevin. Cada personagem foi desenvolvido junto à uma empresa de marketing (E2), permitindo que os clientes escolhessem o personal shopper que mais se auto identificarem, de forma similar ao que acontece nas lojas físicas, humanizando a interação do cliente com a máquina. Conforme o documento D3:

> "O visitante pode escolher entre 4 personal shoppers diferentes (Roxy, Fani, Peter e Kevin), criados para humanizar a inteligência artificial com personalidades e formas de interação personalizadas. Uma interação, favorecida pela interface de chat, que é bem intuitiva para os brasileiros." D3

Cada um deles foram desenvolvidos no início do projeto em maio de 2016, cada um com uma personalidade, hobbies, idades e um modelo de linguagem distinto (D1 e D3). Esses personagens são os mesmos utilizados pela Smarters, a startup prestadora de serviços de tecnologia, para mostrar os diferentes 'agentes de oportunidades' que podem ser adotados como os agentes de conversação no chatbot para assistir o cliente. Essas características, com exceção do modelo de linguagem, são descritas nas imagens para realizar a escolha do agente de conversação no início de uma conversa ou na troca do personal shopper virtual (Figura 4).

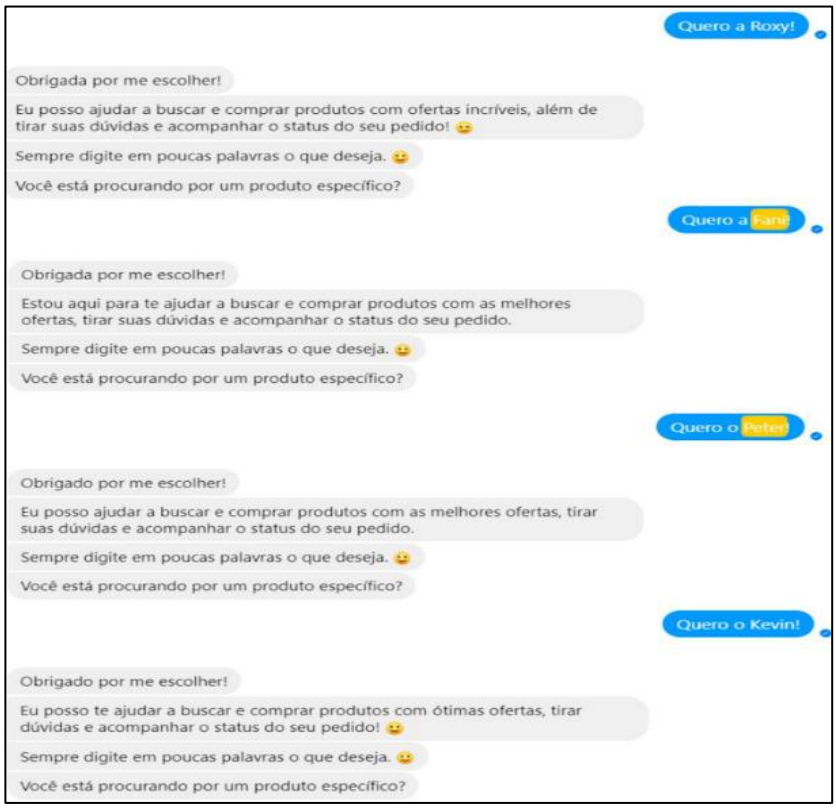
Figura 4 - Agentes de conversação artificial e suas características

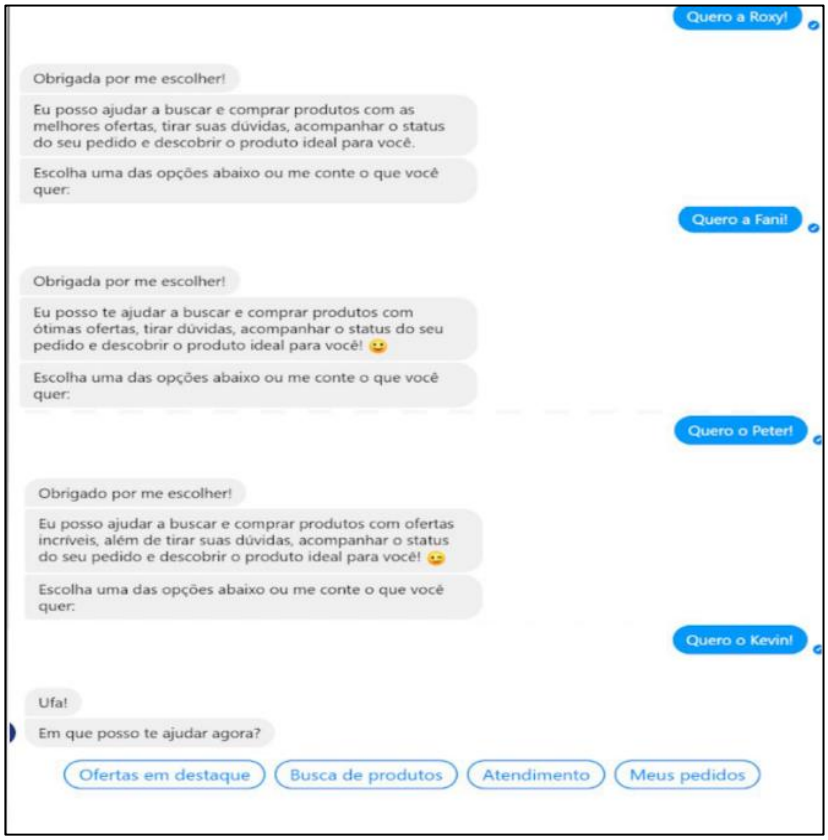


Fonte: Adaptado a partir das imagens fornecidas no chatbot (2018)

Apesar da caracterização dos agentes de conversação, apenas a personalidade é diferente, (E2). Após a escolha do personal shopper virtual, cada personagem se auto apresenta e mostra os principais assuntos no formato de carrossel (Figura 5). A apresentação na versão de 2018 reforça que o chatbot pode auxiliar na busca e compra de produtos, na resolução de dúvidas e na verificação do status do pedido, assim como é indicado na mensagem inicial do perfil do chatbot. Na versão de 2019, foi incluída na mensagem outra funcionalidade, a busca do produto ideal, entretanto, as opções apresentadas no formato de carrossel não apresentam esta opção, mas somente após selecionar a pesquisa de produtos.

Figura 5 - Respostas de apresentação dos agentes de conversação artificial em 2018 e em 2019





Fonte: Adaptado a partir das imagens fornecidas nos chatbot (acima 2018 e abaixo 2019)

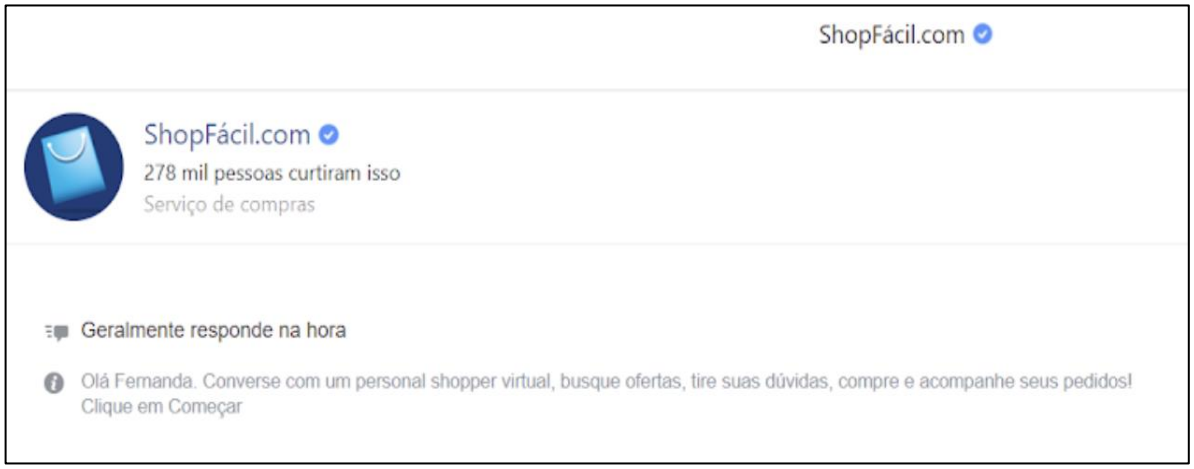
Com exceção das mensagens do Kevin na versão de 2019, os outros personagens não possuem um discurso muito distinto que reflete a personalidade de cada um, repetindo o mesmo conteúdo com mudanças textuais pequenas, como o uso de adjetivos ou emojis distinto. A distinção do discurso de auto apresentação entre os personagens, entretanto, é maior na versão de 2019 do que 2018, o que pode indicar que a empresa está desenvolvendo o modelo de linguagem para distinguir cada personagem e, assim, serem personagens ou personas distintas.

Durante as interações com os diferentes personagens, foi identificado que a distinção no discurso é concentrada nas conversas sobre amenidades. Além da auto apresentação, o termo escolhido para responder algumas interações que ocorrem nas conversas do dia a dia, como agradecimentos e saudações, são diferentes para cada personagem, adotando um tom mais formal, cordial ou casual.

4.2.2.5 O fluxo de conversa

Antes de iniciar a interação com o chatbot, uma mensagem inicial com as informações sobre o perfil do Messenger indica claramente que o canal é utilizado para conversar com um personal shopper virtual e quais assuntos ele pode abordar a (Figura 6). Na mesma página, é possível identificar um aviso legal sobre quais tipos de informações são possíveis de serem coletadas pelo perfil da página ao clicar no botão “Começar”.

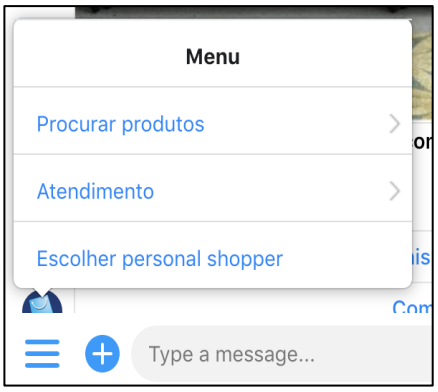
Figura 6 - Mensagem inicial do perfil do ShopFácil no Facebook Messenger



Fonte: Adaptado a partir das imagens fornecidas no chatbot.

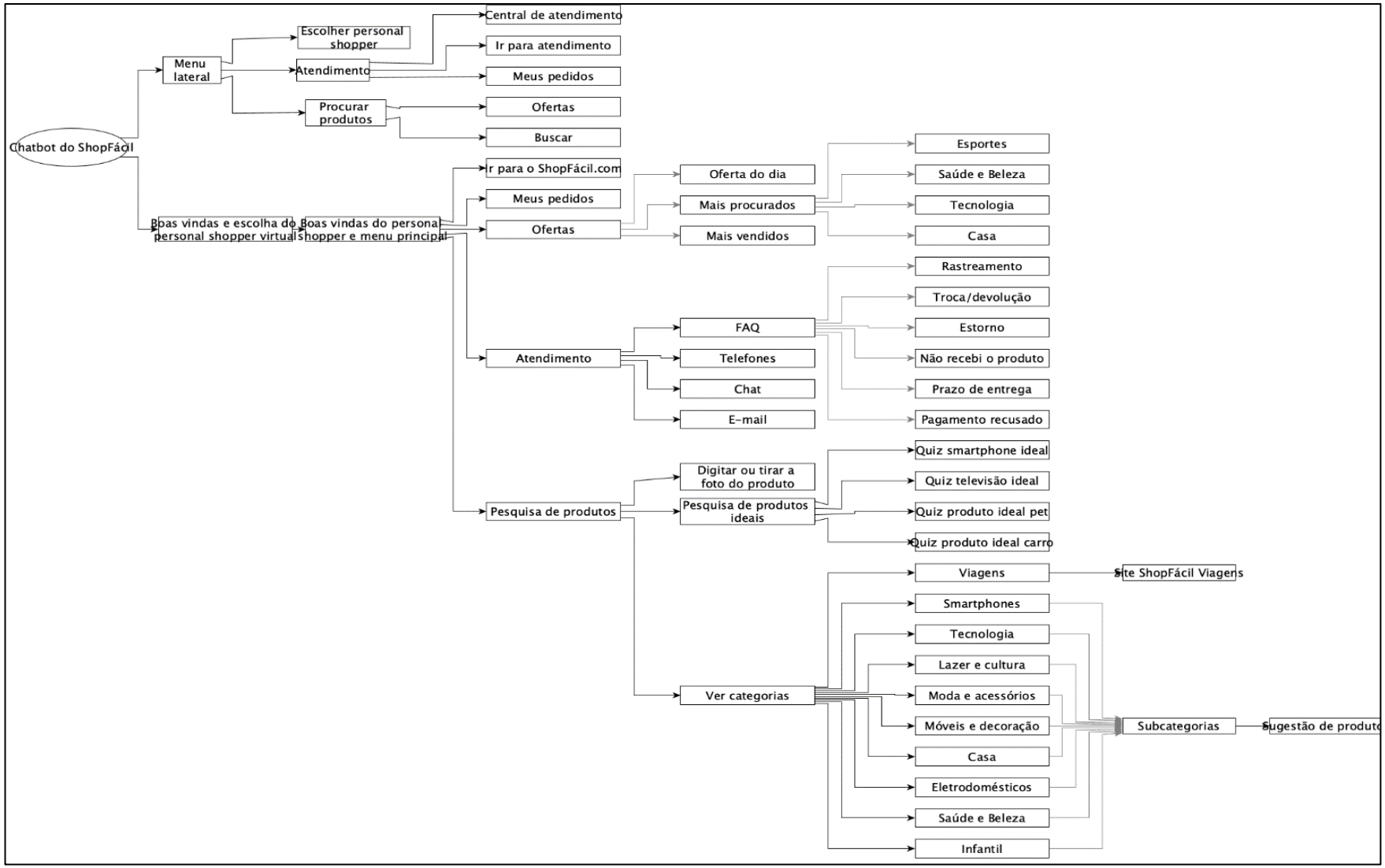
Após a indicação do usuário de interagir com a página do Messenger ao clicar em começar, o chatbot inicia o fluxo de conversa com mensagens de boas-vindas e escolha do shopper pelo usuário. Adicionalmente, o menu lateral localizado ao lado do campo para digitar a mensagem também pode ser utilizado na interação com o chatbot (Figura 7) onde é possível acionar o fluxo da conversa com os assuntos de busca de produtos, atendimento e personal shopper.

Figura 7 - Menu lateral dos assuntos do chatbot do ShopFácil



Fonte: Adaptado a partir das imagens fornecidas nos chatbot.

Figura 8 - Fluxo de assuntos do chatbot do ShopFácil



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das informações fornecidas no chatbot (2018)

O fluxo de assuntos da conversa (Figura 8) mapeado a partir das opções disponibilizadas através dos elementos de interface indicam a maioria das funções disponíveis no chatbot, assim como foi informado na mensagem de inicial de apresentação (Figura 6). Os principais assuntos são indicados no menu lateral ou na primeira opção de interação, sendo a busca de produtos, busca de ofertas, acompanhamento de pedidos e atendimento apresentadas no formato de carrossel.

Quadro 8 - Categorias principais de produtos mencionados no chatbot e no site

Categorias	Chatbot	Site - cabeçalho	Site - mapa do site
Smartphone	x	x	
Tecnologia	x	x	x
Saúde e Beleza	x	x	x
Eletrodomésticos	x		
Casa	x	x	x
Móveis e Decoração	x		
Moda e Acessórios	x	x	x
Lazer e cultura	x	x	x
Infantil	x	x	x
Viagens	x	x	
Diversos			x
Especial ShopFácil			x

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das informações fornecidas no chatbot e no site (2018)

A maioria dos assuntos estão voltados para a busca de produtos visualizadas através de um carrossel com 10 grandes categorias, sendo elas: smartphone, tecnologia, saúde e beleza, eletrodomésticos, casa, móveis e decoração, moda e acessórios, lazer e cultura, infantil e, por fim, viagens. Ao selecionar uma das categorias, suas subcategorias são visualizadas através de respostas rápidas que, se forem selecionadas, mostram sugestões de produtos nestas subcategorias. As categorias de produtos mostradas no chatbot são similares aos que aparecem no cabeçalho e no mapa do site (Quadro 8), havendo uma maior granularidade nas categorias do chatbot ao

transformar subcategorias do site em categorias principais, como no caso do de eletrodomésticos e móveis e decoração presentes no site com na categoria casa.

Outro assunto disponível no chatbot observado através do fluxo de conversa é o atendimento. É possível selecionar o assunto atendimento através do menu lateral ou do fluxo principal da conversa, sendo subdividido em telefone, email, chat online no site e dúvidas frequentes. Dentre em dúvidas frequentes é possível acessar diretamente as dúvidas sobre formas de pagamento e vale presentes, mas também é possível selecionar FAQ e encontrar informações sobre rastreamento do pedido, pagamento recusado, prazo de entrega, pedido não entregue, troca ou devolução e estorno.

O último grande assunto tratado no chatbot é o acompanhamento de pedidos. Nele, é necessário ter o e-mail da conta do Facebook cadastrada no site do ShopFácil para que as informações sejam consultadas no sistema interno do ShopFácil.

4.2.2.6 O uso de elementos de interface no fluxo de conversa

Para auxiliar a navegação dos assuntos, foi predominante o uso do carrossel na como escolha de elemento de interface. De forma geral, em cada item do carrossel, foi utilizada uma imagem com texto ilustrando a opção de seleção no carrossel, havendo um breve título descritivo e um link para selecionar a opção e seguir na conversa ou direcionar para o website. Também foram utilizados com outros formatos nas apresentações de algumas opções no carrossel, como no caso da pesquisa de produtos digitando diretamente o produto desejado ou por reconhecimento de imagem, não havendo um título ou link abaixo da imagem, mas uma descrição de como realizar a busca. Enquanto no caso das opções de atendimento e das opções de produtos sugeridos, foram utilizadas mais opções de links como uma forma de apresentar subcategorias.

Já o uso de respostas rápidas foi utilizado para orientar o fluxo da conversa com o intuito de indicar as respostas mais específicas disponíveis no chatbot e guiar o fluxo da conversa para as opções anteriores de forma similar a um menu. As opções de assuntos das ofertas, das ofertas mais procuradas e das subcategorias de produtos estão entre os temas específicos, mas também funcionam como palavras chaves para retornar ao menu principal ou ao menu com outras categorias. Também é utilizado como uma forma de iniciar um novo assunto ao chegar ao fim do

fluxo de um assunto, tornando mais fluida a navegação entre os assuntos ao perguntar com a mensagem “Posso ajudá-la com mais alguma coisa?”.

4.2.2.7 A conversa com o chatbot

Como o próprio o nome da ferramenta indica, o chatbot deve conseguir realizar simulações de conversas. No caso do chatbot do ShopFácil, algumas amenidades que podem ser utilizadas no dia a dia são devidamente respondidas, como no caso de saudações, agradecimentos, elogios ou outras interações que já foram mapeadas e as suas respostas foram implementadas. Algumas perguntas sobre o próprio chatbot e sobre o que é o ShopFácil ou a Smarters podem ser respondidas, mas não consegue responder o que é Bradesco. Entretanto, quando o chatbot responde que “Eu sou uma inteligência artificial” e não consegue responder o que é inteligência artificial, indica que há o uso de um banco de conhecimento sobre assuntos e temas que são inseridos manualmente ou relacionados aos fluxos de conversa. Além disso, o chatbot responde apenas às perguntas imediatas, não levando em conta o contexto ou o que foi conversado anteriormente, tornando as conversas superficiais e inviabilizando um diálogo contínuo para manter algo parecido com uma conversa entre pessoas.

Quando a mensagem não está incluída no conhecimento do chatbot, seja nas amenidades ou na busca por produto, é ativado algumas mensagens padronizadas que o chatbot não entendeu a mensagem. Dentre as respostas identificadas, são: “Não encontrei nada relacionado por enquanto. Será que esse produto pode ser localizado com outro nome?”, “Desculpe [nome de usuário], mas preciso saber de forma mais específica do que você precisa.” e “Estou vendo que estamos tendo um pouco de dificuldade em nossa comunicação. Lembre-se que sou um robô, e ainda estou aprendendo. Por favor, tente falar de forma mais direta ou entre em contato com nossa central de atendimento”. As diferentes opções de respostas tornam mais fluidas e menos robóticas, além de indicar a forma mais adequada de interagir com ele via mensagem.

Já a pesquisa de produtos pode ser realizada em 5 formas de busca diferentes: por filtro, por termo, por voz, por imagem e por quiz. A busca pelos filtros é realizada com o auxílio dos elementos de interface, selecionando a categoria e subcategoria do produto buscado seguindo o fluxo de conversa indicado na Figura F. Na busca por termo, o produto desejado é digitado diretamente no campo de mensagem. A busca por voz e por imagem é similar à busca por termo,

mas há uma etapa anterior de reconhecimento de voz ou de imagem para texto, respectivamente. A busca por quiz é realizada apenas para produtos selecionados, onde é realizado um teste que gera uma recomendação de acordo com as respostas selecionadas.

Das formas de pesquisa de produtos, as buscas por termo, por voz e por imagem são as que mais se assemelham com as interações entre pessoas ao tornar fluida a interação e não restrita aos filtros de categorias ou à testes. Entretanto, as buscas não são complexas o suficiente para serem similares com as interações com humanos. O nome do produto é identificado e é realizado a busca do nome do produto no banco de dados, sendo limitado aos termos descritos no anúncio. É possível encontrar o produto com um adjetivo qualitativo ou descritivo específico apenas se o adjetivo estiver contido no anúncio, como é o caso de encontrar produtos com o termo ‘notebook gamer’, mas não encontrar produtos com o termo ‘notebook barato’ ou ‘notebook leve’.

Adicionalmente, não é possível buscar sugestões de produtos para ocasiões especiais, como ‘presente de aniversário’ ou ‘presente de natal’. Quando esses termos são pesquisados, os produtos sugeridos são aqueles que possuem o termo ‘aniversário’ ou ‘natal’, como ‘DVD Alice no País das Maravilhas - Edição de 60 Aniversário’ e ‘Tinta para Tecido Fosca 37ml cor 984 - Vermelho Natal’, respectivamente. As exceções são as campanhas de marketing específicas para uma data e restrita para o período, como o dia das Mães, onde foi enviado uma mensagem com sugestões de produtos selecionados previamente para clientes que já interagiram com o chatbot.

A pesquisa por quiz foi uma forma de tornar mais interativa e lúdica a interação com o chatbot. Neste tipo de pesquisa, é possível realizar um teste para que o chat tenha uma sugestão mais adequada para smartphones, produtos para o pet, produtos automotivos e televisões. Uma forma de iniciar o teste é através do fluxo de assuntos, encontrando todas as opções de teste. Outra forma que pode ativar o quiz é ao digitar ‘quiz’ na mensagem, iniciando o quiz para a televisão ideal. Para ativar os outros testes, deve ser especificado qual dos testes disponíveis está buscando.

4.2.2.8 Ações de alinhamento de expectativas

Durante as interações com o personal shopper virtual, é possível identificar algumas características que indicam e reforçam que o cliente está conversando com um robô. Para as entrevistadas E1 e E2, o personal shopper virtual é facilmente identificado como um robô e não

um funcionário humano ao apresentar os personagens 3D antropomorfizados na primeira interação. A descrição antes de iniciar a conversa, primeira apresentação do chatbot e a auto apresentação do personal shopper mencionam o termo ‘virtual’ como uma forma de indicar que o cliente está interagindo com um robô (E3). Outras características apresentadas durante as interações podem indicar que o agente de conversação é um robô, como as respostas às perguntas ‘quem é vc’ ou ‘vc é humano’, o uso de diversos elementos de interface e a rapidez das respostas podem ser outro indicativo que o chatbot é um robô

O chatbot as descreve brevemente suas funções nas mensagens antes de interagir com o robô, de boas vindas do chatbot e de apresentação do personal shopper virtual, além dos momentos que a mensagem padrão de ‘não entendi’ é ativada e as opções de assunto iniciais são apresentados. Os diversos momentos que o chatbot indica qual a sua função permite que o consumidor compreenda o que pode ser feito com o chatbot, mesmo que não tenha lido atentamente as mensagens iniciais (E3).

