

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

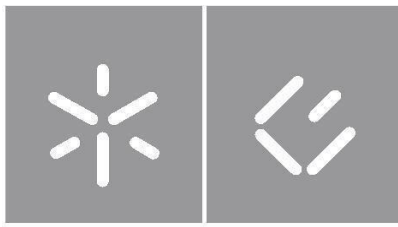
Sara Raquel Católica Santos

Gestão e Construção de Conteúdos Multimédia para
Marketing dos Produtos *Cloud* na Área de Serviços de
Redes e Plataformas

Gestão e Construção de Conteúdos Multimédia para Marketing dos
Produtos *Cloud* na Área de Serviços de Redes e Plataformas

Sara Santos

UMinho | 2022



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sara Raquel Católica Santos

Gestão e Construção de Conteúdos Multimédia
para Marketing dos Produtos *Cloud* na Área de
Serviços de Redes e Plataformas

Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Liliana Lima Lousinha Alves

Julho 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Sumário Executivo

A tecnologia evoluiu ao longo das últimas décadas de uma forma acelerada e promissora. A capacidade de aplicar tecnologia a diferentes tarefas quotidianas facilita o dia-a-dia da sociedade. O caso das plataformas de conversação que aliam inteligência artificial