4.2.2.9 Resumo dos achados das atividades do chatbot

O Quadro 9 apresenta um resumo dos achados presentes nas atividades do chatbot no ShopFácil:

Quadro 9 - Resumo dos achados das atividades do chatbot da ShopFácil

Motivação	Tendência do uso de plataformas de mensageria para os clientes interagirem com os vendedores Maior facilidade de acesso e contato com o consumidor Forma inovadora para interagir com o cliente
Funções	Busca de produtos (filtro, termo, áudio, imagem e quiz) Compra Acompanhamento de pedidos Responde à perguntas frequentes
Funcionário humano	Não é substituído Não participa da interação no chatbot
Definição	Ferramenta que utiliza inteligência artificial e processamento de linguagem natural para interagir com usuários simulando reações humanas.
Tecnologias aplicadas	Processamento de linguagem natural Machine Learning API
Integração do sistema	Sim, através do uso de APIs
Agentes Conversacionais	Personal shopper Personagens: Roxy, Fani, Peter e Kevin Representação 3D humanizada Apresentam um discurso similar, utilizando um discurso informal e com emojis. Há indícios do desenvolvimento do modelo de linguagem para distinguir melhor cada personagem
Interação	Através dos elementos de interface (filtro) e de mensagens por texto, áudio ou imagem. Estruturado para a busca de produtos, pedidos realizados, informações sobre o atendimento e perguntas frequentes. Não estruturado para amenidades Pesquisa de produtos pelo termo é baseado nas palavras do anúncio do produto, não compreendendo adjetivos associados na busca
Elementos de interface	Menu fixo, carrossel, respostas rápidas e botões
Alinhamento de expectativa	Uso dos diferentes agentes conversacionais em 3D Apresentação como personal shopper virtual Responde rapidamente e utiliza elementos de interface Responde se é um robô ou um humano

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.2.3 O chatbot e o marketing de relacionamento

O chatbot é um canal que contribui em todas as fases do relacionamento online conforme os entrevistados, desde o início do processo de compra até a sua finalização. O chatbot permite que o cliente tenha autonomia na busca de informações fora do website, oferecendo um fluxo de busca de produtos por filtros de categorias padronizados conforme o comportamento de compra online identificado pela organização, ou uma busca mais aberta por meio de termos, de imagens e reconhecimento de voz, além da compra e das informações de rastreamento dos produtos (E3).

O ShopFácil utiliza o seu chatbot como uma ferramenta para facilitar a interação com os seus consumidores fora do marketplace, sendo um canal que tem o objetivo de melhorar "a experiência do consumidor através da assessoria de um personal shopper virtual" [D3]. Conforme o documento D2 e os entrevistados, o chatbot gerou resultados positivos para os consumidores ao oferecer um canal de fácil acesso para tirar dúvidas sem a necessidade de entrar em contato com um funcionário humano e que que utiliza uma linguagem mais informal. Também foram relatados resultados positivos associados com o uso da ferramenta para a organização, como o aumento da base de clientes, de interações recorrentes com o chatbot e de vendas pelo canal (D2 e D3).

A experiência do consumidor é aprimorada através das inovações da ferramenta e das interações sobre amenidades. O chatbot se torna mais lúdico com a participação do robô em conversas do dia a dia e as diferentes formas de buscar um produto, como a pesquisa do produto ideal realizada por testes (E2 e E3).

Mesmo com o foco na experiência do consumidor, a estrutura do chatbot não possui uma área para que o cliente avalie a sua satisfação com a sua interação com o chatbot ou expresse sua opinião. Conforme a entrevistada E1, a pesquisa com os clientes ou o uso da métrica de satisfação no chatbot não foram ponderados durante o desenvolvimento do chatbot. O aprimoramento das interações é realizado sem um consultar a opinião direta do consumidor para avaliar a sua experiência, mas ao analisar qualitativamente as interações passadas dos consumidores com o chatbot E3.

A integração com os sistemas internos da organização permite que haja a gestão do relacionamento dos clientes através do chatbot. Isto contribui com o desenvolvimento do

relacionamento ao permitir que o chatbot identifique o cliente e ofereça informações relevantes e personalizadas, que vão além de respostas padronizadas (quadro a), ou colete informações relevantes do comportamento do consumidor E3. Atualmente o chatbot utiliza a integração dos sistemas para facilitar o processo de busca de produtos e compra, enquanto a inteligência artificial é utilizada para melhorar a identificação das solicitações de produtos e outros assuntos do fluxo de conversa das mensagens enviadas. Assim, a personalização é aplicada para sugestão de produtos identificados e a inteligência artificial para a compreensão da linguagem natural.

O Quadro 10 apresenta um resumo dos achados das atividades do chatbot no ShopFácil no marketing de relacionamento:

Quadro 10 - Resumo das atividades do chatbot da ShopFácil no marketing de relacionamento

Resumo das atividades do chatbot no marketing de relacionamento
A ferramenta é utilizada para diminuir o distanciamento entre a empresa e o consumidor através da escolha de canal, uso de agentes de conversação humanizados, uso de uma linguagem similar ao que o consumidor utiliza, tornando a interação lúdica.
O chatbot contribui no relacionamento ao ser uma ferramenta que oferece informações em um ambiente que há poucas informações disponíveis, sendo apoiada pela integração do com o sistema de informações interno da empresa.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.2.4 Análises sobre o caso presente no ShopFácil

O chatbot do ShopFácil possui função informacional, mas também permite que haja a transação como uma de suas funcionalidades, similar ao que o website oferece, mas com uma ferramenta mais simples. A automação da busca e compra de produtos, incluindo a situação da compra realizada, são possíveis pela integração do chatbot com sistemas internos da organização, oferecendo informações que podem ser mais relevantes para o consumidor sobre os produtos disponíveis e as compras realizadas, além das respostas às perguntas frequentes. Por considerarem uma extensão do website que não o substitui, o chatbot fornece um serviço agregado para o consumidor (Kannan & Li, 2017).

O uso do chatbot na empresa ShopFácil reflete na antropomorfização do marketing de relacionamento online, como proposto por Steinhoff (2019), havendo o uso de um chatbot para aumentar a presença da empresa no meio digital (McKenna, Green & Gleason, 2002) e no dia a dia

das pessoas, tornar mais disponível o fornecimento de informações (Hütten et al., 2017; Rotman, 2010) e estimular o consumidor a interagir com a empresa (Araújo, 2018; Ben Mimoun et al., 2012). A antropomorfização do relacionamento é reforçada pelo uso do chatbot com quatro opções de personagens ou personas para que o consumidor possa escolher e desenvolver uma interação humanizada, similar com o que ocorre nas lojas físicas, oferecendo um toque humano no chatbot e estimulando o consumidor a engajar em uma conversa com o chatbot (Araújo, 2018; Ben Mimoun et al., 2012; Garnier & Poncin, 2009; Kim & Sundar, 2012; Qui & Benbasat, 2009). Para tanto, cada personagem é apresentado com seus respectivos nomes, idade, interesses e aparência física para tornar mais tangível o assistente virtual online para o consumidor, além do uso de uma linguagem mais informal, proposta de uma personalidade para cada agente e utilizando emojis para deixar o tom da conversa menos robótica e mais lúdica (Araújo, 2018; Kim & Sundar, 2012; Gummesson, 2017).

Ao mesmo tempo que o chatbot oferece o toque humano pela antropomorfização (Steinhoff, 2019) e estimula a criação de um relacionamento ao estimular o processo de comunicação com o personal shopper virtual, o consumidor pode aumentar sua expectativa sobre a capacidade de compreensão de mensagens mais complexas do chatbot (Ben Mimoun et al., 2012; Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Hu et al, 2018; Nowak & Rauh, 2008; Qiu & Benbasat, 2009). A descrição de um personal shopper virtual que pode auxiliar na busca e compra de produtos, além de recomendações, pode gerar uma expectativa nos clientes sobre a capacidade do chatbot de compreender a interação com o humano e abordar atividades complexas de um vendedor. A presença de personagens antropomórficos, que tornam mais lúdica a interação, pode elevar mais as expectativas da funcionalidade do robô com o humano em certos clientes. O processo de busca de um produto pela linguagem natural pode ser muito complexo e o chatbot pode não ser o canal mais adequado para realizar este tipo de função ao não considerar como o processo de compra é realizado com um vendedor humano. A função de buscar um produto online pode ser algo simples para o consumidor, mas a ferramenta de busca no chatbot não associa uma qualidade a um produto por ser um pedido muito complexo para a tecnologia utilizada, aumentado as chances do consumidor se frustrar com a tecnologia (Ben Mimoun et al., 2012).

Há outras formas que o chatbot oferece o toque humano além da antropomorfização, como a sua funcionalidade, o entretenimento durante a conversa, a conveniência e o controle de navegar

na conversa (Gummesson, 2017; Steinhoff et al., 2019). O texto de apresentação, os carrosséis, os botões, as repostas rápidas e o menu fixo deixam claro quais funções o chatbot aborda, facilitando o encontro de uma informação e indicando quais funções o chatbot pode realizar (Sivaramakrishnan et al., 2007). A busca de produtos por imagem e por teste de produtos ideais, além da conversa sobre amenidades são formas de oferecer entretenimento e funcionalidade. A conveniência foi aplicada pela disponibilidade que o canal oferece para responder os consumidores. Entretanto, a ausência de um funcionário humano que possa dar suporte durante a interação pode ser uma barreira para que o chatbot seja utilizado ao não fornecer um suporte caso a tecnologia falhe em fornecer o serviço de forma que o consumidor compreenda (Gummesson, 2017).

A partir das funções e assuntos que o chatbot oferece, é possível identificar que o chatbot participa mais na fase de início do relacionamento online ao oferecer um canal de fácil acesso às informações em um ambiente online com poucas informações (Sivaramakrishnan et al., 2007), prevenindo o abandono do processo de compra com o ShopFácil e facilitando o estabelecimento de uma relação de caráter mais transacional (McLean & Wilson, 2016; Kozlenkova et. al, 2017). Estas funções estão alinhadas com o tipo de interação que ocorre no início do relacionamento ao abordarem atividades padronizadas, previsíveis e que não necessitam de um alto compartilhamento de informações. Isto refletiu nos assuntos, funcionalidades e atividades de marketing que a ferramenta oferece num contexto transacional, e relacional e de engajamento.

O fluxo de informação é bilateral e estruturado para a compra pós compra no canal, o excluindo outros assuntos que não estão mapeados ou implementados. A falta de um assunto que possa capturar problemas, sugestões e elogios dos clientes pode afetar negativamente o desenvolvimento de um diálogo entre a empresa e o consumidor, assim como a ausência de atendimento humano no próprio chatbot. A ausência de alguma etapa para verificar a satisfação do consumidor com a ferramenta ou o serviço dentro do fluxo de assuntos indica que a ferramenta tem características mais funcionais do que relacionais para a empresa. É possível dar acompanhamento ao diálogo através de outros canais de atendimento da empresa que são restritos nos horários de funcionamento, mas a impossibilidade de o assunto continuar no chatbot pode ser uma barreira para o desenvolvimento do relacionamento que torna o diálogo unilateral por parte da empresa (Trier & Richter, 2015). tornando as mensagens do consumidor ao impedir que o diálogo continue e o consumidor contribua com a criação de valor.

Por outro lado, o chatbot possui características associadas ao marketing de relacionamento no seu objetivo como iniciativa de marketing e nos esforços da organização à aprender a forma adequada para interagir com o consumidor no canal escolhido (Soldow & Thomas 1984; Steinhoff et al., 2019). O chatbot não foi uma iniciativa focada na transação, mas como a ferramenta pode auxiliar durante o processo de compra de forma mais interativa, divertida e inovadora, fornecendo um canal de fácil acesso que o consumidor já utiliza para estar mais presente no dia a dia dos consumidores e interagir de forma proativa. Para tanto, a empresa adequou a linguagem, a forma de interagir e as normas do canal escolhido, apresentando uma linguagem mais fluida, adotando um tom de conversa mais informal e utilizando gírias.

É possível identificar algumas ações que estimulam o engajamento do consumidor realizadas no chatbot. A presença dos testes para identificar o produto ideal pode estimular a comunicação boca a boca, enquanto o uso do chatbot para enviar cartões comemorativos entre os consumidores estimula a participação dos consumidores clientes e não clientes nas ações de marketing.

O Quadro 11 apresenta um resumo dos principais conceitos no caso presente no ShopFácil:

Quadro 11 - Resumo dos conceitos presentes no caso ShopFácil

Conceitos	Autores
Automação das atividades	Parasuraman et at. (2000)
Antropomorfização como forma de melhorar a interação	Araújo (2018), Ben Mimoun et al. (2012), Garnier e Poncin (2009), Kim e Sundar (2012) e Qui e Benbasat (2009)
Uso de avatar	Kim e Sundar (2012)
Emoção, afeto e personalidade	Araujo (2018), Hu et. al. (2018) e McTear et al. (2016)
Discurso informal	Araujo (2018)
Uncanny Valley effect causada pela autonomia e capacidade de responder	Ben Mimoun et al. (2012) Ciechanowski & Przegalinska (2018), Hu et al. (2018), Nowak e Rauh (2008) e Qiu e Benbasat (2009).
Diminuição das barreiras físicas, estimulando a comunicação e o início do relacionamento	McKenna, Green e Gleason (2002)
Relação unilateral pela falta de interação da empresa ou do cliente	Trier e Richter (2015)
Limitação da informação no ambiente online são uma barreira para a construção de um relacionamento	Hütten et al. (2017) e Rotman (2010)
Visão do chatbot como um serviço agregado	Kannan e Li (2017)
Adequação do conteúdo e do diálogo ao canal e ao comportamento do consumidor	Soldow e Thomas (1984) Steinhoff et al., 2019
Integração do chatbot com os sistemas internos como forma de oferecer informações relevantes ao consumidor	Ciechanowski e Przegalinska (2018) e Mou e Xu (2017).
Personalização da informação	Steinhoff et al., 2019
Toque humano	Gummesson (2017) Steinhoff et al., 2019
Facilita a busca de informações em um contexto limitado de informações úteis para o consumidor	(Sivaramakrishnan et al., 2007)

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.3 O caso na empresa Itaú Unibanco

4.3.1 Informações gerais sobre a organização

O Itaú Unibanco Holding S.A. é uma instituição financeira brasileira com sede em São Paulo - SP, sendo o maior banco privado do país. O modelo de negócio do banco contempla as atividades principais de crédito, seguridade e serviços e trading, enquanto a estrutura de negócio está dividida no banco de atacado, banco de varejo e as atividades com mercado e corporação. Em 2017, a organização contava com mais de 96 mil funcionários, atuando em 19 países na América, Europa e Ásia, contemplando a maioria dos países da América Latina, com um lucro líquido de 24,9 bilhões de reais.

O Itaú Unibanco possui a visão de ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes, possuindo o propósito de estimular o poder de transformação das pessoas. O jeito Itaú orienta a organização com sua cultura forte, pautada pela ética, colaboração, meritocracia, respeito total e irrestrito às pessoas.

A empresa é o resultado da fusão de dois bancos, o Itaú e o Unibanco. A história do Unibanco se inicia em 1924 com a Casa Moreira Salles na cidade de Poços de Caldas-MG, fundada pelo João Moreira Salles. Esta instituição começou a funcionar como um correspondente dos principais bancos de Minas Gerais e adquiriu o nome de União dos Bancos Brasileiros, conhecida como Unibanco. Enquanto o Itaú foi fundado em 1943 pelo Alfredo Egydio de Souza Aranha na cidade de São Paulo-SP. Em 2008, as instituições uniram as suas operações, se transformando em uma das maiores instituições bancárias do mundo, o Itaú Unibanco Holding S/A. Desde então, a organização se associou com a porto Seguro em 2009, realizou o fechamento de capital da Rede em 2012 , adquiriu 82% do capital da Recovery em 2014, adquiriu 50% do capital da ConectCar em 2015, se associou com o Banco Corpbanca e adquiriu o Citicard e operações do Citi no varejo do Brasil em 2016 e, mais recentemente, realizou o investimento de 11% na Ticket e uma aquisição minoritária de capital da XP investimentos em 2018.

No Banco de Varejo, o Itaú Unibanco atua em três negócios: Banco Itaú de Varejo, Banco Itaú Uniclass e Banco Itaú Personnalité, oferecendo produtos e serviços financeiros aos clientes do varejo, além de uma plataforma digital e canais de atendimento por telefone, e-mail, SMS,

videoconferência e chat online. O Banco Itaú de Varejo é o principal negócio no varejo para os clientes com renda mensal de até 5 mil reais, sendo aquele que fornece a estrutura para os clientes do país inteiro através de suas operações do banco. O Banco Itaú Uniclass é voltado para os clientes com renda entre 4 e 10 mil reais mensais, oferecendo serviços exclusivos, como consultoria de investimento, limites de crédito mais altos, atendimento telefônico e uma equipe de relacionamento dedicada. Enquanto Banco Itaú Personnalité é voltada para clientes com renda mensal acima de 10 mil, oferecendo serviços de assessoria financeira e benefícios especiais para os clientes, baseado no histórico de relacionamento com o cliente.

4.3.2 O chatbot e as suas atividades

4.3.2.1 História e motivação

Desde 2015, o Itaú Unibanco buscava alternativas para implementar o chatbot no seu aplicativo de smartphone, lançando a sua primeira versão em agosto de 2016 (E4) no aplicativo para uma parcela dos clientes com a função de esclarecer dúvidas sobre cartões de crédito (D4). A infraestrutura, a arquitetura e a plataforma do chatbot foram desenvolvidas internamente pelo banco, enquanto o processamento de linguagem natural foi desenvolvido por empresas terceirizadas até 2017. A partir de 2018, o chatbot passou a ser desenvolvido internamente pela organização abrangendo diversas áreas, como Atendimento Digital, Marketing, Experiência do usuário (UX) e Engenharia de Canais Assistidos e Atendimento, além de um grupo multidisciplinar para acompanhar os resultados do chatbot nas comunidades de canais (E4). Hoje o Itaú Unibanco estuda o lançamento do Assistente Virtual Itaú (AVI) em canais não proprietários, como Facebook Messenger e WhatsApp, além de criar a Governança de Chatbots para as diversas outras iniciativas de chatbot no banco, como aqueles que são voltados para os funcionários e outras iniciativas para clientes (E5 e S4).

Dentre as outras iniciativas citadas pelos entrevistados, estão o chatbot voltado para responder dúvidas financeiras dos consumidores e o chatbot para as soluções de TI para clientes internos. O chatbot Alaor foi uma das iniciativas do Itaú Unibanco para interagir com os usuários do Facebook Messenger e responder questões financeiras de com uma fala descontraída e utilizando vídeos nas mensagens como outra forma de se comunicar, mas este perfil não está mais ativo (E4). Já o bot voltado para os funcionários é utilizado através do sistema interno do Itaú

Unibanco para auxiliar nas resoluções de dúvidas de maneira rápida e interativa (E5). Em meados de 2019 outro chatbot foi lançado como uma iniciativa de recrutamento, interagindo com os candidatos via Facebook Messenger, realizando a construção do perfil e testes de conhecimento via chat.

A principal motivação inicial foi a eficiência operacional na central de atendimento (E4). Ao utilizar o chatbot, parte das questões trazidas pelos clientes podem ser tratadas sem ter a necessidade de um atendimento humano, o que pode possibilitar uma redução de postos de atendimentos à medida que o chatbot responde os problemas trazidos pelos clientes (E4 e E5). No decorrer do projeto, o banco começou a dar mais atenção à qualidade de atendimento e satisfação do cliente, adquirindo uma meta de estar entre os bancos com melhor atendimento (E5). Outras razões que impulsionaram o uso do chatbot foram a tendência de se comunicar via chat e a mudança da forma que os clientes interagem com a empresa, como expresso na entrevista:

> "A principal motivação do banco é que ele tem visto, não só no Brasil [...], mas no mundo como um todo, que as pessoas têm falado mais via chat [...]. A sociedade tem usado mais interações via chat do que telefone, e o telefone é principal ponto de relacionamento com cliente. Uma vez que o cliente tem mudado o perfil dele na vida pessoal para chat, e o mercado vem mostrando isso, aí a forma de se relacionar com as empresas muda." (E6)

Tanto a redução de custo quanto a satisfação do cliente foram fatores que promoveram o uso do chatbot. O robô é visto como uma forma de atender com qualidade algumas demandas recorrentes e simples e oferecer um canal que que o cliente gostaria de se comunicar com a empresa ou buscar informações sem ter que interagir com uma pessoa. O benefício da redução de custo é interessante para a empresa, mas o foco atual está no cliente:

> "Tem muitas empresas que pensam no custo. Mas [...], dependendo do tipo de atendimento, para cliente que está com uma dívida a ser renegociadas, ele fica mais à vontade de falar com o robô do que com um humano. Ele pode ficar constrangido ao falar com um humano sobre uma questão de dívida, e (o atendimento) com um robô acaba ajudando. O robô é uma maneira de usar a inteligência artificial [...] para entender melhor outras partes (das demandas do cliente) e tentar oferecer um atendimento mais personalizado.
>
> O cliente quer falar via chat, eu quero criar uma operação com qualidade. Então, criamos primeiro toda operação de atendentes, pessoas treinadas para entender os produtos do banco e dar o suporte necessário, mas o chatbot supri tanto para a demanda simples no início (quanto para) personalizar mais o atendimento ao cliente." (E6)

4.3.2.2 Funções do chatbot e o funcionário humano

Por ser considerada como mais uma das funcionalidades do aplicativo, o AVI tem a função de complementá-lo ao orientar o cliente nas demandas simples e recorrentes das centrais de atendimento (E4). Atualmente o chatbot é informacional e aborda as questões sobre a conta corrente, o cartão de crédito e a renegociação, não tendo a capacidade de realizar qualquer ação pelo cliente, mas indicar e direcionar para uma funcionalidade existente no aplicativo.

O chatbot não tenta se passar por um funcionário e nem tem a pretensão de substituir um. Ao suprir as demandas mais simples, o atendente humano na central de atendimento pode focar com a atenção necessária na resolução de problemas mais complexos e específicos dos clientes que realmente precisam de um atendimento humano, impactando positivamente na qualidade de atendimento nas centrais de atendimento.

> "A gente não quer substituir humano. O humano tem um papel fundamental, e não queremos substituir, mas o custo é alto. Então, (surge a questão de) como que eu dou um serviço de qualidade para o cliente sem aumentar o custo e, por consequência, poder dar serviço mais barato, também, que é um desejo do cliente.[...] Hoje ainda existem clientes, por incrível que pareça, que ligam na central só para perguntar qual é o saldo da conta, quanto ele tem de limite no cartão. Essas são funcionalidades muito simples que eu não preciso do tempo de uma pessoa, de um atendente, para responder. Um chatbot consegue responder isso de maneira fácil. Porém, o cliente tem algumas demandas, alguns problemas complexos. Então, a ideia é usar o chatbot para as demandas simples onde eu consigo atender bem o cliente, deixar ele satisfeito, para liberar o tempo de um atendente pra ele poder atender com mais calma. Porque hoje, querendo ou não, as centrais têm metas de tempo de atendimento para conseguir atender mais pessoas. Se eu conseguir desafogar (a demanda nas centrais de atendimento), eu consigo dar mais tempo para que o humano dê mais atenção para o cliente, fazer um atendimento mais humanizado desses problemas mais complexos que o cliente tem no dia a dia." (E4)

Mesmo que o chatbot não consiga resolver a questão trazida pelo cliente, o atendimento humano por chat pode dar continuidade à conversa e solucionar um problema mais complexo do cliente. Na mesma tela que ocorrem as interações com o AVI, o humano da central de atendimento pode ver o histórico do diálogo e assumir o atendimento de uma forma contínua (E4).

4.3.2.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia

O chatbot é visto pelo banco como "os programas que se comunicam por meio da interface conversacional" (D4), "mídia de contato com o cliente" (E5) ou um "sistema automático de conversa que tem algum tipo de interação com as pessoas via mensagens, via texto" (E6). Essas

definições estão de acordo com as diferenças conceituais de chatbot e assistente virtual que são adotadas pela organização: a principal forma de interação do chatbot é por mensagens, enquanto o assistente virtual utiliza outras plataformas em que as interações principais não são por mensagens, como o aplicativo do Itaú (D4).

A inteligência artificial, especificamente o machine learning, é a tecnologia que dá base para as interações conversacionais nas interações com o AVI. A inteligência artificial é "um ramo de pesquisa da computação que se ocupa em desenvolver mecanismos e dispositivos tecnológicos que possam simular o raciocínio humano" (D4), enquanto o machine learning é aprendizado de máquina automática baseada em algoritmos e uma grande base de dados que tem o objetivo identificar padrões (D4). O processamento de linguagem natural é onde é aplicado o machine learning, melhorando a identificação da informação da conversa e respondendo corretamente a pergunta ou interação no chat (D4). Ainda que a aplicação da tecnologia possa melhorar a interação, o Itaú considera que isto é apenas um detalhe para oferecer uma experiência satisfatória para o cliente:

> "Proporcionar a melhor experiência ao cliente não depende apenas da técnica de IA escolhida, mas sim de uma série de fatores, como: integração com outros sistemas, desenho da interface e outras definições ligadas à experiência do usuário" (D4)

Adotando o nome de Assistente Virtual Itaú (AVI), o chatbot está presente nos canais proprietários do Itaú Unibanco para responder às dúvidas dos clientes de forma mais rápida.

As tecnologias e a infraestrutura relacionadas ao AVI são desenvolvidas internamente no banco para proporcionar uma melhor qualidade de serviço para o cliente no atendimento pelo chatbot. Ao ter a capacidade de desenvolver o processamento de linguagem natural internamente e outras ferramentas de apoio, o banco pode ter a propriedade intelectual e a flexibilidade de customizar as aplicações de acordo com as necessidades do cliente, o que é considerado um grande diferencial para a organização (E6). Outra questão muito relevante é oferecer um canal com toda uma infraestrutura de suporte que proporcione a segurança necessária para que as informações que o chatbot acesse estejam protegidas, sendo algo fundamental para um banco (E4). Para proporcionar uma boa experiência para o cliente, diversas funções estão sendo desenvolvidas com o cuidado de ter uma infraestrutura tecnológica que dê a flexibilidade para o banco oferecer seus

serviços adaptados para as necessidades do cliente e que garanta a troca de informações nestes serviços.

4.3.2.4 O agente conversacional

O Itaú Unibanco escolheu por não antropomorfizar as características do agente de conversação. O AVI não adota um nome humano, não se passa por um funcionário, não apresenta uma representação de corpo ou face. Apesar de ter realizado estudos de marketing para identificar uma persona adequada para o AVI, a escolha de mantê-lo sem essas características foram impulsionadas pela estratégia de não vender o assistente virtual, mas apresentá-lo como mais uma ferramenta para ajudar o cliente no app que utiliza um tom sóbrio e o uso funcional (E4) ao invés de um tom alegre e uso hedônico.

Apesar disso, ainda há a possibilidade de o agente de conversação adotar um nome humanizado, rosto e personalidade no futuro, à medida que os assistentes virtuais são cada vez mais aceitos (E6).

4.3.2.5 Iniciando a conversa e os elementos de interface

Para iniciar uma conversa com o AVI é necessário estar no ambiente logado do aplicativo ou do internet banking, ou seja, só interagem com o AVI aqueles que forem clientes. Ao logar no app, a área de atendimento deve ser acessada ao selecionar o botão ‘ajuda’ no menu e, então, selecionar o botão de chat localizado após o campo de busca das perguntas mais frequentes e algumas sugestões de dúvidas. A primeira tela não é o ambiente de chat, mas a apresentação dos assuntos possíveis de serem abordados, mostrando os assuntos que podem ser abordados no chat: conta corrente, cartão de crédito e renegociação. Ao selecionar qualquer um dos assuntos, o chat realiza a mesma mensagem de boas-vindas: “Oi, [nome]. Sou o assistente virtual do Itaú. Se você precisa de ajuda, veio ao lugar certo. Me conta, o que você está buscando?”.

O diálogo não é orientado por um fluxo de conversa, dando uma maior liberdade para o cliente solicitar a mesma informação de formas diferentes. Isto é possível com a tecnologia de machine learning por trás do chatbot para o entendimento das intenções ou perguntas que o cliente faz nas mensagens (E4). Entretanto, mesmo com esta tecnologia, alguns clientes podem não saber como abordar algum assunto ou escrever de forma difícil para o chatbot, ou até um atendente

humano, entender o que é solicitado (E6). Nestes casos, os elementos de interface ajudam a direcionar a solicitação desejada, indicando as opções de assuntos abordados dentro do tema (E6).

> "Os botões ajudam muito porque os clientes, às vezes, nem sabe como perguntar ou ele pergunta de uma maneira difícil de entender (para o humano e para o chatbot). Às vezes eles perguntam de uma forma que até para um humano é difícil de entender a forma como alguns clientes aborda um problema. E, às vezes, o botão, você cria um diálogo via botão sem as interações conversacionais acaba ajudando um pouco o cliente se achar, onde ele tem que ir. Até para o sistema conseguir entender melhor, porque ele vai clicando e vai direcionando mais facilmente. Então, a gente mescla inteligência artificial, a inteligência para a linguagem natural, com navegação por botões e etecetera. A gente tem essas duas abordagens." (E6)

Conforme o entrevistado E4, o chatbot terá outras funcionalidades e formas de interação para complementar o AVI. Serão utilizados os botões para estruturar algumas opções pré-definidas, a compreensão de fala para transformar voz em texto, o envio de documentos e imagens para realizar a formalização de processos e os formulários dentro do chat para complementar a experiência (E4). Isto está de acordo com a facilidade de interação do cliente com o chatbot que entrevistado E6 indicou no trecho acima.

4.3.2.6 A conversa com o chatbot

Conforme os entrevistados, o chatbot responder apensas aos assuntos de atendimento de dúvidas simples, sem engajar em qualquer amenidade ou entretenimento com o consumidor. Isto é realizado de forma consciente ao entenderem que as funções básicas de atendimento devem ser realizadas adequadamente antes de inserir outros assuntos que entretenham o cliente. O foco do AVI é na solução de problemas por meio do atendimento e isso restringe o uso de respostas que brinquem ou respondam alguma piada para o consumidor, diferente de outros chatbots não focam no atendimento:

> "[As piadas e brincadeiras] seriam mais voltados para o entretenimento que o Google Assistant faz, a Siri faz. Se você compra um produto da Apple, você não usa a Siri para atendimento. Mesmo se você tem um problema para o seu celular com seu notebook, você não usa a Siri para atendimento. [...] O Google não usa o assistente para te atender, mas como uma ferramenta de entretenimento do que de atendimento. Então é por isso que a gente não tem esse tipo de flexibilidade (de oferecer entretenimento), a gente está muito focada em atendimento, mas a gente sabe que para o cliente se sentir mais confortável no atendimento, esse tipo de brincadeira pode ajudar. Mas a gente quer fazer primeiro básico bem feito para depois evoluir para esse tipo de interação." (E6)

Os assuntos que forneçam um entretenimento ao consumidor, como as conversas sobre amenidade, podem ser aplicados futuramente após as funções básicas, os assuntos básicos, serem bem respondidos (E4). O uso funcional do chatbot é claro, sendo refletido na abordagem do agente de conversação, dos assuntos e da conversa do chatbot.

Como o chatbot está restrito a responder determinadas perguntas do cliente, o atendimento humano complementa a conversa do chatbot. A opção de atendimento humano, ou o atendimento com o especialista, é ativado por três formas diferentes: quando o cliente solicita o atendimento humano, quando o chatbot identifica uma solicitação que está além de sua capacidade e quando o chatbot não consegue identificar a solicitação. Apenas na segunda opção o chatbot transfere automaticamente para o especialista, enquanto as outras opções devem ser confirmadas.

4.3.2.7 Ações de alinhamento de expectativas

O chat oferece tanto o atendimento automático por um robô, quanto o atendimento de um especialista humano. As características de cada atendentes é indicada na apresentação do chat no website oficial, onde o AVI é associado à agilidade e à eficiência para responder a qualquer momento do dia, enquanto os especialistas são associados ao atendimento humanizado que complementa o assistente virtual em um horário restrito. No aplicativo, o AVI se apresenta como assistente virtual e as perguntas sobre o AVI , como “você é humano” ou “você é um robô?”, acionam a resposta de solicitação de atendimento humano e perguntam ao cliente se ele gostaria de conversar com um especialista, sendo outra forma possível de mostrar que o AVI é um robô. Além da mensagem para conversar com um humano, as respostas instantâneas podem ser outro indicativo que o AVI é um robô durante a conversa.

Figura 9 - Características anunciadas do atendimento via Chat do Itaú

Fonte: Capturado do site do Itaú Unibanco (2019)

Os assuntos que o assistente virtual responde é apresentado antes de iniciar a conversa, permitindo que o cliente entenda com clareza o tipo os assuntos possíveis de serem respondidos. Pela conversa não ser orientada por um fluxo de assuntos, a inteligência artificial identifica o assunto, direciona para um assunto específico ou indica o acompanhamento do atendente humano, havendo sempre uma resposta automática para orientar o cliente na conversa. A inteligência artificial por trás do chatbot é treinada para refinar a identificação da solicitação das mensagens do cliente e oferecer a resposta mais adequada, mantendo uma interação mais fluida. Mesmo quando o chatbot não compreende a pergunta, a mensagem de resposta é acompanhada com uma sugestão de pergunta para mostrar ao cliente como interagir com o chatbot.

Conforme o entrevistado E6, o alinhamento da expectativa que o cliente possui sobre a inteligência do chatbot é difícil de ser feita. Segundo o entrevistado, muitas empresas que utilizam a inteligência artificial aplicado no chatbot comunicam para seus clientes que a tecnologia não consegue resolver todos os problemas e que o chatbot ainda está aprendendo para que a expectativa esteja alinhada.

A inteligência do robô para responder as questões do consumidor é indicada durante conversa, durante a interação. Conforme o cliente interage, ele percebe a complexidade do robô e percebe que o robô não consegue interpretar o contexto do diálogo.

> “Hoje, realmente, não tem uma coisa muito clara [para indicar a inteligência do robô], é mais pela interação mesmo. A cada pergunta do cliente, vem uma resposta automática. Ele não tenta tratar esse contexto [da conversa], então fica meio implícito que sempre que eu perguntar vem uma resposta” (E6)

4.3.2.8 Resumo dos achados das atividades do chatbot

O Quadro 12 apresenta um resumo dos achados presentes nas atividades do chatbot no Itaú Unibanco:

Quadro 1 - Resumo dos achados das atividades do chatbot do Itaú Unibanco

Motivação	Eficiência operacional da central de atendimento Experiência do cliente (qualidade e satisfação) Tendência do uso de plataformas de mensageria para interagir com as empresas
Funções	Responder a questões simples sobre conta corrente, cartão de crédito e renegociação, e auxilia na navegação e uso do aplicativo.
Funcionário humano	Não é substituído Dá a atenção para o atendimento sobre problemas complexos ou específicos trazidos pelo cliente.
Definição	os programas que se comunicam por meio da interface conversacional
tecnologias usadas	Processamento de linguagem natural Machine Learning
Integração do sistema	Não
Agentes Conversacionais	Assistente Virtual do Itaú (AVI) Não há um personagem que representa o AVI Tom neutro, utiliza interjeições coloquiais.
Interação	Não estruturado, utilizando texto e reconhecimento de voz. Uso de elementos de interface para ajudar a identificar o assunto específico de uma pergunta. Responde apenas às perguntas relacionadas conta corrente, cartão de crédito e renegociação.
Elementos de interface	Botões
Alinhamento de expectativa	Apresentação inicial dos assuntos e do assistente virtual Diferenciação entre o atendimento robô e o atendimento humano A inteligência do robô é implícita durante a interação

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.3.3 O chatbot e o marketing de relacionamento

Como o chatbot está disponível apenas para clientes, o papel dele é mais relacionado ao estabelecimento de um relacionamento ao esclarecer as dúvidas frequentes de baixa complexidade. Ele facilita o estabelecimento do relacionamento ao oferecer informações de uma forma interativa em um ambiente que o cliente ainda não esteja contextualizado, facilitando o aprendizado das funções do aplicativo e tirando dúvidas simples. Com a integração do atendimento humano, o chatbot pode auxiliar no desenvolvimento do relacionamento ao oferecer um diálogo que necessita

de um conhecimento especializado, complementando o atendimento realizado. Mesmo com as funções atuais do chatbot sendo relacionadas com comportamentos previsíveis, a integração com os sistemas internos poderá contribuir mais com o desenvolvimento do relacionamento ao customizar as interações e informações para cada cliente

Atualmente, o chatbot é utilizado para tarefas muito simples perguntas e respostas de atendimento devido às limitações de fluidez da conversa, contextualização do diálogo e integração do sistema. Ele é visto como um dos canais de atendimento que contribui na satisfação do cliente e na eficiência operacional ao melhorar o relacionamento com o cliente, a qualidade de atendimento e velocidade para atender o cliente (E6). Futuramente, com a integração do chatbot nos sistemas internos do banco, o chatbot poderá interagir de forma ativa e iniciar conversas sobre assuntos do interesse do cliente para antecipar as necessidades que ainda não se tornaram consciente para ele, mostrando que "o banco está pensando nele e que ele está olhando coisas que o cliente não está olhando naquele momento." (E6).

A preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente é refletida nas interações do chatbot e as métricas que a organização utiliza, sendo o transbordo, a assertividade (falso positivo) e a satisfação do cliente (E4). O transbordo do atendimento iniciado no chatbot para o atendimento humano indica quantas perguntas o chatbot não consegue responder, sendo necessário a complementação do atendimento humano. A assertividade do chatbot indica quantas respostas falsas positivas o chatbot apresenta. Já a avaliação do atendimento avalia a satisfação do cliente, sendo medida dentro do aplicativo na mesma tela da conversa com o chatbot, mas também pode ser observada de forma qualitativa durante as análises das conversas. Conforme os entrevistados, o chatbot possui uma assertividade em 85% e uma boa satisfação do atendimento que é mensurada em uma escala de 5 pontos.

O banco optou por liberar a ferramenta gradualmente para os clientes e ajustar o chatbot para oferecer uma melhor experiência ao cliente. Há uma constante revisão das interações do chatbot com o time multidisciplinar que é responsável pelo chatbot, sendo revisto o conteúdo, o tom de voz, a formalidade e as interações com os clientes, além de pesquisa de grupo focal com clientes que utilizam frequentemente a função do assistente virtual. Essas iniciativas indicam a preocupação da organização de utilizar uma linguagem mais adequada para o canal e para seus clientes, o que torna a interação mais fluida.

A preocupação com o cliente reflete a abordagem utilizada para as funções do chatbot, sendo uma forma a complementar o serviço e não orientada à venda:

> "É mostrar para o cliente que eu tô preocupado em ajudá-lo, e não ficava oferecendo produtos para ele. Eu acho que esse tipo de ação [do uso do chatbot como força de venda] pode gerar no cliente uma insatisfação com uma empresa. A gente quer mostrar que aquele canal tá a serviço dele, ou seja quando ele precisar, ou seja proativamente oferecendo coisas que serão úteis para ele, talvez não pensou mas é importante para ele: Quando a conta vai vencer, Você tem uma conta aqui para algum motivo tem problema ... enviar notificações e mostrar pra ele que eu tô para ali para ajudá-lo." (E6)

As iniciativas atuais e que ocorrerão no futuro possuem a intenção de iniciar uma conversa com o consumidor para ajudar o cliente, mas é o humano que dá continuidade ao diálogo no próprio chat. Quando o atendimento humano é solicitado, o cliente é atendido pelo humano sem ter que esperar na fila ou repetir todas as informações buscadas no chat, mas como um diálogo que continua mesmo se o aplicativo é fechado (E6). Assim, o funcionário pode complementar com uma comunicação bilateral que continua a conversa iniciada no chatbot, facilitando o desenvolvimento do relacionamento através do diálogo com a empresa.

O Quadro 13 apresenta um resumo dos achados das atividades do chatbot do Itaú Unibanco no marketing de relacionamento:

Quadro 13 - Resumo das atividades do chatbot do Itaú Unibanco no marketing de relacionamento

Resumo das atividades do chatbot no marketing de relacionamento
O chatbot é um canal de atendimento com o objetivo de oferecer uma interação de qualidade através da rapidez e assertividade das respostas, do canal de fácil acesso e do uso do conteúdo relevante para o cliente, contribuindo positivamente com a satisfação do cliente.
O chatbot contribui com a formação e desenvolvimento do relacionamento com o cliente ao facilitar a interação com o banco pelo uso de um canal que o cliente busca interagir, oferecendo a continuidade do diálogo com um atendente humano.
A integração com o sistema interno da organização possibilitará que outras atividades sejam realizadas pelo chatbot, tornando as mensagens personalizadas para a necessidade de cada consumidor.
O atendimento humano complementa o chatbot ao tratar de problemas complexos ou únicos que o chatbot não consegue responder adequadamente.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.3.4 Análise sobre o caso presente na empresa Itaú Unibanco

A empresa utilizou o chatbot para oferecer uma ferramenta que oferecer um atendimento automatizado mais interpessoal, em tempo real e tangível, permitindo que o consumidor tenha um atendimento que dê suporte aos serviços do banco a qualquer momento através do app (Araújo, 2018; Ben Mimoun et al., 2012; Garnier & Poncin, 2009; Kim & Sundar, 2012; Qui & Benbasat; 2009) com o objetivo de melhorar a satisfação do consumidor com o atendimento (Liang & Chen, 2009; Pansari & Kumar, 2017). Foi observado durante o relato que o chatbot foi uma ferramenta voltada ao relacionamento com o cliente ao disponibilizar um serviço de atendimento automatizado que complementa o atendimento humano (Kannan & Li, 2017) e aprimora todo o processo de atendimento ao facilitar o acesso às informações simples (Sivaramakrishnan et al., 2007) e ao permitir que o atendente humano realize um atendimento de maior qualidade para os assuntos complexos (Ben Mimoun et al.2012; Collier, 1983; Garnier & Poncin, 2009; McLean & Osei-Frimpong, 2017). Esta aplicação está alinhada com a visão que a cultura de serviços contribui no desenvolvimento do relacionamento proposta por (Grönroos, 2015; Grönroos, 2017)

Mesmo sem um personagem que represente o agente de conversação e não possuir características antropomórficas salientes, como um nome humano ou representação física, o chatbot oferece outras formas para dar o toque humano na interação com o robô (Gummesson, 2017; Steinhoff et al.,2019). A disponibilidade de um canal alternativo para realizar o atendimento a qualquer momento e em qualquer lugar é uma forma de oferecer conveniência para o cliente ((Sivaramakrishnan et al., 2007). A fluidez da conversa é oferecida pela adequação da comunicação ao formato de chat (Soldow & Thomas; 1984; Steinhoff et al.,2019), sendo traduzida através da interação não estruturada e pela capacidade da inteligência artificial compreender adequadamente as solicitações do consumidor, o que facilita o encontro de informações ((Sivaramakrishnan et al., 2007)). Apesar da alta assertividade que o chatbot possui para compreender as perguntas do cliente, algumas mensagens dos clientes são difíceis de serem compreendidas até por humanos ou possuem conteúdo ambíguo, sendo necessário o uso ocasional de botões para direcionar o cliente ao assunto específico que pode ser respondido. A segurança de trocar informações privadas é algo de grande importância para o banco, sendo traduzido pela escolha de oferecer o chatbot apenas em ambientes proprietários do banco (Steinhoff et al.,2019).

Mesmo que o chatbot esteja em um ambiente rico de informações, o chatbot oferece o suporte para os clientes que necessitam de uma orientação para utilizar as funcionalidades do aplicativo (Sivaramakrishnan et al., 2007). Ele oferece um espaço onde as regras sociais são enfraquecidas e permite que os clientes tirem as dúvidas sem passar por constrangimentos ao optarem por conversar com um robô (Mou & Xu (2017); Trier & Richter (2015)) ou, ainda, conversarem com um atendente humano através de um ambiente que alguns clientes se sintam mais à vontade pela uso de uma linguagem mais coloquial (Araujo, 2018) ou por estarem mais acostumados à dialogar por chat.

Foi identificado que o atendimento humano oferece o toque humano ao sanar os pontos fracos do chatbot (Gummesson, 2017; Mou & Xu, 2017). O atendente humano permite atender os clientes quando o chatbot não conseguem, como nos casos em que não é compreendido o conteúdo da mensagem, que o cliente necessidade de um atendimento humano ou que não há a capacidade de realizar uma função.

O acompanhamento e a continuidade da conversa por um humano permitem que uma real interação entre a empresa e o consumidor através da identificação de informações relevantes para a empresa e para o cliente. O chatbot do Itau Unibanco pode contribuir no relacionamento com o cliente ao orientá-lo durante a aprendizagem do uso dos serviços, facilitar o início de diálogos, mas também dar a continuidade na comunicação através do atendimento humano (Grönroos, 2004; Palmatier et al, 2006). O conteúdo das conversas com o chatbot são analisados continuamente para melhorar o conteúdo, a forma de interagir e, de forma geral, a satisfação do consumidor com o atendimento realizado (Liang & Chen, 2009; Pansari & Kumar, 2017). Essas informações fornecidas pelos clientes podem ser utilizadas pela empresa para identificar as demandas dos clientes.

Assim, O chatbot irá participar em outras atividades de marketing quando a ferramenta estiver integrada com os sistemas internos, permitindo que haja a atribuição das funções de venda e promoção adequado para cada perfil do cliente. Entretanto, a empresa opta por utilizar o chatbot como uma ferramenta que fornece informações relevantes para o cliente que possam aumentar a satisfação do cliente e desenvolver um relacionamento (Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Mou & Xu, 2017).

O Quadro 14 apresenta um resumo dos principais conceitos encontrados no caso presente no Itaú Unibanco:

Quadro 14 - Resumo dos conceitos presentes no caso Itaú Unibanco

Conceitos	Autores
Automação das atividades	Parasuraman et at. (2000)
Gerenciamento do contexto do diálogo	Thorne (2017)
Antropomorfização como forma de melhorar a interação	Araújo (2018), Ben Mimoun et al. (2012), Garnier e Poncin (2009), Kim e Sundar (2012) e Qui e Benbasat (2009)
Discurso informal	Araujo (2018)
Uncanny Valley effect causada pela autonomia e capacidade de responder	Ben Mimoun et al. (2012) Ciechanowski ePrzegalinska (2018), Hu et al. (2018), Nowak e Rauh (2008) e Qiu e Benbasat (2009)
enfraquecimento da aderência das regras sociais pelos consumidores	Mou e Xu (2017) e Trier e Richter (2015)
Limitação de pistas verbais e não verbais na comunicação impactando negativamente no relacionamento	Benedicktus, Brady, Darke e Voorhees (2010)
Diminuição das barreiras físicas, estimulando a comunicação e o início do relacionamento	McKenna, Green e Gleason (2002)
Limitação da informação no ambiente online são uma barreira para a construção de um relacionamento	Hütten et al. (2017) e Rotman (2010)
Cultura de serviços associada ao desenvolvimento do relacionamento	Grönroos (2015) e Grönroos (2017)
Visão do chatbot como um serviço agregado	Kannan e Li (2017)
Diálogo do chatbot como forma de iniciar conversas com a empresa e a construção de um relacionamento	Grönroos (2004) e Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006)
IA e chatbot com insuficiente para substituir o humano	Gummesson (2017) e Mou e Xu (2017).
Adequaçao do conteúdo e do diálogo ao canal e ao comportamento do consumidor	Soldow e Thomas (1984) e Steinhoff et al. (2019)
Métricas principal: satisfação do cliente	Liang e Chen (2009) e Pansari e Kumar (2017)
Comunicação síncrona pelo atendente humano oferece um maior suporte e empatia ao consumidor	Ben Mimoun et al. (2012), Collier (1983), Garnier e Poncin (2009), Gorry e Westbrook (2011), McLean e Osei-Frimpong (2017) e Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991)
Integração do chatbot com os sistemas internos como forma de oferecer informações relevantes ao consumidor	Ciechanowski e Przegalinska (2018) e Mou e Xu (2017)
Toque humano	Gummesson (2017), Steinhoff et al. (2019)
Assistência do humano	Collier (1983)
Facilita a busca de informações em um contexto limitado de informações úteis para o consumidor	Sivaramakrishnan et al. (2007)
Segurança e privacidade de dados	Steinhoff et al. (2019)

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.4 Descrição do caso na empresa Smart Fit

4.4.1 Informações gerais sobre a organização

A Smartfit Escola de Ginástica e Dança S.A. é uma rede de academias brasileira que pertence ao grupo Bio Ritmo com sede na cidade de São Paulo-SP, presente em todas as capitais brasileiras e internacionalmente em 6 países, México, Chile, República Dominicana, Peru, Colômbia e Equador somando mais de 550 unidades e 1,9 milhões de clientes. No quarto trimestre de 2017, a Smart Fit possuía 477 unidades e mais de 1508 mil clientes, com uma receita de 745,6 milhões de reais.

A Bio Ritmo foi fundada por Edgard Corona em 1996 na cidade de São Paulo, com a sua primeira academia na região de Santo Amaro que não resultou em sucesso. Revendo o conceito de academia, a empresa abriu uma nova unidade na região da Avenida Paulista que teve como foco as necessidades e a experiência do cliente, tornando-se um grande sucesso. Em 2009, ao ser identificado nos Estados Unidos um modelo de academia mais acessível e o potencial de sucesso deste modelo no Brasil, a Smart Fit foi criada com o propósito de democratizar o acesso à prática de atividade física de alto padrão. Em 2010, com o aporte do Banco Pátria, a Smart Fit conseguiu o financiamento para abrir mais unidades nacionalmente e alcançar presença internacional, o que resultou na abertura de academias no México.

Com o logo de “A academia inteligente”, a Smart Fit possui a missão de transformar o complicado em simples, sendo traduzido em comodidade e menos burocracia desde os serviços on-line até o autoatendimento nas unidades. As academias possuem espaços de musculação, de treino aeróbico, entre outras estruturas, com um time reduzido de instrutores, além de aulas de ginástica e outras atividades em algumas unidades. A Smart Fit possui dois planos denominados plano Smart e plano Black com o valor de R$69,90 e R$99,90, respectivamente. Com o plano Smart, o aluno pode frequentar a academia na unidade matriculada, enquanto o plano Black permite o aluno frequentar qualquer unidade da rede, com algumas exceções pontuais. Além disso, a Smart Fit oferece outros produtos para complementar o serviço de academia, como, por exemplo, o serviço de bebidas, oferecido por máquinas específicas presentes nas unidades.

4.4.2 O chatbot e as suas atividades

4.4.2.1 História e motivação

A ideia de construir um chatbot para a Smart Fit estava presente desde 2015, mas apenas em 2017 foi dado início ao projeto junto à Superare, empresa de tecnologia que deu suporte técnico (E8). O crescimento rápido da base de clientes, a necessidade de atendê-los e com a atenção necessária impulsionou a criação do núcleo de atendimento e relacionamento com o cliente, mas não foi o suficiente para atender todos os clientes de maneira satisfatória. Ao identificar que as questões trazidas pelos clientes eram as mesmas, a empresa decidiu implementar um chatbot para responder essas dúvidas a contratar mais atendentes que responderiam às mesmas solicitações (E7). O chatbot está presente no Facebook Messenger e website da Smart Fit, havendo planos de implementar um no app e WhatsApp, além de estudos sobre colocar nos totens de autoatendimento nas unidades físicas (E8). O chatbot é visto como uma ferramenta que a traduz o logo de academia inteligente ao facilitar a interação com os clientes:

> "A gente resolveu criar um chatbot [...] Por que ele (o cliente) não vai precisar esperar um atendimento de um humano (por e-mail) que pode levar 3-6 horas, depende do dia. Ele (o cliente) tem (o atendimento) rápido, automatizado, em alguns segundos, ele (o chatbot) já tem essa função. [...] Como a Smart Fit é uma academia inteligente, a gente tenta automatizar-se e simplificar o máximo para o cliente, para que a última opção dele seja conversar com um analista." (E8)

O projeto do chatbot foi separado em duas fases, resultando em duas versões lançadas do chatbot (E8). A primeira fase teve como objetivo a construção de um chatbot que possam responder as perguntas mais frequentes com um texto amigável para o usuário, havendo o uso da inteligência artificial da Microsoft para compreensão da linguagem natural. A segunda fase desenvolveu as características qualitativas do chatbot, abrangendo a persona, tom de conversa, uso de emoji, respostas jocosas, fluxo de conversa mais intuitivo e prático, além do aspecto técnico de integração do chatbot com o sistema e aprendizado de novos termos e palavras que o chatbot poderia responder.

Ao considerar apenas o custo de um chatbot e de um time de analistas de atendimento, o valor desembolsado é de mesma magnitude, mas um chatbot pode contribuir mais com o atendimento (E7 e E8). O custo do chatbot é elevado ao considerar toda a infraestrutura por trás: a integração do sistema, desenvolvimento da ferramenta e manutenção do chatbot. O chatbot complementa o atendimento ao oferecer informações rapidamente, podendo ser gradualmente

ajustado para que se torne uma ferramenta mais robusta e eficiente, enquanto o time de atendimento desenvolve as habilidades e usa o tempo disponível para focar seus esforços em criar um relacionamento com as pessoas.

O lançamento da ferramenta no Facebook Messenger foi algo que impulsionou o desenvolvimento do chatbot na Smart Fit. Conforme o entrevistado E8, o chatbot como ferramenta de atendimento não é algo novo, mas se tornou relevante ao Facebook disponibilizá-la para que as empresas alcancem de forma escalável a população brasileira, além de oferecer um processo simplificado de desenvolvimento e integração do chatbot.

Os outros canais que são considerados para aplicar um chatbot podem complementar o atendimento, mas cada um com uma função distinta (E8). O bot do WhatsApp não é considerado um chatbot tanto quanto o bot do Facebook, ao lidar com questões mais burocráticas entre o aluno e empresa, sendo menos conversacional. O bot do totem teria a função de complementar o atendimento da recepção, havendo, assim, uma opção de interagir nos horários de pico de academia, enquanto o bot do app tem a função de auxiliar o aluno no treino na academia.

4.4.2.2 Funções do chatbot e o funcionário humano

As funções abordadas pelo chatbot foram expandindo ao longo de seu desenvolvimento e uso. A versão lançada era mais simples por dois motivos principais relacionados à compreensão do uso do chatbot e à necessidade de preparar a infraestrutura para integração do chatbot com as ferramentas internas da Smart Fit (E9). O chatbot respondia sobre questões simples na época de seu lançamento, similar à um frequetenly asked questions (FAQ), como horário de funcionamento da academia e os tipos de planos de matrícula, sem buscar informações dentro do sistema da organização (E8). Enquanto a primeira versão estava no ar, a organização aprendia sobre como utilizá-la e estruturava a sua infraestrutura para tornar o chatbot mais robusto (E7 e E8), o que foi necessário para abranger os assuntos e as funções que o chatbot pode abordar. Hoje, a ferramenta é informacional e transacional, abrangendo as funções de serviços, vendas e relacionamento:

> “A nossa ferramenta foi criada para resolver problemas em relacionamento, mas hoje ela realiza compras, vendas, ela vê a programação da grade horária. Então, ela serve tanto para serviços, quanto para venda, quanto para relacionamento e dúvidas com o cliente. Hoje, a nossa ferramenta está bem dividida, mas no começo o nosso foco era só relacionamento com o cliente.” (E8)

Mesmo com o aumento das funcionalidades e o desenvolvimento do chatbot na Smart Fit, a intenção não é trocar o funcionário por um robô. Conforme os entrevistados E7 e E8, o chatbot veio para complementar o serviço que é realizado pelos funcionário, oferecendo o suporte rapidamente para questões que surgem no dia a dia até certo nível de complexidade no curto prazo, mas o humano é necessário para que se desenvolva uma conexão relacional, principalmente num ambiente de serviços como uma academia como a Smart Fit. A ideia de substituir o funcionário é restrita às respostas rápidas para perguntas básicas e simples, mas o humano é necessário mesmo com a máquina:

> "Então você consegue substituir [o humano] parcialmente em curto prazo. Mas se você quer entregar alguma coisa efetiva, que tenha uma conexão, que é o relacionamento realmente, o robô não cria um relacionamento, ninguém cria um relacionamento com uma máquina. Você cria um relacionamento com outro humano. Então, [o chatbot] nunca vai dar para substituir o humano, pelo menos o nosso tipo de categoria." (E8)

4.4.2.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia

O chatbot é visto como um robô que dialoga com o cliente para a Smart Fit, englobando desde definições simples, como uma ferramenta com programas pré-definidos (E8), a uma visão mais complexa, como um robô que simula uma conversa humanizada através de um modelo estatístico/matemático que trabalha com probabilidades (E9). A primeira definição expressa a limitação da habilidade do chatbot ao que é programado para fazer, enquanto a segunda definição considera o uso da inteligência artificial para auxiliar no desenvolvimento de uma conversa. Para o entrevistado E8, enfatizar o termo pré-definidos é importante, pois o chatbot não vai além do que é programado, das suposições dos programadores e os especialistas de UX sobre o comportamento e das formas de interação com consumidor, como ele expressou no trecho da entrevista:

> "Quando a gente constrói um chatbot a gente tenta criar um universo de possibilidades pro usuário seguir ali numa jornada, mas nem sempre é uma jornada assertiva, porque a visão de programadores e de UX é pensando em como é o comportamento do consumidor, e nem sempre o consumidor vai ter aquele comportamento. Isso acaba, ou frustrando um usuário que não pensou na forma [de interação] que a gente colocou ali, ou até mesmo alguém que pensou de alguma forma muito diferente [do comportamento dos consumidores]. [...] Ele é um robô, ele é programado para seguir aqueles comandos conforme você vai criando. Então se você programa ele para responder uma coisa toda vez que você falar uma coisa, ele vai responder exatamente aquilo, ele nunca vai fugir do padrão. No Brasil, a gente tem um problema muito grande, porque a língua portuguesa tem vários sinônimos para mesma coisa, ou tem palavras que são usadas para representar coisas diferentes e tem também o sarcasmo e ironia. Então quando alguém fala uma coisa, é muito difícil p robô entender se aquilo está no contexto exato. Então a gente tem outra questão de colocar as palavras no

> contexto certo, e acaba dificultando um pouco mais [o desenvolvimento] da ferramenta." (E8)

Mesmo com a definição de chatbot sendo abrangente, o entrevistado E8 relata que a definição de chatbot não é muito compatível com o que será lançado no WhatsApp, um bot com a função de enviar informações mais burocráticas, como contrato e boleto para pagamento, de forma direta, sem dar iniciativa para o diálogo com o consumidor. Isto impacta no tom mais sóbrio e a disponibilidade do bot para ajudar, enviando uma mensagem mais direta como 'Olá, bem-vindo à Smart Fit. Aqui é o seu número de contrato', em oposição às mensagens convidativas do chatbot do Facebook Messenger 'Oi, Fulano! Tudo bom? Eu sou a Julia. Estou aqui para te ajudar [...]'. Assim, o chatbot principal para o atendimento ao cliente é o que está presente no Facebook Messenger.

A Smart Fit utiliza a inteligência artificial e integração com APIs internas em seu chatbot para oferecer uma conversa interativa com conteúdo relevante para seus clientes. A inteligência artificial no chatbot é utilizada para compreender as palavras e as intenções das mensagens, sendo necessário o ajuste diário para que o chatbot consiga compreender de forma adequada as pessoas que conversam com ele, incluindo as diferentes formas de realizar a mesma solicitação (E7 e E8) e erros de digitação para melhorar a lógica de entendimento de palavras-chaves de forma autônoma e melhorar a compreensão do robô (E9), enquanto a API é utilizada para que o chatbot consiga ter acesso às informações no sistema interno da Smart Fit e tenha uma informação relevante para o consumidor (E9).

4.4.2.4 Os agentes conversacionais

O chatbot da Smart Fit passou por 3 agentes de conversação diferentes, denominados como a preguicinha, o assistente virtual e a Julia (E8). A primeira versão do chatbot teve como um primeiro teste de agente de conversação a preguicinha, a mascote virtual da Smart Fit nas redes sociais que convidada as pessoas a treinarem, mas não foi bem recebido pelo público. O entrevistado E8 acredita que isto foi causado pelo papel da preguicinha no chatbot não ser bem entendido pelo público e a preguicinha não ser humanizado o suficiente para ter o papel de um assistente virtual. Posteriormente, foi utilizado o assistente virtual como agente de conversação ainda na versão inicial do chatbot, sem ter uma persona, personalidade ou qualquer indicativo de

representação de um personagem. Atualmente é utilizado a Julia como assistente virtual no chatbot, a personal trainer no app e o rosto da Smart Fit no mundo digital.

A Julia surgiu como um personagem para representar uma professora da academia no app Smart Fit Coach. Seu gênero foi escolhido pela recepção pelos clientes ser melhor do que um personagem masculino, enquanto o nome Julia era o mais frequente entre as professoras da academia. A identificação do app como Julia e a familiaridade com este personagem pelos alunos impulsionou a decisão de utilizar a Julia como o rosto da Smart Fit nas ferramentas e canais digitais, levando ao uso da Julia como agente de conversação a partir da segunda versão do chatbot. Atualmente a Julia é a personalidade e rosto da Smart Fit no mundo digital adotando um tom informal e alegre, de acordo com a voz da marca e de forma similar que é adotado nas redes sociais e nas academias, replicando a sensação de ambiente agradável:

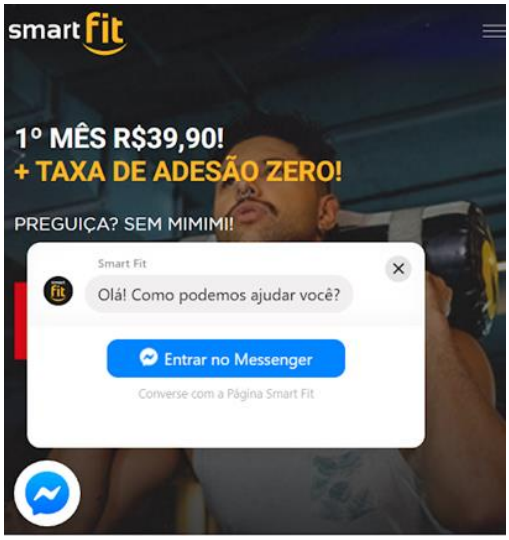
> "A gente tem o objetivo de transformar o ambiente em um lugar agradável. Então, quando a gente conversa com nossos recepcionistas, ele não vai falar "olá, boa tarde, como você está?". ele vai falar pela forma mais informal: "oi, como você vai?" e vai te chamar pelo seu apelido. Toda a nossa comunicação se baseia na forma que a gente trabalha. Então, a Julia, quando ela foi desenvolvida e todo o nosso chatbot, é sempre desenvolvido conforme o nosso método de trabalho, conforme as pessoas estão nas unidades. Até porque é o atendimento digital, então ela não pode ser extremamente diferente do que é hoje nas unidades. Por isso a gente escolheu um tom mais informal, que é o tom da marca." (E8)

A tomada de decisão para as características deste novo mascote da marca foi realizada considerando o que ela representaria e com quem ela iria interagir. Conforme os entrevistados, mesmo com a representação física não ter sido finalizada, a personagem será um desenho de uma professora de academia com traços mais sóbrios para que não fique muito similar a um desenho animado, trazendo o personagem mais para a realidade que ela representa, uma professora de academia com o biótipo condizente com os colaboradores da Smart Fit. Já o gênero foi escolhido conforme o que é recomendado pelas agências de programação de chatbot e outras pesquisas de mercado por justificarem que a personagem feminina torna a interação mais agradável para as pessoas (E7). Dentre outras características, foi determinada uma persona para Júlia com o intuito de tornar a conversa mais fluida e uma interação mais alinhada com o que a marca oferece nos outros pontos de contato (E8 e E9).

4.4.2.5 O fluxo de conversa

O chatbot da Smart Fit pode ser acessado pelo perfil no Facebook ou pelo site oficial da empresa, ambos conectados ao perfil do Facebook Messenger. No website oficial, o Facebook Messenger está disponível através de um plug-in ou módulo de extensão que permite o acesso direto à plataforma do Facebook Messenger sem sair do site (Figura 10). Não há qualquer indicador de que o canal utilize um chatbot, além do indicador que o perfil responde às mensagens muito rapidamente.

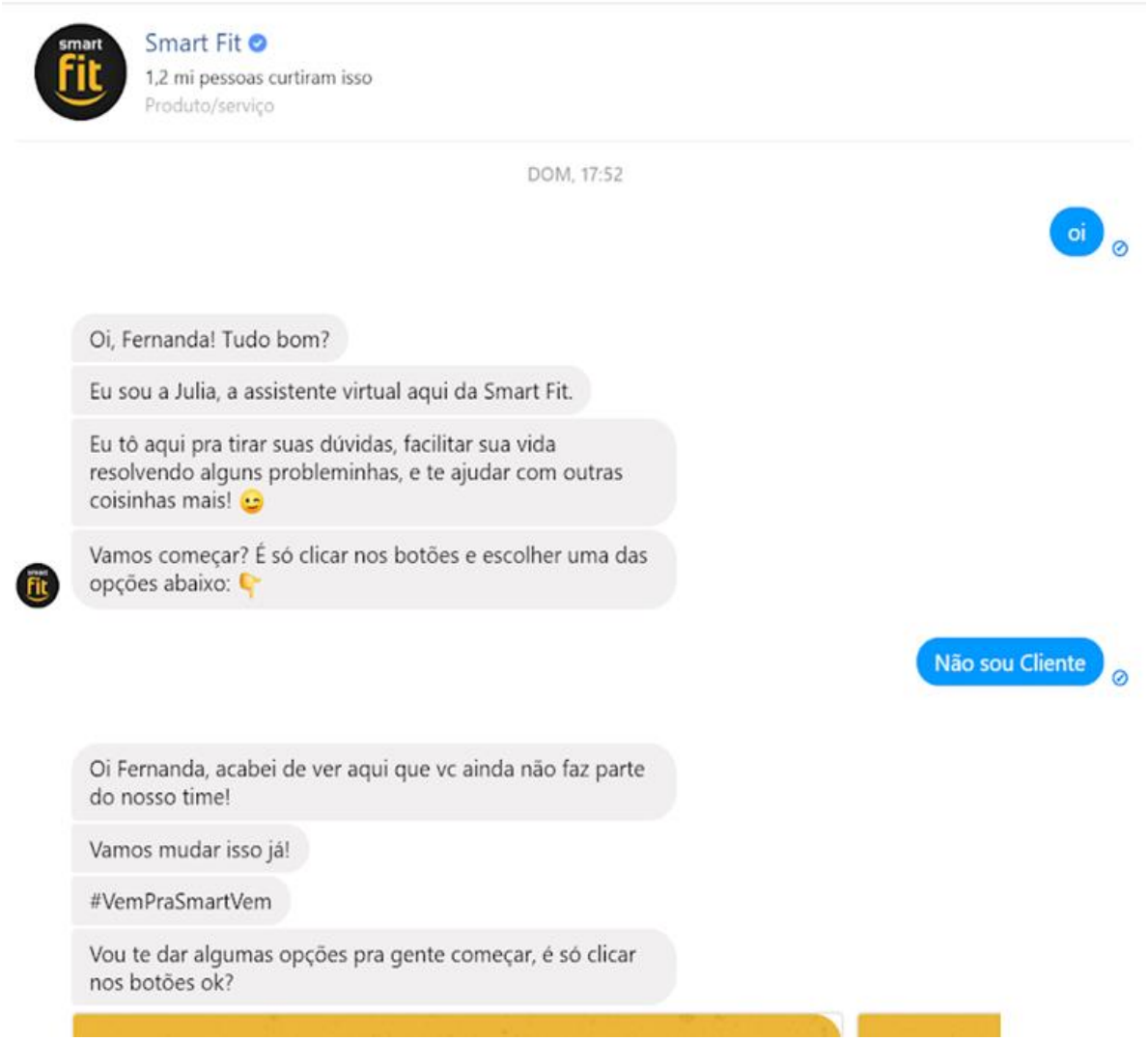
Figura 10 - Captura de tela do site da Smart Fit demonstrando funcionalidade de Facebook Messenger



Fonte: Smart Fit (2019)

Para iniciar a conversa com o chatbot, o consumidor deve enviar uma mensagem para que o fluxo de conversa inicie. Se a mensagem enviada for uma saudação, o fluxo começa a partir da mensagem de boas-vindas e apresentação (Figura 11). Se a mensagem for uma pergunta possível de ser respondida pelo chatbot, a resposta é enviada. Diante a uma pergunta ou mensagem inicial do consumidor não mapeada, o chatbot ativa a resposta padrão de não entendimento, apresenta os assuntos que pode responder e oferece as mesmas opções da mensagem de apresentação para identificar o consumidor como cliente ou ex-cliente/não cliente.

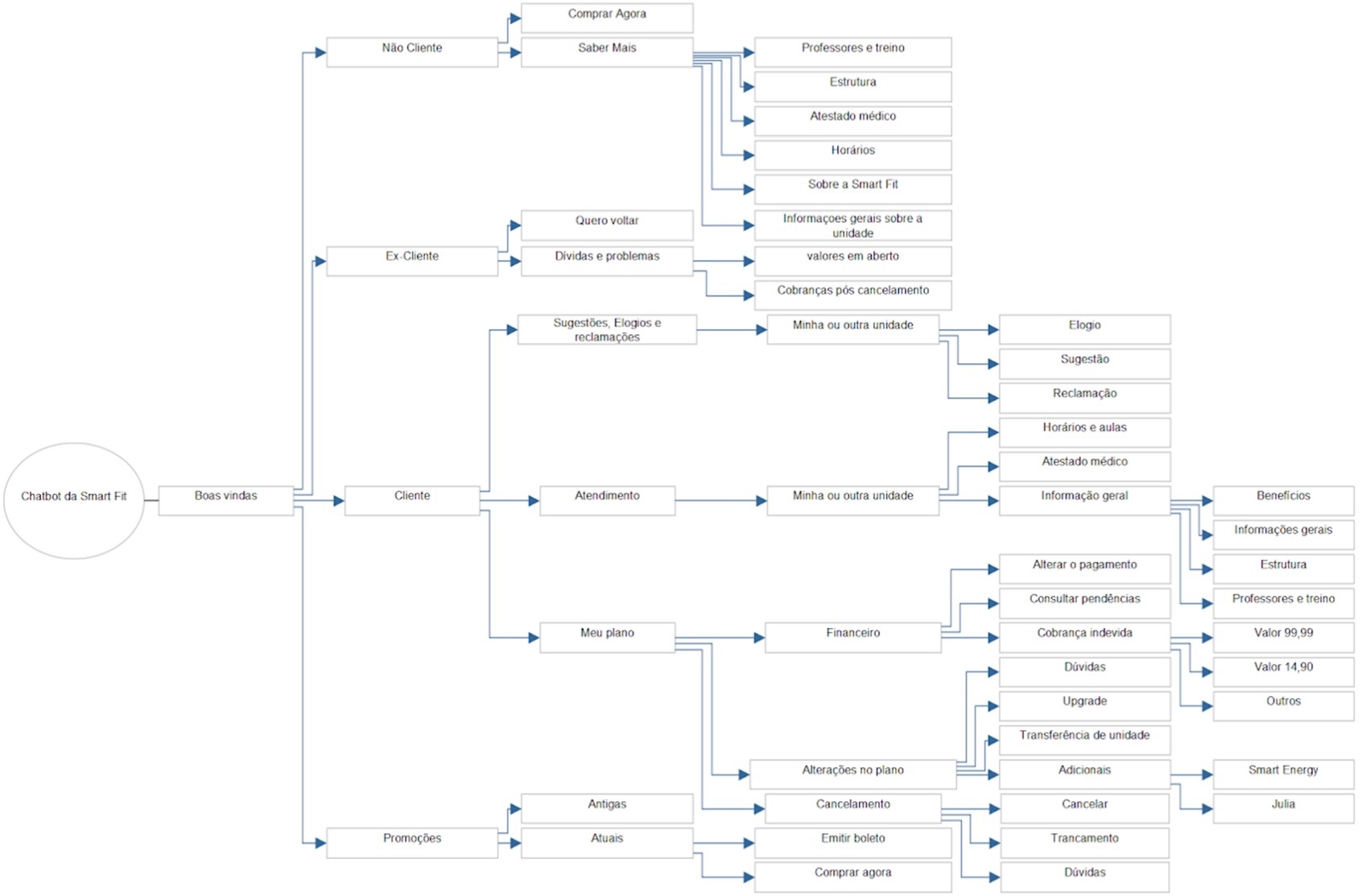
Figura 11 - Captura de tela do início do fluxo de conversa com chatbot Smart Fit



Fonte: Facebook Messenger (2019)

A versão atual do chatbot, incluindo o fluxo das conversas, foi baseado de um treinamento realizado com 5 pessoas de diferentes áreas da organização para mapear os assuntos do chatbot, como iria ocorrer a interação, quando perguntar a geolocalização do consumidor e em que momento realizar a pesquisa de satisfação do cliente em relação ao atendimento com o chatbot. A Figura 12 mostra uma versão simplificada do fluxo de conversa desenvolvido no treinamento:

Figura 12 - Fluxo de conversa simplificado desenvolvido após treinamento inicial



Fonte: Desenvolvido pela autora com base em dados coletados (2019)

Os assuntos dos fluxos foram divididos conforme a relação do consumidor com a empresa, sendo cliente, não cliente e ex-cliente, além de um assunto sobre promoções. Essa divisão por tipo de relacionamento do cliente com a empresa mostra que os assuntos abordados são diferentes para cada categoria de relacionamento que o cliente pode ter com a empresa. Os assuntos para o 'não cliente' são voltados para informações sobre o serviço da academia e compra, enquanto os assuntos para o 'cliente' abordam a parte financeira do plano, alterações do plano, informações sobre as unidades e, por fim, sugestões, dúvidas e reclamações que o cliente pode ter. Os assuntos do 'ex-cliente' focam em ações de reengajamento do cliente e solução de pendências que ele pode ter com a organização. O último assunto é sobre as promoções, sendo específicas para cada região e unidade. Em todos os assuntos para os quais são necessários identificar a região ou a unidade da academia, o chatbot solicita as informações sobre a geolocalização ou o endereço para buscar as unidades próximas e suas informações específicas.

O fluxo de conversa mapeado através dos elementos de interface durante a observação ativa aborda os mesmos assuntos, mas possui uma estrutura inicial distinta. Após a mensagem de boas-vindas, o consumidor deve se auto identificar como "cliente/ex-cliente" ou "não cliente" para que os fluxos de assuntos sejam iniciados. Ao clicar na opção "cliente/ex-cliente", o consumidor deve digitar seu CPF como uma forma de confirmar e identificar a situação do cliente e ter uma interação um pouco mais personalizada. Esta primeira interação foi realizada para diminuir as etapas que devem ser feitas para que o consumidor encontre o assunto (E8), melhorando a experiência do consumidor com o chatbot.

4.4.2.6 O uso de elementos de interface no fluxo de conversa

Para auxiliar na navegação entre os assuntos no fluxo da conversa, elementos de interface como carrossel, botões e imagens auxiliam o consumidor a interagir com o chatbot e encontrar a resposta adequadamente. Conforme o entrevistado E9, a primeira versão tinha mais botões como "uma forma mais guiada de usar o chatbot. Com muitos botões...", mas na versão atual permite que haja interações mais abertas, entendendo as perguntas que o cliente faz organicamente. Para o entrevistado E8, os elementos de interface são necessários para que a interação com o bot seja satisfatória, permitindo que o chatbot entenda adequadamente o que é pedido e que o cliente tenha uma boa experiência:

> "[...] eles que dão o comando, porque quando você deixa para o usuário (interagir livremente), na nossa experiência, quando a gente colocava o usuário livre para digitar e escrever um 'sim', ele pode colocar 'sim', 'beleza', 'claro', 'com certeza'. Tem diversas palavras que ele pode usar para dizer a mesma coisa, isso acabava confundindo muito a ferramenta. [...] Antes a gente deixava aberto e não tinham as opções como botões e Carrossel, isso acabava complicando muito a experiência do usuário." (E8)

4.4.2.7 A conversa com o chatbot

Inicialmente, a ideia para o chatbot era que ele conseguisse conversar sobre diversos temas de maneira similar ao Google Assistant e a Siri da Apple, mas compreenderam que isso fugia da essência do negócio (E9). Os assuntos que o chatbot abrange foram delimitados para as informações e serviços, mas pode identificar outros assuntos básicos para dar continuidade a conversa, como saudações para iniciar uma nova conversa e elogios para encaminhar para um atendimento humano e registrar a opinião do consumidor. Outros assuntos que podem ser respondidos são aqueles que indiquem alguma questão na unidade que necessite de um acompanhamento humano (E7), tornando o chatbot uma ferramenta que os clientes possam dar sugestões para melhorar o serviço ou indicar um problema que deve ser resolvido e acompanhado pelo atendente.

O assédio e o uso de palavras chulas são outros termos que são identificados e respondidos pelo chatbot para manter a conversa bem-humorada (E8). O entrevistado E7 comentou que o uso da figura humanizada feminina como personagem do chatbot pode gerar reações de alguns consumidores abrangendo elogios inocentes até mensagens de assédio para a Julia, enquanto o entrevistado E8 relatou que quando as palavras que não são apropriadas são identificadas e respondidas para permanecer a conversa em um tom agradável. Ao utilizar palavras inadequadas, o chatbot responde: "Eita, [nome do usuário], sou bem inteligente, e identifiquei aqui que vc me disse uma palavra feia. Isso não é legal, ok? Vamos recomeçar, e esquecer isso?" e inicia a conversa novamente apresentando as opções de assunto, estimulando ao consumidor a continuar um diálogo. Enquanto ao digitar a palavra "burro" ou que questione a inteligência do robô, o chatbot torna o tom da conversa neutra e orienta o consumidor com a mensagem: "Ok, [nome do usuário]! Escolhe então uma dessas opções aqui, ou digita pra mim em poucas palavras, qual é a sua dúvida.", orientando o consumidor a como melhor utilizar a ferramenta.

Entretanto, a interação com o chatbot é delimitado para forçar o cliente seguir o fluxo e encontrar determinada informação (E8) devido à limitações tecnológicas que fazem com que a inteligência artificial não seja capaz de entender o contexto em certas situações e variáveis, como, por exemplo, as diversas de formas de solicitação de uma mesma ação ou resposta ou a ocorrência de erros de digitação que inviabilizem o entendimento da mensagem (E9). A restrição da orientação pelos fluxos de assuntos é a forma utilizada para diminuir os erros de compreensão.

4.4.2.8 Ações de alinhamento de expectativas

A Smart Fit passou por um processo de aprendizado para identificar a forma mais adequada para apresentar o seu chatbot para seus clientes. A transição dos diferentes agentes conversacionais mostrou que é necessário estar explícito que o chatbot é um robô no início da conversa para que os consumidores não se frustrem ao perceber que é um robô que não consegue responder as questões trazidas (E7 e E8). Para o entrevistado E9, a mensagem inicial influencia na expectativa do consumidor, devendo ser o mais claro possível sobre a utilização da ferramenta automatizada, o objetivo do canal e as suas limitações.

Mesmo ao indicar que o chatbot era um robô, o entrevistado E8 relatou que muitas pessoas não leem o texto inicial, sendo necessário tomar outras ações para diminuir a frustação de descobrir no meio da conversa que o Facebook Messenger era um canal de atendimento robotizado, e não de chat. A própria auto identificação do chatbot como assistente virtual pode ser um indicador ambíguo para o consumidor (E9), sendo necessário outras pistas para deixar claro que o chatbot é um robô e que os atendentes de relacionamento com o cliente são humanos (E8).

Para a Smart Fit, a estrutura da conversa, a rapidez da resposta, o uso dos elementos de interface e a necessidade de o consumidor passar pelos passos do fluxo de conversa são indicadores que mostram ao cliente que o chatbot é um robô. A necessidade de o consumidor realizar uma ação de se auto identificar no início da conversa é uma forma para aumentar a probabilidade de os consumidores lerem o texto inicial de apresentação e compreendam que o robô realiza determinadas funções (E8). A velocidade de resposta e os elementos de interface são outras pistas contextuais que mostram que o parceiro de conversa não é humano (E7 e E9).

Quando o atendimento humano é realizado pelo mesmo canal, há a necessidade de ter pistas contextuais que mostrem ao consumidor quando o atendimento humano é ativado pelo chat e o funcionário é um humano, e não outra mensagem automática. A mensagem de um atendente humano não pode ser ‘robotizada’, muito formal ou similar aos textos prontos, para que a transição para o atendente humano seja clara (E8). Mesmo assim, os clientes ainda desconfiam que estão sendo atendidos por um robô e perguntam para o atendente se ele é humano ou robô (E8).

Já as iniciativas percepção da inteligente do chatbot estão associados à tecnologia por trás do chatbot para identificar o consumidor e continuar a conversa, conforme os entrevistados. A identificação do usuário e a sensação de continuidade da conversa tornam a conversa mais personalizada, diminuindo a barreira de compreensão do chatbot (E7 e E8). Entretanto, esta aplicação não é utilizada no chatbot da Smart Fit atualmente.

Uma forma de tornar mais fluida a conversa foi a identificação de palavras chaves ou trechos que indicam um potencial problema grave que o cliente está enfrentando e necessita de um atendimento humano. Ao identificar essas situações, o tom leve e alegre que o chatbot utiliza nas suas mensagens usuais muda para um tom mais neutro e formal antes de encaminhar o problema para o analista.

4.4.2.9 Resumo dos achados

O Quadro 15 apresenta um resumo dos achados presentes nas atividades do chatbot na Smart Fit:

Quadro 15 - Resumo dos achados das atividades do chatbot da Smart Fit

Motivação	Eficiência operacional da central de atendimento para atender o cliente de maneira satisfatória Maior facilidade de contato com o consumidor para responder perguntas frequentes
Funções	Responde dúvidas sobre unidade e serviços Realiza transações para clientes atuais Recebe as opiniões, críticas e sugestões dos clientes
Funcionário humano	Não é substituído, atende problemas complexos ou específicos, sendo fundamental para a criação do relacionamento com o cliente
Definição	Uma ferramenta com programas pré-definidos
Tecnologias usadas	Inteligência Artificial para compreensão da linguagem API para busca de informações
Integração do sistema	Sim, através dos APIs
Agentes Conversacionais	Júlia, Assistente Virtual Personagem sem representação visual no chatbot Representando uma professora da academia Tom alegre, utiliza emojis e gírias
Interação	Estruturado para responder dúvidas sobre a academia e os serviços, realizar compra e receber as opiniões do cliente, . Não estruturado para amenidades
Elementos de interface	Carrossel, respostas rápidas e botões
Alinhamento de expectativa	Apresentação inicial dos assuntos e do assistente virtual Rapidez da conversa e estrutura do fluxo da conversa. Uso de palavras chaves que identificam um problema grave, havendo a mudança do tom de voz e a ativação do assunto do atendimento humano.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.4.3 O chatbot e o marketing de relacionamento

O chatbot participa em todas as fases do relacionamento com o cliente, desde o início ao fim do relacionamento, apresentando a organização e seus serviços, facilitando a compra dos serviços, oferecendo atendimento pelo chatbot e por um humano, além permitir que oferecer informações para que o cliente finalize o relacionamento com a empresa (E8).

> “Ele participa de todas as fases. O chatbot hoje, a gente tem desde o início, que é ele iniciar o relacionamento que é ele fazer a venda, até ele fazer a manutenção desse relacionamento

> que ele dá informações e realizar ações, até mesmo na hora de finalizar o relacionamento. O finalizar, por uma questão mais estratégica, do nosso plano de negócios, ele tem que ir na unidade, porque a gente entende que é um serviço, então ele tem que cancelar, mas ele consegue ver se ele vai pagar multa ou não, se ele tem alguma pendência ou não financeira antes dele cancelar. Então, o chatbot ele está presente de dentro desses momentos, da jornada do usuário como um todo.
>
> Então, dentro da jornada do usuário, antes ele tinha todas essas informações indo na unidade, hoje ele tem na palma da mão dele e ele já tenha de todas as informações tá tudo conectado." (E8)

O uso do chatbot é visto como uma parte da interação necessária para desenvolver um relacionamento com a organização. Ele representa a automatização e simplificação dos processos de atendimento para facilitar o dia a dia do cliente, respondendo rapidamente as dúvidas, enquanto os funcionários nas academias e no time de relacionamento com o cliente realizam a conexão emocional e relacional pode ser desenvolvida apenas por um humano (E8). Assim, a capacidade do chatbot ser eficiente e responder as perguntas simples do consumidor reflete na qualidade do atendimento do próprio chatbot ao ser uma ferramenta útil para o consumidor, e também na qualidade do atendimento do humano ao filtrar as respostas simples e oferecer mais tempo para realizar um atendimento adequado para os casos mais complexos.

A Smart Fit avalia o seu chatbot através de três métricas: a satisfação do consumidor, a resolução do problema no chatbot e o transbordo para o atendimento humano (E8). A satisfação do consumidor foi o que impulsionou o uso do chatbot, sendo avaliada ao chegar no fim de um assunto no fluxo de conversa. A resolução do problema é uma métrica utilizada tanto no atendimento com o robô, quanto no atendimento com o humano. Por fim, o transbordo para o atendimento humano indica o quanto o chatbot consegue atender o cliente.

As características do chatbot devem ter um equilíbrio entre o atendimento mais robotizado e mais humanizado para que o cliente identifique as limitações da tecnologia, mas ainda tenha uma interação satisfatória. Conforme o entrevistado E8, o uso da análise qualitativa da primeira versão do chatbot permitiu identificar as necessidades do cliente e como suprir essas necessidades através do robô, aprimorando a estrutura de busca, o agente conversacional e o tom da conversa adequado. Esta análise qualitativa das interações com o cliente é realizada continuamente para aprimorar o mecanismo de resposta, o conteúdo das mensagens, os assuntos relevantes e as outras funcionalidades para o chatbot. Esta análise qualitativa permitiu que o chatbot possa responder os

termos que ativem o atendimento humano ao identificar um problema grave ou que respondam adequadamente para mensagens que envolvam amenidades a conteúdo chulo.

Devido a interação ser no ambiente online e com um robô, as mensagens enviadas pelo consumidor pode ter um conteúdo que não é usual na interação com um funcionário devido ao enfraquecimento das regras sociais que o ambiente digital oferece. O consumidor deixa de realizar ou responder às saudações, passam a utilizar palavras chulas e testar as respostas do robô. Como uma forma de interagir com o consumidor, a Smart Fit escolheu por responder essas interações que quebram as regras sociais para tornar mais lúdica e fluida a interação.

> "As pessoas não se preocupam tanto em agradar ou até mesmo usar os tratos sociais, como um 'oi tudo bem'. Têm pessoas que conversam com robô e acham super legal falam 'como você é legal' [...], no caso da Júlia: 'como você é bonita' 'como vc é simpática', mas também tem uns que falam 'robô burro, seu idiota!' ou então testam palavras de baixo calão que vão sendo utilizadas porque você aproveita que é um robô que você pode fazer qualquer coisa naquele ambiente ali que você não tá ferindo o sentimento de alguém. Quando a gente programar, por exemplo, para ele responder alguma dessas coisas, a gente brinca e fala 'robôs também têm sentimentos, isso não é legal, não é legal falar isso', algumas pessoas até brincam e pedem desculpa, outras continuam utilizando para ver o que robô fala. Isso varia de pessoa a pessoa. Tem gente que vai se sentir confortável por ser um robô, por não ser um humano e poder falar o que quiser para o robô. Tem gente que vai levar em consideração que de certa forma é uma conversa como qualquer outra e tenho que manter a postura." (E8)

A integração com o sistema interno da organização e a automatização da maioria dos processos permite que o chatbot tenha uma função que vai além de responder perguntas simples e frequentes do cliente. Para tanto, há a identificação do cliente pelo número do CPF para que as informações relevantes para cada cliente sejam identificadas e fornecidas durante a conversa, além de disponibilizar o fluxo de assuntos e um conteúdo adequado para cada consumidor, conforme sua relação de cliente, ex-cliente e não cliente com a empresa. Conforme o entrevistado E8, a integração do sistema e o uso do CPF permite que a Smart Fit identifique com quem está interagindo, busque informações sobre o consumidor e forneça mensagens relevantes:

> "Quando a gente pede o CPF da pessoa logo no início, é para ele (o chatbot) saber quem está conversando com a gente, por que é para fazer uma separação [nas mensagens para interagir e assuntos para abordar]. Se você é nosso ex-cliente, [enviamos uma mensagem com] 'você retornou, estou com saudade'. Quando é uma pessoa que não é cliente [interage com o chatbot], a gente parabeniza e fala 'legal que você quer saber um pouquinho mais da gente'. Quando já é cliente, ele fala 'que legal que você é do meu time'. Então a gente identifica quem é o cliente pelo menos para conduzir as jornadas dele de uma forma melhor, porque antes era o cliente, ele mesmo selecionava o que ele é. [Então quer o consumidor

> quer] saber quanto custa, eu entendo que é ex-cliente, mas eu não sei se ele está falando de quanto custa porque ele é o novo e quer ser cliente, ou se ele já é um cliente que quer saber quanto custa o outro plano que ele quer mudar. Então acabava ficando um pouco confuso. Hoje a gente já mostra quem é ele e qual é o fluxo de jornada dele." (E8)

O Quadro 16 apresenta um resumo dos achados das atividades do chatbot da Smart Fit no marketing de relacionamento:

Quadro 16 - Resumo das atividades do chatbot da Smart Fit no marketing de relacionamento

Resumo das atividades do chatbot no marketing de relacionamento
O chatbot é uma ferramenta que facilita o desenvolvimento do relacionamento com a organização ao permitir que haja uma especialização e atenção maior no atendimento com o funcionário.
A ferramenta possui funções integradas ao sistema interno da organização que permitem sua participação em todos os estágios do relacionamento do cliente de forma similar à uma recepcionista em uma das unidades, diminuindo as barreiras para iniciar e desenvolver um relacionamento com a empresa.
O uso do chatbot permite identificar as necessidades dos consumidores e aprimoramento no serviço

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de dados coletados (2019)

4.4.4 Análises sobre o caso presente na Smart Fit

A Smart Fit entende que o chatbot é um serviço agregado (Kannan & Li, 2017) que torna a organização presente no meio digital, mais próximo ao cliente e voltado a atender as necessidades do cliente fora do ambiente físico da academia. Foi identificado o uso do chatbot para oferecer um melhor serviço (Grönroos, 2015; Grönroos, 2017) que impacta positivamente na satisfação do cliente (Liang & Chen, 2009; Pansari & Kumar, 2017), permitindo que um relacionamento possa ser mantido e desenvolvido.

Houve dois momentos diferentes no uso do chatbot da Smart Fit. O primeiro focou no suporte à área de relacionamento ao cliente, automatizando parte das demandas simples e corriqueira (Parasuraman et at. 2000) e, ao mesmo tempo, permitindo que os funcionários atenderem com mais atenção e qualidade as demandas únicas ou complexas. O chatbot não estava integrado aos sistemas de informação da empresa, mas sua função era complementada pelo atendimento humano no mesmo canal ao compreenderem que há a necessidade de dar continuidade ao atendimento que pode ser capaz de responder adequadamente as questões complexas ou únicas do cliente (Gummesson, 2017; Mou & Xu, 2017) que oferece o suporte e a empatia necessária em

um relacionamento entre pessoas (Ben Mimoun et al., 2012; Collier; 1983; Garnier & Poncin, 2009; Gorry & Westbrook, 2011).

O segundo momento permitiu que outras atividades fossem realizadas pelo chatbot, abrangendo as funções de um funcionário de linha de frente, incluindo a função de receber as opiniões dos clientes. Para que isso fosse possível, o chatbot foi integrado ao sistema interno da empresa para buscar e enviar as informações relevantes para os clientes (Ciechanowski & Przegalinska 2018; Mou & Xu,2017), automatizando funções mais complexas (Parasuraman et at. 2000), como o processo de compra de serviços. Neste momento, o chatbot adquire a capacidade de interagir com consumidores nas diferentes fases do relacionamento, mas de forma superficial e sem distinguir individualmente o cliente, mas nas categorias de cliente, não cliente e ex-cliente.

Diferentes agentes virtuais testados durante a aplicação do chatbot. Foi identificado o uso dos personagens antropomorfizados para estimular a interação a cliente e representar a marca virtualmente (Araújo, 2018; Ben Mimoun et al., 2012; Garnier & Poncin, 2009; Kim & Sundar, 2012; Qui & Benbasat; 2009). A escolha do agente de conversação mais similar a um humano foi dada crença que há uma maior facilidade de associar um personagem humano a um assistente virtual e a um funcionário da organização. Assim, o discurso utilizado pelo chatbot oferecia um tom emocional alegre e um discurso informal (Araujo, 2018; Hu et. al., 2018; McTear et al. 2016) como características similares ao de um funcionário de linha de frente.

Os fracassos relatados no primeiro momento podem ser relacionados à falha de comunicação sobre a representação do agente conversacional, a função do canal e a forma de interagir com o chatbot, levando aos consumidores sofrerem os efeitos do uncanny valley (Ben Mimoun et al., 2012; Ciechanowski & Przegalinska 2018; Hu et al., 2018; Nowak & Rauh 2008; Qiu & Benbasat, 2009). O agente conversacional Preguicinha tinha uma função entretenimento nas redes sociais, enquanto no chatbot possuía uma função utilitária de responder dúvidas relacionadas ao serviço, isso pode ter elevado as expectativas dos clientes sobre a inteligência e a capacidade de interação do chatbot. É necessário o aprendizado da empresa sobre a forma que o consumidor se comporta e interage através de chat para buscar e comunicar informações relevantes para a empresa e para o consumidor (Soldow & Thomas, 1984; Steinhoff et al.,2019)

Além da antropomorfização, o chatbot oferece o toque humano pela funcionalidade e conveniência, além do atendimento com um funcionário da área de relacionamento com o cliente (Gummesson, 2017; Steinhoff et al., 2019). O chatbot permite que o consumidor interaja com a empresa de qualquer lugar e a qualquer momento (McKenna et al, 2002), tornando acessível as informações e as atividades de uma funcionária da linha de frente de uma unidade de academia (Sivaramakrishnan et al., 2007). O atendimento humano é oferecido no mesmo canal ao identificar uma mensagem de frustração, de solicitação de atendimento humano ou de conteúdo não compreendido pelo chatbot, permitindo que o diálogo prossiga além do chatbot e ofereça um suporte que o chatbot não é capaz.

O chatbot pode ser identificado como um canal que oferece informações que inicia e estimula o diálogo entre o consumidor e a empresa (Grönroos, 2004; Palmatier et. al, 2006). Os assuntos abordados permitem que o relacionamento seja iniciado, estabelecido, desenvolvido ou encerrado ao prover assuntos que iniciam o diálogo com a empresa e que pode ser acompanhado no mesmo canal com um funcionário humano (Grönroos, 2004). O estudo do comportamento do consumidor interagindo com o canal permitiu que as interações se tornassem mais fluidas e intuitivas, as informações relevantes para o consumidor fossem comunicadas de forma adequada e a compreensão do chatbot fosse aprimorada (Soldow & Thomas, 1984; Steinhoff et al.,2019).

Durante o relato sobre o comportamento dos consumidores perante o chatbot, foi identificado que as regras sociais não são adotadas em certos momentos (Mou & Xu, 2017; Trier & Richter 2015). Quando o consumidor fica frustrado, há o aumento do uso de insultos e termos pejorativos, sendo amplificado quando não é percebido o uso de uma automação. Enquanto há consumidores que ignoram o uso de saudações quando interagem com o chatbot de maneira utilitária.

O Quadro 17 apresenta um resumo dos principais conceitos encontrados no caso presente na Smart Fit:

Quadro 17 - Resumo dos conceitos presentes no caso Smart Fit

Conceitos	Autores
Automação das atividades	Parasuraman et at. (2000)
Antropomorfização como forma de melhorar a interação	Araújo (2018), Ben Mimoun et al. (2012), Garnier e Poncin (2009), Kim e Sundar (2012) e Qui e Benbasat (2009)
Emoção, afeto e personalidade	Araujo (2018), Hu et. al. (2018) e McTear et al. (2016)
Discurso informal	Araujo (2018)
Uncanny Valley effect causada pela autonomia e capacidade de responder	Ben Mimoun et al. (2012) Ciechanowski & Przegalinska (2018), Hu et al. (2018), Nowak e Rauh (2008) e Qiu e Benbasat (2009).
enfraquecimento da aderência das regras sociais pelos consumidores	Mou e Xu (2017) e Trier e Richter (2015)
Diminuição das barreiras físicas, estimulando a comunicação e o início do relacionamento	McKenna, Green e Gleason (2002)
Cultura de serviços associada ao desenvolvimento do relacionamento	Grönroos (2015) e Grönroos (2017)
Visão do chatbot como um serviço agregado	Kannan e Li (2017)
Diálogo do chatbot como forma de iniciar conversas com a empresa e a construção de um relacionamento	Grönroos (2004) e Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006).
IA e chatbot com insuficiente para substituir o humano	Gummesson (2017) e Mou e Xu (2017)
Adequaçao do conteúdo e do diálogo ao canal e ao comportamento do consumidor	Soldow e Thomas (1984) Steinhoff et al.,2019
Métricas principal: satisfação do cliente	Liang e Chen (2009) e Pansari e Kumar (2017)
Comunicação síncrona pelo atendente humano oferece um maior suporte e empatia ao consumidor	Ben Mimoun et al. (2012), Collier (1983), Garnier e Poncin (2009), Gorry e Westbrook (2011), McLean e Osei-Frimpong (2017) e Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991)
Integração do chatbot com os sistemas internos como forma de oferecer informações relevantes ao consumidor	Ciechanowski e Przegalinska (2018) e Mou e Xu (2017).
Toque humano	Gummesson (2017) Steinhoff et al.,2019
Facilita a busca de informações em um contexto limitado de informações úteis para o consumidor	(Sivaramakrishnan et al., 2007)

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.5 Descrição do caso na empresa BestBerry

4.5.1 Informações gerais sobre a organização

A Best Berry é uma Startup brasileira de alimentos saudáveis criada por Alberto Takashi Sasaki e Roberto Lifschitz que oferece assinatura de caixas de snacks saudáveis. A sede da Best Berry se localiza na cidade de São Paulo-SP atuando com um time de cerca de 20 pessoas.

Ao identificar a demanda por lanches ou snacks saudáveis oferecidas através da assinatura de caixas personalizadas, Alberto Takashi Sasaki criou a Best Berry em 2014, chegando a ter 800 assinaturas no mesmo ano. Em 2015, a empresa recebeu um aporte de 700 mil reais e juntou ao seu time o fundador Roberto Lifschitz, gerando o aumentando o portfólio de produtos, o aumentando de 5 para 30 funcionário e a concentração dos esforços da empresa na aquisição e retenção de clientes, alcançando 5 mil assinaturas e com uma projeção para entregar 10 milhões de snacks em 2017. Entretanto, devido a problemas na operação, a empresa iniciou o processo de encerramento das atividades em 2019.

Com o logo “reinvente o seu lanche”, a empresa oferece snacks naturais de marca própria através do site bestberry.com.br. A empresa trabalhava com assinatura de caixas com 10 ou 18 snacks de marca própria, havendo um sortimento que abrange o público que busca produtos naturais, integrais, sem lactose, sem glúten, veganos ou orgânicos. A empresa trabalhava com um programa de fidelidade chamado Clube VIP Best Berry, onde é possível adquirir produtos da marca pela metade do preço, frete reduzido e outros produtos de graça das marcas parceiras.

4.5.2 O chatbot e as suas atividades

4.5.3.1 História e motivação

O chatbot foi uma solução para um problema de um grande fluxo de mensagens, e-mails e telefonemas que a equipe enxuta de atendimento não conseguia responder adequadamente. Ao identificarem que cerca de 80% das questões trazidas pelos clientes eram semelhantes, a Best Berry buscou por ferramentas que poderiam automatizar as respostas dessas perguntas. Em meados de 2018 foi realizada uma busca na internet para encontrar plataformas intuitivas e gratuitas para desenvolver o chatbot, uma ferramenta que a empresa identificou como uma potencial solução para o atendimento ao cliente.

No mesmo dia do início da busca por uma plataforma de desenvolvimento para o chatbot, foi identificado o Chatfuel para desenvolver o chatbot da Best Berry no Facebook Messenger. O Chatfuel é uma plataforma americana que auxilia na construção do chatbot através de uma uma interface amigável, sem necessidade de realizar a programação para desenvolver um chatbot, sendo utilizada pela Best Berry para construir seu chatbot de atendimento. Totalizando um período de

cerca de 3 horas para o desenvolvimento e lançamento do chatbot, a primeira versão do chatbot da Best Berry foi lançado sem haver um grande projeto de desenvolvimento de personas ou fluxos de conversa, mas se baseando nas respostas que eram utilizadas no FAQ do site e e-mail.

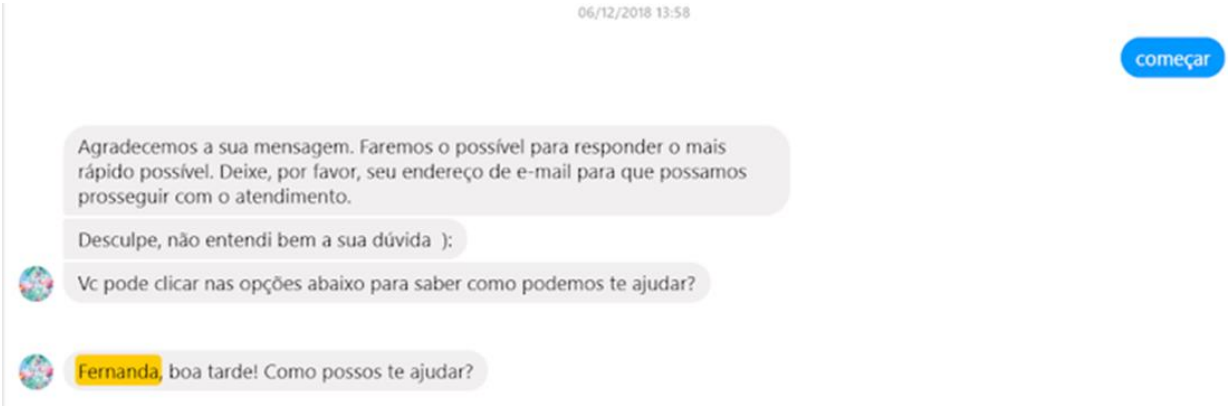
4.5.3.2 Funções do chatbot e o funcionário humano

As funções do chatbot são relacionadas à resposta de perguntas frequentes, abordando assuntos como o produto, os kits, os valores cobrados, os problemas de cobrança e o telefone de contato. O chatbot oferece as informações que possam auxiliar na resolução de dúvidas sobre cada assunto ou direcionar para um formulário, abrir uma solicitação específica e, enfim, realizar a resolução do problema que não está sendo abordado no fluxo de conversa. Assim, mesmo respondendo alguns dos problemas trazidos pelos clientes, o chatbot não consegue substituir os funcionários, principalmente por uma questão fundamental para empresa:

> "Ele (o chatbot) resolve o problema, mas não resolve a empatia. Um dos nossos principais pontos aqui que a gente tenta sempre melhorar a questão da empatia com o cliente, por exemplo é um critério de seleção pros funcionários de atendimento. A gente procura sempre encontrar pessoas empáticas, porque embora o bot consiga resolver o problema da pessoa, ele não escuta pessoa. [...] Então, o bot resolve o problema, mas não vai cumprir essa meta da empatia, ela vai sair meio brava e insatisfeita com o nosso produto, com nosso serviço. Então não substituiria."

O relacionamento empático com o cliente é algo que o chatbot não consegue replicar e, por isso, o humano complementa o atendimento dos clientes que necessitam de mais atenção e carinho. Na entrevista E10, foi relatado que é possível conversar com uma pessoa no chat, uma funcionária alocada para fazer a tratativa das questões trazidas e entender melhor a situação de cada cliente quando ela está online para interagir com os clientes. Durante as interações com o chatbot realizadas no período de coleta de informações, o atendimento humano apareceu uma única vez, sem dar qualquer indicativo prévio de que era possível realizar este tipo de atendimento via Facebook Messenger durante as trocas de mensagens.

Figura 13 - Captura de tela da conversa com chatbot da BestBerry mostrando intervenção humana



Fonte: Capturado pela autora no Facebook Messenger (2019)

4.5.3.3 A definição de chatbot e o uso da tecnologia

Para a empresa, o chatbot é a primeira interação com atendimento com o cliente, como uma forma rápida e interativa de responder questões recorrentes, além de ser uma ferramenta necessária para que o cliente consiga a resolução de perguntas simples e que já eram identificadas pela empresa, mas não eram respondidas nos outros canais. As respostas via e-mail podiam ser automáticas ao identificar certas palavras-chaves no corpo do texto, havendo o risco de serem identificadas como spam. O contato por telefone era difícil, pois havia apenas um número para a empresa tratar do atendimento ao cliente e de parceiros, sem haver outras ferramentas de gestão de atendimento, como a URA. Quando esses canais não atendiam o cliente, eles utilizavam as redes sociais para resolver as questões simples e complexas não resolvidas, amplificando o problema de atendimento. Mesmo assim, as mensagens nas redes sociais da empresa e outros canais não proprietários online dependiam da disponibilidade dos poucos funcionários que já acumulavam funções além do atendimento. Este problema é algo comum em empresas com times reduzidos e não conseguem realizar o atendimento rapidamente para todos seus clientes. Neste contexto, E11 define o chatbot como “um meio de comunicação [realizada] realmente com o cliente, uma forma de comunicação mais rápida com um robô.”, enfatizando o papel do chatbot como principal ponto de contato com a empresa.

Durante o desenvolvimento do chatbot na plataforma, devem ser inseridos termos, palavras-chaves ou frases que podem ser utilizados pelos clientes para aumentar a probabilidade de ativar a resposta certa no chatbot, ou seja, é um chatbot baseado em palavras-chaves.

4.5.3.4 Os agentes conversacionais

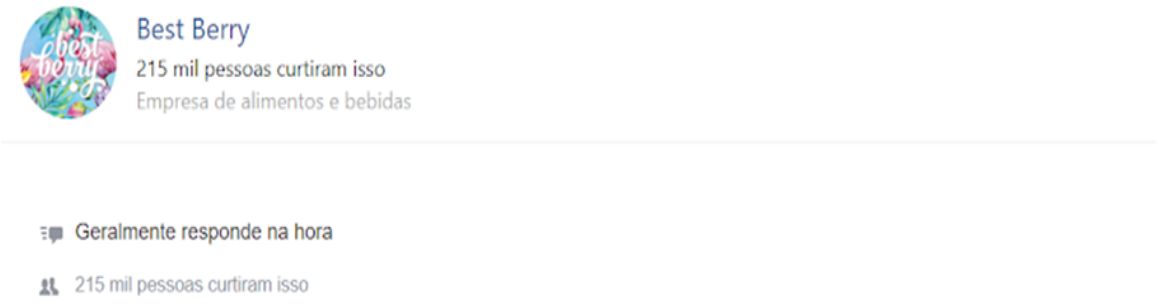
Devido à rápida implementação do chatbot, não foi realizada um estudo prévio para desenvolver uma persona do chatbot ou dar muita atenção a esta caracterização do chatbot. Inicialmente, a identificação do chatbot como robô foi evitada por acreditarem que os clientes poderiam não gostar, o que levou a empresa a decidir pela mensagem inicial de apresentação do chatbot como fosse uma pessoa. Esta abordagem foi modificada ao perceberem que os clientes achavam que estavam falando com uma pessoa em vez de um robô, causando uma grande insatisfação nos clientes que reclamaram sobre o suposto atendente humano ‘idiota’ que não entende nada que é questionado ou que utilizavam palavras chulas com o robô que não entendia o que é solicitado.

Atualmente é adotado uma mensagem inicial que identifica o agente de conversação como Camila, a assistente virtual. A escolha deste nome foi inspirada na funcionária que realizava os atendimentos e assinava os e-mails da Best Berry, sendo por um nome que alguns clientes poderiam estar familiarizados, mas tem a motivação de não deixar a interação muito robótica. Após a adoção do nome, as entrevistadas relatam que houve a redução de reclamações de clientes sobre o atendimento do chatbot.

4.5.3.5 O fluxo de conversa

Para iniciar a conversa com o chatbot, é necessário abrir a página do perfil da Best Berry no Facebook Messenger, onde há informações sobre a rapidez da resposta da página e um aviso legal sobre quais tipos de informações são possíveis de serem vistas ao clicar no botão “Começar” (Figura 14). Ao indicar o início da conversa, o chatbot apresenta a mensagem de boas vindas e indica quais assuntos podem ser esclarecidos.

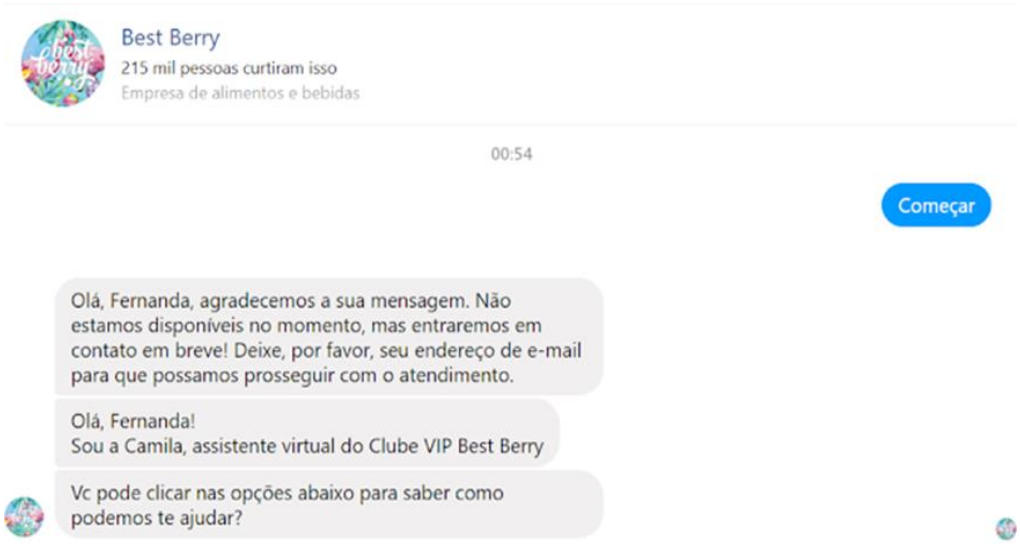
Figura 14 - Captura de tela com estado inicial da conversa com chatbot Best Berry



Fonte: Capturado pela autora no Facebook Messenger (2019)

Durante o mapeamento da conversa, o chatbot apresentou duas mensagens de boas-vindas, como é indicado na Figura 15, o que pode indicar uma transição de mensagem de boas-vindas. No período em que foram realizadas as interações com o chatbot, foram identificadas 3 variações dessas mensagens. Em setembro de 2018, a mensagem inicial não apresentava o chatbot como assistente virtual ou como Camila, mas com a mensagem em dois blocos: “Agradecemos a sua mensagem. Faremos o possível para responder o mais rápido possível. Deixe, por favor, seu endereço de e-mail para que possamos prosseguir com o atendimento.” e “Olá, Fernanda! Vc pode clicar nas opções abaixo para saber como podemos te ajudar?”. Em junho de 2019, a mensagem de boas-vindas apresentadas era similares à versão de setembro de 2018, mas com o chatbot se auto apresentando como Camila, assistente virtual do Clube VIP Best Berry (Figura 15). Em julho de 2019, a mensagem se manteve com a auto apresentação do chatbot: “Olá, Fernanda! Sou a Camila, assistente virtual do Clube VIP Best Berry/ Vc pode clicar nas opções abaixo para saber como podemos te ajudar?”.

Figura 15 - Captura de tela com início de conversa com a versão de julho/2019 do chatbot da Best Berry

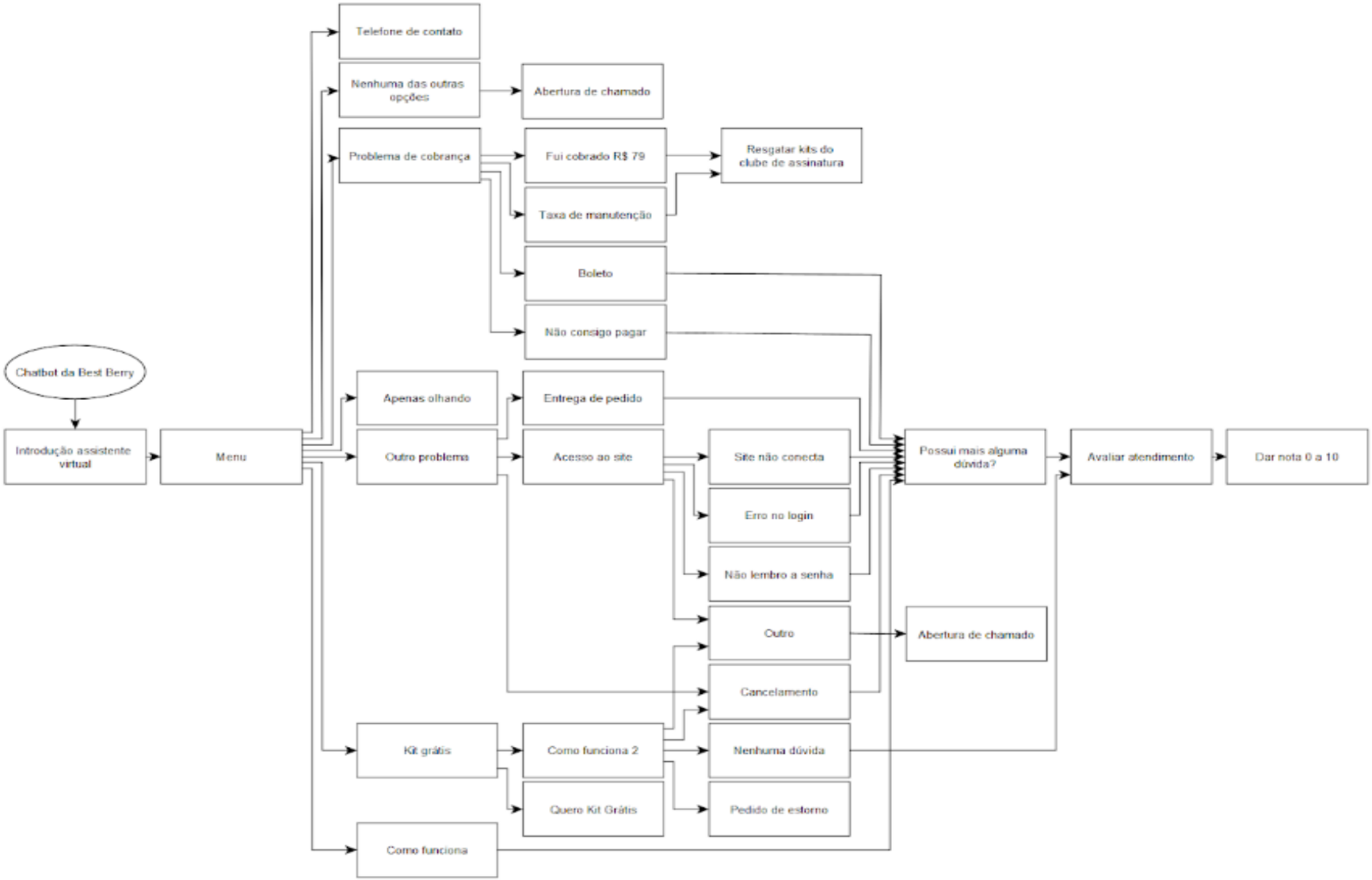


Fonte: Capturado pela autora (julho/2019)

O fluxo de conversa (Figura 16) foi mapeado de acordo com os assuntos apresentados pelas opções de respostas rápidas, os únicos elementos de interface que auxiliavam na interação. Os assuntos escolhidos para compor o fluxo de conversa são reflexos das demandas dos clientes, o que pode ter influenciado a ordem dos assuntos do menu inicial, sendo: como funciona, problemas de cobrança, outros problemas, kit grátis, estou apenas olhando, nenhuma delas e telefone de contato. Das 7 opções de assuntos iniciais, apenas 2 são dedicados para consumidores que não são cliente, enquanto o restante aborda diversos problemas e reclamações que o cliente traz para a empresa. A ausência de informações ou a dificuldade de interpretar as informações no site pode ser uma das causas para maioria dos assuntos serem relacionados aos problemas de clientes, como E11 relatou sobre as informações fornecidas no chatbot e no site:

> "(As informações sobre) como funcionava o clube vip (estão no site), mas as mais específicas, como o estorno, não. A gente não espera é que a pessoa vai pedir o estorno, que ela não vai entender como é que funciona. Quando ela pergunta no chatbot, [...] a gente explicar mais diretamente, porque foi cobrado, tanto porque no site explica mais (certas informações). [...] (Alguns clientes) não entendem que vai virar uma assinatura, que a primeira caixa é grátis, e que, na verdade, está fazendo um cadastro. Uma parte das pessoas entendem, por isso que a gente não deixa claro no site. Quando a pessoa não entende, reclama, aí que a gente explica mais detalhadamente, mais claramente [no atendimento], porque ela não entendeu." (E11)

Figura 16 - Fluxo de assuntos do chatbot da Best Berry



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das informações fornecidas no chatbot (2019)

Quando o cliente solicita a resposta para alguma pergunta frequente já identificada pela organização, o chatbot pode respondê-la ou encaminhar o cliente para abertura de um chamado. Ainda que informações de estorno e cancelamento estejam mais facilmente disponíveis no chatbot do que no site, algumas das respostas que são abordadas nas perguntas frequentes do site não estão mapeadas no chatbot, como o valor do frete e quantidade de alimentos por pacote. Para encontrar o assunto para abrir um chamado pelo fluxo, entretanto, o cliente pode ter que repetir variações dos caminhos no fluxos até que ache o caminho adequado, uma vez que não é indicado este assunto no texto de apresentação do chatbot, nas opções no menu inicial e, especialmente, como uma opção quando o chatbot questiona se há alguma dúvida, mas é direcionado para o menu inicial quando indica que possui dúvidas.

4.5.3.6 O uso de elementos de interface no fluxo de conversa

A interação com o chatbot é orientada pelas respostas rápidas, não havendo um menu lateral ou um carrossel para indicar os principais assuntos. Uma vez que é selecionado a resposta rápida, todas as outras opções de assuntos desaparecem, sem haver uma forma explícita de voltar ao menu inicial de assuntos, com exceção de quando é selecionado ‘sim’ ao perguntar se há mais alguma dúvida e ativando a lista de assuntos iniciais. A ausência dos outros elementos de interface causa um impacto negativo na facilidade de navegação dentro dos assuntos e na visualização dos assuntos abordados, sendo ainda mais prejudicado pela falta de mapeamentos de palavras que possam ativar a resposta adequada do chatbot.

4.5.3.7 A conversa com o chatbot

Para pesquisar os assuntos desejados ou realizar uma interação sem o uso das respostas rápidas, é necessário que o usuário digite as palavras-chave específicas para ativar a resposta desejada. Caso a palavra-chave não seja identificada, a mensagem padrão de ‘não entendi` é ativada, sendo seguida pelas opções de assuntos iniciais, ocorrendo até no caso de quando é digitado ‘cancelo’ ou ‘menu’, mas não nos casos de ‘cancelar’ ou ‘cancelamento’.

A mensagem inicial é ativada apenas se alguma saudação é utilizada, como ‘oi’, ‘bom dia’ ou ‘boa noite’. Outras amenidades simples, como ‘legal’, ‘gostei’ e ‘muito obrigada’, são respondidas com a resposta padrão de ‘Desculpe, não entendi bem sua pergunta’, exceto ‘obrigada’

ou ‘obrigado’. Isso ocorre pelo chatbot ser programado para responder às palavras-chaves inseridas durante a programação na plataforma de chatbot, que não identifica as palavras com significados similares automaticamente.

4.5.3.8 Ações de alinhamento de expectativas

A empresa adotou algumas mudanças para que os consumidores identifiquem que estão conversando com um robô. Isto ocorreu quando a Best Berry percebeu que o cliente pode acreditar que está falando com um funcionário humano que não entende nada que é dito, em vez de um robô com suas limitações, afetando a satisfação do cliente com o atendimento.

Algumas mudanças foram feitas para indicar claramente quem é o agente de conversação. A mudança que causou mais impacto foi a auto identificação do chatbot como um assistente virtual, termo inspirado pelo agente virtual da Magazine Luiza e que é utilizado para identificar diversos outros chatbots. Outra mudança realizada para indicar para o consumidor que o atendente era um robô foi o tempo de resposta entre as mensagens, ou seja, o tempo das reticências que indicavam que o atendente estava digitando foi reduzido para menos de 3 segundos.

O cliente também pode ter expectativas sobre os assuntos que são abordados no chat ou o nível de complexidade das conversas. Mesmo com as mudanças adotadas, a falta de declaração do que o chatbot pode fazer no início da conversa pode levar o cliente acreditar que alguns assuntos que não são abordados pelo robô podem ser perguntados. O nível de complexidade da compreensão da linguagem natural é baixa e só compreende certas palavras-chave, mas isso não é algo que é mencionado nas respostas padrão de ‘não entendi’ ou em qualquer outro momento é reforçado que o agente de conversação é robô. O efeito da falta de auto apresentação do agente de conversação como um robô era amplificado quando não era incluído o trecho ‘assistente virtual’:

> “Antes ele não falava nada (sobre ser um robô), só falava ‘oi! tudo bem?" e começa a conversar como fosse uma pessoa. Algumas semanas para cá, a gente mudou porque as pessoas estavam sendo grossas robô. Elas não entendiam que era um robô, (digitam no chat) ‘você é muito burro’, e isso repercute de uma forma negativa para a gente, por que (o cliente pode falar que) 'eu tento falar com a Best Berry e vem um atendente idiota falando comigo que não entende nada'. Mas a pessoa não sabia usar o bot, não entendeu que ela tinha que falar 'sim', 'não', selecionar a opção (disponibilizada). Ela achava que estava interagindo com uma pessoa e só continuar falando que a pessoa iria ouvir.” (E10)

4.5.3.9 Resumo dos achados

O Quadro 18 apresenta um resumo dos achados nas atividades do chatbot na Best Berry:

Quadro 18 - Resumo dos achados das atividades do chatbot da Best Berry

Motivação	Automatização do atendimento para perguntas frequentes nos outros canais, permitindo que os funcionários se dediquem às outras tarefas menos operacionais
Funções	Responde dúvidas frequentes sobre os produtos e serviços Orienta os clientes para preenchimento de formulário para as dúvidas não abordadas
Funcionário humano	Não é substituído, é visto como necessário para oferecer o atendimento com empatia.
Definição	uma ferramenta que oferece uma forma de comunicação rápida para o cliente utilizando um robô
tecnologias usadas	Baseado em palavras-chave
Integração do sistema	Não
Agentes Conversacionais	Camila, Assistente Virtual Personagem sem representação visual no chatbot Representando uma atendente Tom alegre e utiliza emojis
Interação	Estruturado para responder dúvidas e encaminhar para a abertura do atendimento humano
Elementos de interface	Respostas rápidas
Alinhamento de expectativa	Apresentação inicial do assistente virtual Rapidez da conversa e estrutura do fluxo da conversa.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.5.3 O chatbot e o marketing de relacionamento

O relacionamento com o cliente é facilitado pelo chatbot ao oferecer as informações de forma mais clara e rápida sobre os serviços, utilizando um canal de fácil acesso ao consumidor do que os demais canais. O chatbot contribui com estabelecimento de um relacionamento com a empresa ao interagir em um canal em que o consumidor utiliza frequentemente, diminuindo as chances de uma questão simples ser respondida por e-mail e não ser lida pelo consumidor e,

consequentemente, aumentando a satisfação do consumidor com o atendimento. Para E11, o uso do chatbot mostra a preocupação que a empresa tem para atender o cliente de uma forma mais rápida, contribuindo com a construção do relacionamento. Assim, o chatbot foi escolhido para aumentar a satisfação do cliente e cortar custos, conforme o trecho da entrevista E10:

> "A causa do problema (do atendimento) era o cara não vê que recebeu e-mail. Ele precisa interagir em outra forma. O que a gente encontrou foi o Messenger no Facebook, e utilizamos por duas razões. [A primeira é] satisfazer o cliente, em termos de que ele não sabia que ele estava recebendo a resposta. Então, ele não estava encontrando resposta e nós temos que tornar essa resposta mais disponível pra ele de uma forma mais interativa. [A segunda] foi no corte de custos, sendo uma opção nossa para não aumentar nossos custos e chamar inutilmente uma pessoa [para responder perguntas simples], o que é exatamente o mesmo problema que estava tendo até então." (E10)

O chatbot é utilizado para responder as dúvidas simples e frequentes dos clientes que eram enviadas para os outros canais de atendimento, mas não eram respondidas pela área de atendimento não ter capacidade de responder todas as interações com o cliente adequadamente. Neste sentido, E11 indica que a ferramenta contribui mais com a empresa ao diminuir a demanda no atendimento humano e ao permitir que o funcionário dedique seu tempo para dar atenção para atendimentos mais complexos e únicos, mas também contribui com o consumidor ao oferecer o atendimento mais rápido do que nos outros canais.

Conforme E10, o atendimento do chatbot não era acompanhado de forma estruturada devido aos poucos funcionários que eram alocados para o atendimento de todos os canais e para outras funções paralelamente. A principal forma de acompanhar o chatbot era pelo uso da métrica da quantidade total de atendimentos que transbordaram para o atendimento humano. A entrevistada relatou que quanto maior a métrica de transbordo, menos o chatbot está realizando a sua função de atender o cliente a diminuir o número de atendimentos humanos. Além disso, a falta de integração ou gestão da ferramenta junto aos outros sistemas de informação do cliente impedia que houvesse a identificação e o acompanhamento do atendimento por cliente ou que as informações sobre os dados do cliente fossem buscadas pelo chatbot. A avaliação do atendimento e o número de interações antes de sanar as dúvidas do consumidor são outras métricas mencionadas durante a entrevista como possibilidades de serem utilizadas no futuro.

Mesmo sem acompanhar e desenvolver a ferramenta, a o chatbot pode contribuir com o relacionamento com a empresa ao tornar a ferramenta mais robusta (E10). E11 indicou diversas

formar que o chatbot pode contribuir com o desenvolvimento do relacionamento, como: realizando estudo do comportamento do cliente, desenvolver a capacidade do robô identificar a pergunta do cliente, antropomorfizando o agente conversacional e tornando a interação mais similar ao de um diálogo entre humanos.

O atendimento humano também é possível de ser oferecido para o cliente, com o intuito de responder às questões mais complexas identificadas. O início desse atendimento é realizado conforme a identificação de um problema complexo por uma das funcionárias de atendimento que poderia estar acompanhando as conversas sem que o cliente soubesse. Este atendimento era realizado para tornar mais personalizado a interação e contribuir com a resolução dos problemas que o chatbot não consegue resolver, mas o atendimento humano está limitado a disponibilidade da funcionária.

O Quadro 19 apresenta um resumo dos achados das atividades do chatbot da Best Berry no marketing de relacionamento:

Quadro 19 - Resumo das atividades do chatbot no marketing de relacionamento da Best Berry

Resumo das atividades do chatbot no marketing de relacionamento
O chatbot é um canal de atendimento com o objetivo de oferecer a resposta rápida para perguntas frequentes, diminuindo a demanda mais simples nos outros canais.
O chatbot contribui com o relacionamento ao utilizar uma linguagem e um conteúdo mais fácil de ser compreendido pelo consumidor.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.5.4 Análises sobre o caso presente na Best Berry

Foi identificado que a organização utilizou o chatbot como uma tecnologia que poderia trazer efeitos positivos para a organização ao responder as demandas simples e recorrentes dos clientes no atendimento (Parasuraman et at., 2000) e permitir que os funcionários desenvolvessem outras atividades no atendimento e as outras tarefas dos cargos acumulados. O chatbot disponibiliza as informações que não estão claras em outros canais ou que não estão disponíveis, facilitando o encontro das informações necessárias para o início e continuidade do relacionamento (Hütten et al. 2017; Rotman 2010). Apesar da preocupação de acolher o consumidor durante o atendimento humano, a atenção ao consumidor não foi refletida no chatbot.

O pouco acompanhamento do chatbot afetou negativamente no desenvolvimento do fluxo de assuntos, na identificação das palavras-chaves que direcionam a conversa e na eficácia do chatbot responder o consumidor e diminuir a demanda pelo atendimento humano. Foi identificado que houve a falta da adequação da comunicação para o meio utilizado conforme o comportamento do consumidor (Soldow & Thomas, 1984; Steinhoff et al., 2019), causando uma frustração do consumidor pela falta de autonomia e capacidade de responder as questões trazidas (Ben Mimoun et al. 2012; Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Hu et al., 2018; Qiu & Benbasat, 2009). Apesar de ser responder às mensagens do consumidor, a falta de mensagens relevantes dificulta o desenvolvimento de uma conversa que estimule a construção de um relacionamento (Grönroos, 2004; Palmatier et al, 2006). O chatbot pode aumentar a satisfação do consumidor em um contexto com pouca informação, mas se o chatbot não é capaz de fornecer informações relevantes durante a interação, o relacionamento e a continuidade do diálogo são afetados negativamente.

Durante o relato, foi identificado que os consumidores engajam em comportamentos inapropriados em uma conversa com um funcionário, utilizando termos pejorativos ao se frustrarem durante a conversa. Este tipo de comportamento pode ser explicado pelas regras sociais serem menos aplicadas no ambiente online (Mou & Xu, 2017; Trier & Richter, 2015), tornando mais propício o uso de termos pejorativos e o abandono da conversa.

A principal métrica utilizada para avaliar o desempenho do chatbot reflete o uso da ferramenta orientado à empresa, no lugar do consumidor. A quantidade total de transbordo do atendimento do chatbot para o atendimento humano indica quanto o chatbot consegue responder as questões do cliente, mas é a análise da taxa de transbordo que mostra o quanto o chatbot é eficiente em responder as questões relevantes.

Foi identificado no caso que a falta de auto apresentação e identificação do chatbot como um robô afeta negativamente o relacionamento com o cliente ao consumidor considerar que o parceiro de conversa é outra pessoa (Ben Mimoun et al. 2012; Ciechanowski & Przegalinska, 2018, Hu et al., 2018; Nowak & Rauh, 2008; Qiu &Benbasat, 2009). Com o intuito de oferecer um atendimento menos robotizado, a primeira versão do chatbot não se auto identificava ou indicava quais assuntos poderia responder, mas enviando uma mensagem com uma pergunta aberta similar à um humano e oferecendo pistas contextuais, como o tempo de digitação, que indicasse que fosse um humano. A tomada de decisão foi realizada baseada na crença que os consumidores preferem

um atendimento com uma pessoa (McLean & Osei-Frimpong, 2017), mas a disparidade da capacidade de compreensão e percepção de inteligência que o chatbot tem com um humano levou aos clientes reagirem negativamente ao acreditarem que era uma pessoa que não tem capacidade intelectual necessária para resolver as questões trazidas (Ben Mimoun et al. 2012; Ciechanowski & Przegalinska, 2018; Hu et al., 2018, Nowak & Rauh, 2008; Qiu & Benbasat 2009). Após a identificação do agente de conversação como assistente virtual e a redução do tempo de resposta, houve um melhor alinhamento de expectativas sobre a interação e as reclamações foram reduzidas.

O toque humano pelo chatbot foi fornecido apenas através da antropomorfização e da conveniência. O agente de conversação Camila, a assistente virtual foi utilizada para humanizar a interação (Araújo, 2018; Ben Mimoun et al., 2012; Garnier & Poncin, 2009; Kim & Sundar, 2012; Qui & Benbasat, 2009), enquanto a função de fornecer as informações a qualquer momento e automaticamente oferecem a conveniência para o consumidor (Sivaramakrishnan et al., 2007).

A empresa compreende que o atendimento humano é o que oferece empatia para o consumidor (Ben Mimoun et al. 2012; Collier 1983, Garnier & Poncin, 2009; Gorry & Westbrook, 2011; McLean & Osei-Frimpong, 2017; Parasuraman et al, 1991), algo que o chatbot e a inteligência artificial não conseguem oferecer (Gummesson, 2017; Mou & Xu, 2017). Para tanto, foi identificado que o uso do atendimento humano no chat é voltado para os clientes que trazem problemas que não podem ser respondidas e que é necessário um diálogo para dar suporte ao consumidor e desenvolver o relacionamento (McKenna et. al, 2002). O atendente humano é uma outra forma de oferecer o toque humano na ferramenta (Gummesson, 2017; Steinhoff et al.,2019), complementando o atendimento quando o chatbot é capaz de responder, e de dar a continuidade à conversa com a organização (Grönroos, 2004; Palmatier et al, 2006).

O Quadro 20 apresenta um resumo dos principais conceitos encontrados no caso presente na Best Berry:

Quadro 20 - Resumo dos conceitos presentes no caso Best Berry

Automação das atividades	Parasuraman et at. (2000)
Antropomorfização como forma de melhorar a interação	Araújo (2018), Ben Mimoun et al. (2012), Garnier e Poncin (2009), Kim e Sundar (2012) e Qui e Benbasat (2009)
Uncanny Valley effect causada pela autonomia e capacidade de responder	Ben Mimoun et al. (2012) Ciechanowski & Przegalinska (2018), Hu et al. (2018), Nowak e Rauh (2008) e Qiu e Benbasat (2009).
Enfraquecimento da aderência das regras sociais pelos consumidores	Mou e Xu (2017) e Trier e Richter (2015)
Diminuição das barreiras físicas, estimulando a comunicação e o início do relacionamento	McKenna, Green e Gleason (2002)
Relação unilateral pela falta de interação da empresa ou do cliente	Trier e Richter (2015)
Limitação da informação no ambiente online são uma barreira para a construção de um relacionamento	Hütten et al. (2017) e Rotman (2010)
Diálogo do chatbot como forma de iniciar conversas com a empresa e a construção de um relacionamento	Grönroos (2004) e Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006).
IA e chatbot com insuficiente para substituir o humano	Gummesson (2017) e Mou e Xu (2017)
Adequação do conteúdo e do diálogo ao canal e ao comportamento do consumidor	Soldow e Thomas (1984) e Steinhoff et al. (2019)
Comunicação síncrona pelo atendente humano oferece um maior suporte e empatia ao consumidor	Ben Mimoun et al. (2012), Collier (1983), Garnier e Poncin (2009), Gorry e Westbrook (2011), McLean e Osei-Frimpong (2017) e Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991)
Toque humano	Gummesson (2017) e Steinhoff et al. (2019)
Facilita a busca de informações em um contexto limitado de informações úteis para o consumidor	Sivaramakrishnan et al. (2007)
Comunicação síncrona por live chat é melhor recebido pelo consumidor	McLean e Osei-Frimpong (2017)

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

4.6 Análise comparativa dos casos

Os casos estudados nas organizações ShopFácil, Itaú Unibanco, Smart Fit e Best Berry mostram diferentes formas em que as organizações utilizam o chatbot e suas atividades relacionadas ao marketing de relacionamento.

Quadro 21 - O que levou a empresa a utilizar o chatbot

ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
Uso da inteligência artificial (texto, voz e imagem) Aborda amenidades Sem atendimento humano no mesmo canal.	Uso da inteligência artificial (texto e voz) Atendimento humano no mesmo canal.	Uso da inteligência artificial (texto) Aborda amenidades, enquanto insultos iniciam o fluxo após reconhecer a "palavra feia". Atendimento humano no mesmo canal.	Reconhecimento de palavras-chave De forma geral, não há atendimento humano no mesmo canal.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

O Quadro 21 apresenta o motivo e o contexto que impulsionou cada empresa a adotar o chatbot, havendo uma convergência ao utilizarem-o com o intuito de oferecer um serviço ao cliente (Grönroos, 2017). Os consumidores estão cada vez mais presentes no meio digital, havendo uma demanda crescente de informações e serviços nesse meio que supram a necessidade de informações e de diálogo. O uso do chatbot como ferramenta que oferece essas informações, entretanto, foram motivadas por demandas internas relacionadas ao custo (Best Berry), por eficiência operacional no atendimento ao cliente com foco na satisfação ao cliente (Itaú Unibanco e Smart Fit) ou pela inovação aplicada no processo de compra do cliente (ShopFácil). É possível notar que o ShopFácil e o Itaú Unibanco identificaram a tendência do consumidor se relacionar com as organizações via chat na época em que foi liberado a aplicação da ferramenta pelo Facebook Messenger, enquanto a Smart Fit e Best Berry adotaram o chatbot como uma reação às demandas crescentes do consumidor. A presença do consumidor no Facebook impulsionou a utilização do chatbot ao ser uma ferramenta que oferece um grande alcance da comunicação aos consumidores brasileiros em todos os casos, com exceção do caso do Itaú Unibanco. O desenvolvimento de uma ferramenta

interna permite um maior controle e personalização do chatbot, além de garantir os requisitos de segurança da organização para oferecer as informações financeiras de cada cliente.

Quadro 22 - Quais funções foram atribuídas para o chatbot e para o humano

ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
Chatbot informacional (perguntas frequentes, busca de produtos, compra, informações do pós-venda) Chatbot transacional (compra de produtos) O funcionário não é substituído, mas não oferece assistência ao consumidor no chatbot.	Chatbot informacional (perguntas frequentes sobre conta corrente, cartão de crédito e renegociação) O funcionário não é substituído, mas é especializado para responder às questões complexas ou específicas.	Chatbot informacional (perguntas frequentes e recebe opinião de clientes) Chatbot transacional (upgrade de plano) O funcionário não é substituído, é considerado como necessário para criar uma relação entre pessoas, sendo aquele que atende as solicitações complexas e únicas.	Chatbot informacional (perguntas frequentes) O funcionário não é substituído, mas é considerado como necessário para fornecer a empatia no atendimento. O funcionário pode participar do atendimento no chatbot.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

A função atribuída para o chatbot e o humano é apresentada no Quadro 22. É possível identificar a convergência nas funções básicas do chatbot de responder perguntas simples e frequentes do consumidor, além de cada caso identificar o funcionário humano como não substituível, mas essencial para desenvolver o relacionamento ao tratar de questões complexas e únicas trazidas pelos consumidores e ao oferecer empatia, atenção e suporte que o chatbot não é capaz. Tanto o ShopFácil, quanto a Smart Fit apresentaram um chatbot com funções mais complexas que necessitam a integração da ferramenta com os sistemas internos da organização, possibilitando a busca de informações sobre produtos e realizar a transação de forma automática. O caso do Itaú Unibanco responde às perguntas frequentes sobre serviços financeiros específicos, enquanto o caso da Best Berry aborda apenas parte das dúvidas frequentes dos clientes. Foi identificado que o atendimento humano na ferramenta é uma função associada ao chatbot no caso do Itaú Unibanco e da Smart Fit ao indicar ao cliente que pode ser dado continuidade ao atendimento no mesmo canal, enquanto o atendimento humano na Best Berry é realizado de forma

não padronizada no chat, não havendo a identificação desta função. O ShopFácil não realiza o atendimento humano no chatbot, mas encaminha para o website ou o canal telefônico para ser realizado o atendimento.

Quadro 23 - Quais características antropomórficas são atribuídas ao agente de conversação

ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
4 personagens 3D humanizados. Uso de nome, idade, interesses e modelo de linguagem distintos. Utilizam um discurso informal, emojis e tom emocional. Essas características foram atribuídas para tornar o processo de compra mais similar ao de lojas físicas com vendedores com características distintas.	Não é atribuído um nome ou aparência humana que estimulem a antropomorfização do chatbot devido o objetivo do chatbot ser mais utilitário do que hedônico.	Personagem com nome humano, utilizando um tom descontraído, informal, com emojis para simular a forma que os funcionários interagem com os clientes. A personagem foi escolhida para ser a representante virtual da empresa.	Personagem com nome humano, utilizando um tom alegre e com emojis para antropomorfizar o robô e tornar mais agradável a conversa.

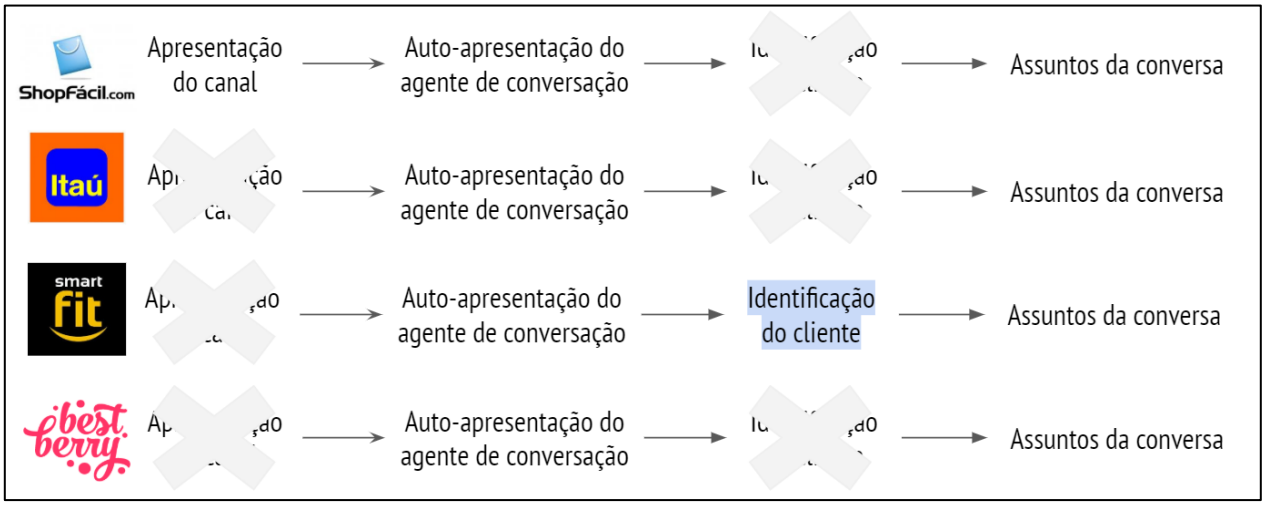
Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

As características dos agentes de conversação adotados são apresentadas no Quadro 23, indicando diferentes formas para antropomorfizar o chatbot através do uso de um personagem (Araújo, 2018). Os diferentes casos indicam que o uso de um personagem leva ao uso do chatbot pelo consumidor forma mais hedônica, trazendo uma característica de entretenimento no uso do chatbot. O ShopFácil, a Smart Fit e a Best Berry adotaram um personagem para aumentar as características de um funcionário humano e incentivar o uso do chatbot ao tornar mais agradável a ferramenta. O Itaú adotou uma abordagem utilitária do chatbot, sem o uso de um nome ou personalidade

Para facilitar o encontro à informação e aos serviços oferecidos pelo chatbot, a navegação dos assuntos é estruturada por assuntos nos casos do ShopFácil, da Smart Fit e da Best Berry, conforme as estruturas das conversas guiadas apresentadas na Figura 17. O uso da conversa guiada pelos elementos de interface é uma forma de indicar ao consumidor os assuntos abordados e guiá-lo para as respostas desejadas, diminuindo as chances da programação por trás da compreensão do

discurso falhar ou o consumidor perguntar por algo que não é abordado pelo chatbot. De forma geral, o agente conversacional se apresenta e indica sua função, especificando ou não os assuntos abordados, e indica as opções de assuntos iniciais. O ShopFácil possui mais etapas antes de indicar as opções de assunto, realizando a apresentação do canal, a seleção do agente de conversação e a apresentação do agente de conversação. Enquanto a Smart Fit adiciona uma etapa para identificar o consumidor e apresentar a seleção de assuntos mais úteis a ele, como o caso de pagamentos pendentes para clientes e ex-clientes. De acordo com o Quadro 21 e o Quadro 22, a maior parte assuntos abordados reflete no motivo do uso do chatbot e das suas funções.

Figura 17 - Qual a estrutura da conversa guiada



Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

A conversa não estruturada por elementos de interface também pode ser realizada no chatbot (Quadro 24). A aplicação da inteligência artificial deu suporte para a fluidez e capacidade do robô para entender as diversas formas pelas quais o consumidor pode interagir com o chatbot. Para a compreensão do texto, os casos indicam a necessidade de a empresa treinar a inteligência artificial para compreender diferentes formas que um mesmo assunto pode ser escrito pelo o consumidor, além de ter a capacidade de responder adequadamente os assuntos abordados pelo chatbot. O caso da Best Berry exemplifica o impacto da falta do treinamento da inteligência artificial ao não suprir o mecanismo de respostas com diferentes formas que um mesmo assunto pode ser requerido, forçando o cliente a seguir o fluxo de conversa desde o início da apresentação dos assuntos a cada questão distinta buscada. Por outro lado, o caso do Itaú Unibanco apresentou a maior dedicação para o treinamento da inteligência artificial, permitindo que a conversa seja

majoritariamente desenvolvida pela identificação das intenções do conteúdo das mensagens. Assim como é indicado no Quadro 22, atendimento humano no chatbot pode dar a continuidade nos casos presentes nas organizações Itaú Unibanco, Smart Fit e Best Berry, oferecendo o suporte e o toque humano à ferramenta.

Quadro 24 - Como a conversa não estruturada pode ser realizada

ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
Uso da inteligência artificial (texto, voz e imagem) Aborda amenidades Sem atendimento humano no mesmo canal.	Uso da inteligência artificial (texto e voz) Atendimento humano no mesmo canal.	Uso da inteligência artificial (texto) Aborda amenidades, enquanto insultos iniciam o fluxo após reconhecer a "palavra feia". Atendimento humano no mesmo canal.	Reconhecimento de palavras-chave De forma geral, não há atendimento humano no mesmo canal.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Os elementos de interface podem contribuir positivamente para a navegação nos assuntos durante a interação com o chatbot. Apesar de tornar a conversa mais robótica, os elementos de interface indicam os diversos assuntos abordados de maneira similar à um menu ou um filtro de assuntos no fluxo de conversa para orientar o consumidor à informação procurada, como indicado no Quadro 26. O uso dos elementos de interface para facilitar a navegação nos assuntos diferentes assuntos abordados foi observado no casos presentes do ShopFácil e Smart Fit, ao se utilizarem desses elementos para indicar as diferentes opções de assuntos durante o fluxo, mas permitir que o consumidor volte nos assuntos anteriores ou aborde um novo assunto. Já o caso presente no Itaú Unibanco utiliza os botões para orientar e identificar os pedidos ambíguos solicitados pelo cliente. A Best Berry, por outro lado, utiliza apenas as repostas rápidas para o cliente navegar na conversa unidirecionalmente no fluxo de assuntos, tornando a conversa rígida.

Quadro 25 - Quais elementos de interface são utilizados e como eles oferecem fluidez à conversa

ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
Menu fixo, carrossel, respostas rápidas e botões. Indicam os assuntos abordados e oferecem as opções de voltar aos assuntos do fluxo que são abordados anteriormente.	Os botões são utilizados como forma de identificar a resposta buscada. Eles são utilizados apenas nos momentos em que há uma solicitação ambígua ou ampla para indicar à resposta adequada ao chatbot.	Carrossel, respostas rápidas e botões. Indicam os assuntos abordados e oferecem as opções de voltar aos assuntos do fluxo que são abordados anteriormente.	Respostas rápidas. São utilizadas como forma orientar o fluxo da conversa.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Foi identificado a convergência na necessidade de adotar medidas para alinhar as expectativas dos clientes sobre a conversa e a capacidades do robô no chat. O Quadro 27 apresenta as diferentes medidas aplicadas no chatbot para identificar o chatbot ao cliente como um atendimento automático, as funções e suas limitações. A apresentação do agente de conversação como um chatbot, um assistente virtual ou personal shopper virtual foram adotadas em todas as empresas, sendo relatado que o uso dos elementos de interface e a rapidez de resposta também são formas de mostrar ao consumidor que o chatbot é um robô. A apresentação das funções no início pode ser outra forma de indicar as funções atribuídas ao chatbot e alinhar as expectativas de interatividade. A identificação de termos utilizados pelos consumidores que estão relacionados à necessidade de uma maior atenção durante a interação ou à frustração durante a conversa são formas de tornar o chatbot sensível ao contexto, mesmo sem a capacidade de realizar a análise de sentimentos.

Quadro 27 - Quais ações foram adotadas para auxiliar no alinhamento de expectativa

	ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
Apresentação inicial	x	x	x	x
Respostas instantâneas		x	x	x
Elementos de interface			x	x
Indicação dos assuntos		x	x	
Atendimento bot vs humano		x	x	
Outros	Agentes conversacionais 3D		Identificação de palavras chaves que indicam um potencial problema.	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

O Quadro 27 indica as formas identificadas em que o chatbot contribui para o marketing de relacionamento em cada caso. Foi observado que as empresas identificaram o chatbot como uma forma de facilitar o encontro de informações relevantes aos consumidores no ambiente online de forma instantânea, a qualquer momento e sem a necessidade de entrar em contato com um atendente humano, contribuindo em diversas etapas do relacionamento com o cliente no ambiente online. O tipo de tarefas realizadas pelos chatbots foram aquelas de menor complexidade e habilitando a sua automatização, como por exemplo respostas para perguntas frequentes e simples, enquanto as tarefas mais complexas que, por exemplo, necessitam a busca de informações em banco de dados, só foram realizadas para os casos em que havia uma integração do chatbot com os sistemas internos da organização. A integração dos sistemas permite que as informações fornecidas sejam mais relevantes ao consumidor, tornando o chatbot uma ferramenta automática relacional.

Quadro 27 - Como o chatbot contribui para o marketing de relacionamento

	ShopFácil	Itaú Unibanco	Smart Fit	Best Berry
O chatbot oferece suporte...	ao processo de compra para os consumidores.	inicial aos clientes quando já foi estabelecido um relacionamento.	de forma similar ao de um funcionário de linha de frente.	ao oferecer informações para o início e continuidade do relacionamento.
Permite que o cliente...	tenha o acesso rápido e fácil ao marketplace para a busca, compra e acompanhamento de todo o processo de compra.	tenha autonomia e rapidez para solucionar questões com a organização.	tenha autonomia e rapidez para solucionar questões com a organização.	encontre respostas para às questões frequentes presentes no atendimento humano.
Aumenta a presença da empresa no meio online e...	fornece informações relevantes para o consumidor via integração do sistema de informações.	fornece informações relevantes para o consumidor via integração do sistema de informações.	fornece informações relevantes para o consumidor via integração do sistema de informações.	fornece informações relevantes para a empresa.
O chatbot estimula...	o engajamento do consumidor pelo entretenimento.	início de um diálogo com a empresa.	início de um diálogo com a empresa.	-

Fonte: Desenvolvido pela autora (2019)

Mesmo sem haver obrigatoriamente a integração com sistema, ainda é possível realizar o atendimento humano pelo chatbot dos casos do Itaú Unibanco, Smart Fit e Best Berry para oferecer o toque humano pelo funcionário, que pode responder às perguntas não abordadas pelo chatbot e dar assistência nos momentos em que a tecnologia falha ou há uma resistência ao uso do atendimento automatizado. Assim, a falta do atendimento humano no próprio canal do chatbot do ShopFácil é uma barreira para a utilização da ferramenta pela falta de suporte humano no caso dos consumidores que necessitam de um maior acompanhamento no aprendizado da ferramenta ou quando a ferramenta falha em dar o serviço oferecido. O chatbot da Best Berry, mesmo realizando ocasionais atendimentos humanos, também pode oferecer essa barreira ao não indicar que este atendimento é possível de ser realizado.

Também foi identificado uma convergência entre as empresas sobre o uso de agentes conversacionais mais humanizados como forma de tornar mais lúdica a conversa e incentivar o uso da ferramenta e fomentar um relacionamento online, apresentando o agente conversacional como um robô e oferecendo outras dicas contextuais para que o chatbot não cause um estranhamento para o consumidor pela ambiguidade do atendente do chat. Enquanto as organizações ShopFácil, Smart Fit e Best Berry utilizaram de um agente conversacional com nome humano, o caso presente no Itaú Unibanco optou por não utilizar um personagem para tornar a ferramenta mais funcional e que não indica a função de entretenimento pelo uso de um personagem.

Dentre os casos analisados, as organizações Itaú Unibanco e Smart Fit são aquelas que apresentam o chatbot como uma ferramenta que contribui para o marketing de relacionamento no contexto digital e físico. Conforme indicado no Quadro 21, as organizações possuem a satisfação do cliente como uma métrica importante, sendo mensurada em conjunto com a assertividade e transbordo do atendimento no chatbot. Para que as métricas estejam em um valor adequado, as organizações revisitam o chatbot e as interações realizadas com o consumidor periodicamente para que o conteúdo e a forma de interagir com o cliente estejam mais adequados ao meio utilizado, realizando a análise quantitativa e qualitativa das conversas. A partir do estudo do atendimento realizado, é possível identificar as necessidades emergentes e opiniões dos clientes em cada organização, permitindo que o papel do chatbot no relacionamento com o cliente seja ampliada para além do atendimento automatizado. A continuidade do diálogo para além das respostas automáticas do chatbot é realizado no caso do Itaú Unibanco e Smart Fit pela análise qualitativa das conversas realizadas, mas isso também é possível ao disponibilizar um atendimento humano que pode realizar a comunicação com um conteúdo mais relevante para o cliente.

Foi identificado apenas na organização ShopFácil um chatbot que pode participar de ações que incentivam o engajamento do consumidor ao disponibilizar funcionalidades que promovem o entretenimento do consumidor. Apesar de não utilizar a ferramenta como voltada ao marketing de relacionamento, a análise do caso indica o uso do chatbot para aumentar o engajamento com consumidores no ambiente online através da sua capacidade de oferecer entretenimento aos consumidores, usando da construção de testes de produto ideal para cada consumidor e da presença de vendedores com diversas características de antropomorfização (nome, rosto, hobbies,

personalidades distintas) para tornar a ferramenta mais lúdica e, ao mesmo tempo, incentivar o compartilhamento do perfil do chatbot no Facebook entre os consumidores.

O caso da Best Berry, por outro lado, utilizou o chatbot orientado às demandas internas da empresa sem adequar a comunicação para o canal de forma que as informações sejam facilmente encontradas no chatbot. O uso da tecnologia foi aplicado para oferecer a informação de forma rápida e a qualquer momento, sem dar atenção como o consumidor utiliza o canal e encontra a informação nele. Assim, a empresa oferece uma forma de acessar a informação, mas o consumidor é quem deve aprender como utilizar o chatbot para encontrar o que busca.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo descobrir como as atividades do chatbot no marketing de relacionamento são realizadas nos negócios digitais. Através do desenvolvimento da revisão teórica e da análise empírica na pesquisa de campo, foi possível atingir o objetivo do estudo. A partir da revisão teórica, foi possível delimitar o escopo do estudo e desenvolver os conceitos envolvidos no problema de pesquisa. A pesquisa de campo permitiu que o fenômeno fosse observado e analisado empiricamente para verificar a replicação das teorias abordadas na revisão teórica.

A investigação identificou diferentes formas em que o chatbot pode realizar atividades no marketing de relacionamento. O uso do chatbot no ambiente digital permite que o processo de formação do relacionamento online seja facilitado pela redução de barreiras no acesso à empresa e às informações, presença antropomorfizada, incentivo ao diálogo com a empresa e redução de demandas simples no atendimento humano.

O uso de um agente de conversação antropomorfizado pode incentivar que o diálogo inicie, mas é a adequação da interação à forma em que o consumidor se comporta no chat e a fluidez no uso do chatbot para encontrar as informações relevantes para o consumidor que torna o chatbot uma ferramenta que está orientada ao relacionamento. Isto é especialmente relevante para os chatbots que possuem uma proposta de entreter o consumidor durante a conversa ou possuem mais traços humanos, uma vez que as expectativas do consumidor podem ser além da capacidade do chatbot.

O chatbot facilita o início de um diálogo entre a o cliente e a empresa, fornecendo informações relevantes em um canal com menos barreiras para iniciar a interação e dar continuidade ao relacionamento entre o consumidor e a empresa. Mas é a inclusão do humano no processo de atendimento do chatbot que permite que as opiniões positivas ou negativas dos clientes sejam ouvidas pela organização ao incluir o atendimento humano e, também, a análise do conteúdo das conversas.

O humano no atendimento oferece o toque humano pela atenção e suporte do atendimento que o robô não é capaz de oferecer, reduzindo o impacto das limitações tecnológicas ou técnicas

da ferramenta. Isto pode incentivar que a tecnologia seja continuamente utilizada pelos consumidores, mesmo se o cliente passou por alguma frustração inicial da tecnologia.

Assim, o acompanhamento e aprimoramento contínuo da ferramenta baseado no uso do consumidor é fundamental para que suas atividades estejam inseridas no marketing de relacionamento. Mesmo que não haja uma estrutura tecnológica robusta que dê o suporte ao chatbot, as plataformas online de desenvolvimento de chatbot permitem que organizações de pequeno porte desenvolvam seu chatbot. Para tanto, o entendimento da ferramenta, do consumidor e do objetivo do chatbot devem ser bem trabalhados para que as informações sejam fornecidas de forma fluida durante o fluxo de conversa estruturado, permitindo que o consumidor encontre a informação facilmente e não busque outros canais que podem oferecer um custo maior de tempo ao cliente.

O trabalho apresentou algumas limitações relacionadas à revisão da literatura e ao método adotado. Grande parte da literatura do chatbot são do campo de estudos de tecnologia, havendo poucos estudos que abordam o chatbot pela visão de marketing. Enquanto a literatura de marketing de relacionamento possui alguns artigos que abordam especificamente o chatbot na última década. Já o método qualitativo exploratório utilizado no estudo de caso possui limitações relacionadas aos resultados não serem possíveis de serem replicados ou generalizados, além das análises realizadas serem baseadas nas interpretações das entrevistas e outras fontes de dados que são passíveis de vieses de interpretação da pesquisadora.

Para estudos futuros desenvolvidos a partir dos achados deste trabalho, destacam-se os estudos com questões de estudos mais específicas voltadas para o consumidor. As diferentes características do chatbot adotadas pelas empresas foram relatadas como facilitadores ou barreiras para o uso, havendo oportunidade de estudos para compreender como e quanto cada característica pode contribuir para a satisfação do consumidor que estiver engajado em uma compra hedônica ou utilitária que necessita graus diferentes de suporte técnico.

Dentre os principais impactos para a sociedade, este trabalho aborda o uso do chatbot como uma ferramenta para o cliente em que as necessidades do consumidor devem ser levadas em consideração para que a ferramenta contribua no relacionamento, devendo haver uma atenção especial para a transparência do chatbot e para a segurança da privacidade. Essa ferramenta e a

adoção crescente pelas organizações é apenas um dos indicativos que a forma que os consumidores interagem com as organizações está mudando. O aumento da inteligência artificial e outras tecnologias pode permitir que os negócios se comuniquem e iniciem um diálogo com cada um dos seus consumidores e clientes, mas questões sobre o uso adequado destas tecnologias para o consumidor, e não somente para a empresa, devem ser discutidos. Os casos levantam pontos em que a sociedade deve se atentar, como a transparência do uso das tecnologias, da comunicação que é feita através dela e a segurança dos dados pessoais do cliente.

REFERÊNCIAS

AMA (2018a). Dictionary. [online] Available at: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=R [Accessed 1 Jun. 2018].

AMA (2018b). Dictionary. [online] Available at: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=E [Accessed 1 Jun. 2018].

Amit, R., & Zott, C. (2001). VALUE CREATION IN E-BUSINESS. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, *520*(February 2000), 493–520. https://doi.org/10.1002/smj.187

Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: The influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, *85*, 183–189. https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.051

Balaji, M. S., Roy, S. K., Wei, K. K., Roy, S. K., & Wei, K. K. (2016). *Does relationship communication matter in B2C service relationships ?* https://doi.org/10.1108/JSM-08-2014-0290

Barnes, J. G. (1994). Close to the customer: But is it really a relationship? *Journal of Marketing Management*, *10*(7), 561–570. https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964304

Benedicktus, R. L., Brady, M. K., Darke, P. R., & Voorhees, C. M. (2010). Conveying Trustworthiness to Online Consumers: Reactions to Consensus, Physical Store Presence, Brand Familiarity, and Generalized Suspicion. *Journal of Retailing*, *86*(4), 310–323. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.04.002

ben Mimoun, M. S., & Poncin, I. (2015). A valued agent: How ECAs affect website customers' satisfaction and behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *26*, 70–82. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.05.008

ben Mimoun, M. S., Poncin, I., & Garnier, M. (2012). Case study-Embodied virtual agents: An analysis on reasons for failure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *19*(6), 605–612. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.07.006

Berry, L. (1983). Relationship Marketing. In *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28). https://doi.org/citeulike-article-id:9637069

Berry, L. (1986). BIG IDEAS IN SERVICES MARKETING. *Journal of Consumer Marketing*, *3*(2), 47–51. https://doi.org/10.1108/eb008162

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, *54*(1), 71. https://doi.org/10.2307/1252174

Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A. (2018). Chatbots: Changing User Needs an Motivations. *Interactions*, *25*(5), 38–43. https://doi.org/10.1145/3236669

BusinessDictionary (2018). Program. [online] Available at: http://www.businessdictionary.com/definition/program.html [Accessed 1 Jun. 2018].

BusinessDictionary (2018). Software. [online] Available at: http://www.businessdictionary.com/definition/software.html [Accessed 1 Jun. 2018].

BusinessDictionary (2018). System. [online] Available at: http://www.businessdictionary.com/definition/system.html [Accessed 1 Jun. 2018].

Cambridge Dictionary. (2020). Chatbot. Retrieved January 14, 2020, from https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/chatbot

Campomar, M. C. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, Vol. 26, pp. 95–97.

Chakrabarti, C., & Luger, G. F. (2015). Artificial conversations for customer service chatter bots: Architecture, algorithms, and evaluation metrics. *Expert Systems with Applications*, *42*(20), 6878–6897. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.04.067

Ciechanowski, L., & Przegalinska, A. (2018). *The Necessity of New Paradigms in Measuring Human-Chatbot Interaction*. *3*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60747-4

Ciechanowski, L., Przegalinska, A., Magnuski, M., & Gloor, P. (2018). In the shades of the uncanny valley: An experimental study of human–chatbot interaction. *Future Generation Computer Systems*, (January). https://doi.org/10.1016/j.future.2018.01.055

Collier, D. A. (1983). The service sector revolution: The automation of services. *Long Range Planning*, *16*(6), 10–20. https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90002-X

Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). E-business E-commerce Evolution : Perspective and Strategy. *Managerial Finance*, *27*(7), 16–33. https://doi.org/10.1108/03074350110767268

de Souza, C. A., & Szafir-Goldstein, C. (2005). Tecnologia da informação aplicada à gestão empresarial: um modelo para a empresa digital

Deshpande, R. (1983). "Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing. *Journal of Marketing*, *47*(4), 101. https://doi.org/10.2307/1251403

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research. *Sage*, *4th*, 529. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Gartner. (2020). Chatbot. Retrieved January 14, 2020, from https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/chatbot

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004

Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2011). Once more, with feeling: Empathy and technology in customer care. *Business Horizons*, *54*(2), 125–134. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.10.003

Griol, D., Carbo, J., & Molina, J. M. (2013). A statistical simulation technique to develop and evaluate conversational agents. *AI Communications*, *26*(4), 355–371. https://doi.org/10.3233/AIC-130573

Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, *2*(1), 9–29. https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*(2), 99–113. https://doi.org/10.1108/08858620410523981

Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, *27*(3), 201–208. https://doi.org/10.1080/21639159.2017.1318666

Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, *31*(1), 16–19. https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398

Gupta, S., Pansari, A., & Kumar, V. (2018). Global Customer Engagement. *Journal of International Marketing*. https://doi.org/10.1509/jim.17.0091

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2

Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, *25*(1), 65–82. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.002

Hill, J., Ford, W. R., & Farreras, I. G. (2015). Real conversations with artificial intelligence: A comparison between human-human online conversations and human-chatbot conversations. *Computers in Human Behavior*, *49*, 245–250. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.026

Hütten, A. S. J., Salge, T. O., Niemand, T., & Siems, F. U. (2017). Advancing relationship marketing theory: exploring customer relationships through a process-centric framework. *AMS Review*. https://doi.org/10.1007/s13162-017-0091-x

Hu, T., Xu, A., Liu, Z., You, Q., Guo, Y., Sinha, V., … Akkiraju, R. (2018). *Touch Your Heart: A Tone-aware Chatbot for Customer Care on Social Media*. 1–12. https://doi.org/arXiv:1803.02952v1

Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 22–45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

Khan, R., & Das, A. (2018). *Build Better Chatbots*. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3111-1

Kim, Y., & Sundar, S. S. (2012). Anthropomorphism of computers: Is it mindful or mindless? *Computers in Human Behavior*, *28*(1), 241–250. https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.09.006

Kozlenkova, I. v., Palmatier, R. W., Fang, E. (Er), Xiao, B., & Huang, M. (2017). Online Relationship Formation. *Journal of Marketing*. https://doi.org/10.1509/jm.15.0430

Kozlenkova, I. v, Palmatier, R. W., Fang, E. E., & Xiao, B. (2017). *Online Relationship Formation*. *81*(May), 21–40. https://doi.org/10.1509/jm.15.0430

Kurachi, Y., Narukawa, S., & Hara, H. (2018). AI Chatbot to Realize Sophistication of Customer Contact Points. *FUJITSU SCIENTIFIC & TECHNICAL JOURNAL*, *54*(3), 2–8. Retrieved from http://www.fujitsu.com/global/documents/about/resources/publications/fstj/archives/vol54-3/paper03.pdf

Liang, C. J., & Chen, H. J. (2009). How to lengthen, deepen and broaden customer-firm relationships with online financial services? *Journal of Financial Services Marketing*, *14*(3), 218–231. https://doi.org/10.1057/fsm.2009.20

Ludke, M., & André, M. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. *Em Aberto*, 43–48. Retrieved from http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2237/1505

Mairesse, F., & Walker, M. A. (2011). Controlling User Perceptions of Linguistic Style: Trainable Generation of Personality Traits. *Computational Linguistics*, *37*(3), 455–488. https://doi.org/10.1162/COLI_a_00063

Manchanda, P., Packard, G., & Pattabhiramaiah, A. (2015). Social Dollars: The Economic Impact of Customer Participation in a Firm-Sponsored Online Customer Community. *Marketing Science*, *34*(3), 367–387. https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0890

Masahiro, M. (1970). The Uncanny Valley. *Energy*, *7*(4), 33–35.

Mauldin, M. L. (1994). ChatterBots, tinyMuds, and the turing test entering the loebner prize competition. *Proceedings of the National Conference on Artificial Intelligence*, *1*, 16–21. AAAI.

McKenna, K. Y. A., Green, A. S., & Gleason, M. E. J. (2002). Relationship Formation on the Internet: What's the Big Attraction? *Journal of Social Issues*, *58*(1), 9–31. https://doi.org/10.1111/1540-4560.00246

McLean, G., & Osei-Frimpong, K. (2017). Examining satisfaction with the experience during a live chat service encounter-implications for website providers. *Computers in Human Behavior*, *76*, 494–508. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.08.005

McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support? *Computers in Human Behavior*, *60*, 602–610. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.084

McTear, M., Callejas, Z., & Griol, D. (2016). The Conversational Interface. In *The Conversational Interface* (Vol. 85). https://doi.org/10.1007/978-3-319-32967-3

Mou, Y., & Xu, K. (2017). The media inequality: Comparing the initial human-human and human-AI social interactions. *Computers in Human Behavior*, *72*, 432–440. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.067

Neff, M., Wang, Y., Abbott, R., & Walker, M. (2010). Evaluating the effect of gesture and language on personality perception in conversational agents. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, *6356 LNAI*, 222–235. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15892-6_24

Nowak, K. L., & Rauh, C. (2008). Choose your "buddy icon" carefully: The influence of avatar androgyny, anthropomorphism and credibility in online interactions. *Computers in Human Behavior*, *24*(4), 1473–1493. https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.05.005

O'Shea, K. (2012). An approach to conversational agent design using semantic sentence similarity. *Applied Intelligence*, *37*(4), 558–568. https://doi.org/10.1007/s10489-012-0349-9

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, *70*(4), 136–153. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136

Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, p. 420. https://doi.org/10.1111/j.1438-8677.2010.00335.x

Parasuraman, R., Sheridan, T. B., & Wickens, C. D. (2000). A Model for Types and Levels of Human Interaction. *IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics Part A Systems and Humans*, *30*(3), 286–297.

Park, S., & Nicolau, J. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, *50*, 67–83. https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.10.007

Payne, A., & Frow, P. (2013). for Customer Framework Relationship Management. *Journal of Marketing*, *69*(4), 167–176.

Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, *31*(1), 11–15. https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380

Qiu, L., & Benbasat, I. (2009). Evaluating Anthropomorphic Product Recommendation Agents: A Social Relationship Perspective to Designing Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, *25*(4), 145–182. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222250405

Rotman, L. I. (2010). Trust, Loyalty, and E-Commerce. Ethical Issues in E-Business: Models and Frameworks, 58-80.

Rovie, E. M. (2010). The Anonymity of the Internet: A Problem for E-Commerce and. Ethical Issues in E-Business: Models and Frameworks: Models and Frameworks, 28

Schumann, J. H., Wünderlich, N. v., & Wangenheim, F. (2012). Technology mediation in service delivery: A new typology and an agenda for managers and academics. *Technovation*, *32*(2), 133–143. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.10.002

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*, 1–7.

Shawar, B. A., & Atwell, E. S. (2005). Using corpora in machine-learning chatbot systems. *International Journal of Corpus Linguistics*, *10*(4), 489–516. https://doi.org/10.1075/ijcl.10.4.06sha

Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, *31*(1), 6–10. https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0397

Sivaramakrishnan, S., Fang, W., & Zaiyong, T. (2007). Giving an "e-human touch" to e-tailing: The moderating roles of static information quantity and consumption motive in the effectiveness of an anthropomorphic information agent. *Journal of Interactive Marketing*, *21*(1), 60–75. https://doi.org/10.1002/dir.20075

Soldow, G. F., & Thomas, G. P. (1984). Relational Communication: Form versus Content in the Sales Interaction. *Journal of Marketing*, *48*(1), 84. https://doi.org/10.2307/1251314

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, pp. 443–466. https://doi.org/10.1016/b978-0-08-044894-7.01532-3

Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. v. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6

Stoeckli, E. (2018). Exploring Affordances of Slack Integrations and Their Actualization Within Enterprises – Towards an Understanding of How Chatbots Create Value. *Hicss*, 2016–2025.

Tadajewski, M., & Saren, M. (2009). Rethinking the Emergence of Relationship Marketing. *Journal of Macromarketing*, *29*(2), 193–206. https://doi.org/10.1177/0276146708327633

Thorne, C. (2017). Chatbots for troubleshooting: A survey. *Linguistics and Language Compass*, *11*(10), 1–14. https://doi.org/10.1111/lnc3.12253

Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, *57*(6), 703–708. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002

Trier, M., & Richter, A. (2015). The deep structure of organizational online networking - an actor-oriented case study. *Information Systems Journal*, *25*(5), 465–488. https://doi.org/10.1111/isj.12047

van Tonder, E., & Petzer, D. J. (2018). The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimensions. *Service Industries Journal*. https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1425398

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Winograd, T. (1972). *Understanding Natural Language* (Vol. 3). https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0010-0285(72)90002-3

Yadav, M. S., & Pavlou, P. a. (2014). Marketing in computer-mediated envorironments: Research Synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, *78*(January 2014), 20–40. https://doi.org/10.1509/jm.12.0020

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. In *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços-: A Empresa com Foco no Cliente*. AMGH Editora.

Zhu, Z., Zhao, J., Tang, X., & Zhang, Y. (2015). Leveraging e-business process for business value : A layered structure perspective. *Information & Management*, *52*(6), 679–691. https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.004

APÊNDICE A -Protocolo pesquisa

1- VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

A. Título: Atividades de chatbot no marketing relacionamento em negócios digitais

B. Objetivo do estudo: Descobrir como as atividades do chatbot no marketing de relacionamento são realizadas nos negócios digitais

2- PROCEDIMENTO DE CAMPO

A. Aspectos metodológicos:

   a. Pesquisa de natureza exploratória com o uso do método de estudo de caso.

   b. Investigação de casos múltiplos.

B. Organização estudada:

   a. _____

C. Unidade de análise:

   a. Chatbot no contexto do marketing de relacionamento.

D. Fontes de evidência:

   a. Entrevista semiestruturada,

   b. Observação não participante,

   c. Documentos internos e externos sobre a organização

E. Executores da pesquisa

- Pesquisador: Fernanda Sayuri Yoda
- Orientador: Ana Akemi Ikeda

3- ITENS PARA O LEVANTAMENTO DE DOCUMENTOS E ROTEIRO DE ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES

A. Dados da organização

- Nome:
- Localização:
- Porte:
- Principais serviços, atividades e causas sociais:
- Outras informações relevantes sobre a organização:

B. Dados do entrevistado

- Nome:
- Cargo:
- Atribuições exercidas:

C. Questões de investigação para a entrevista semiestruturada por subunidades de análise

- Atividades do chatbot – quais são as características do chatbot
    - História e motivos do uso do chatbot
        - Cliente vs Empresa
        - Contexto que facilitou o uso
    - Funções do chatbot e do funcionário humano
        - Qual a complexidade das funções
        - Nível de automação/integração com os sistemas

        - Limitações do chatbot
    - Agente conversacional - características atribuídas e motivos do uso
        - Quais características geram antropomorfização
        - Motivo da escolha
    - Fluxo de conversa – forma que a conversa guiada é realizada
        - Assuntos principais
        - Como o chatbot se apresenta
    - A conversa – como a conversa não estruturada é realizada
        - Amenidade
        - Humano complementando o atendimento
    - Elementos de interface – formas que os elementos de interface são utilizados
        - Menu
        - Botões
        - Respostas Rápidas
        - Outros
    - Ações de alinhamento de expectativa – como é alinhado as expectativas do atendimento, da capacidade de conversa e interação
        - Alinhamento sobre o robô
        - Alinhamento sobre funções
        - Alinhamento sobre inteligência

- Atividades do chatbot no marketing de relacionamento – como o chatbot contribui no marketing de relacionamento
    - Quais etapas do marketing de relacionamento ele participa
    - Quais características online são distintas
    - Como a antropomorfização afeta o relacionamento com o cliente?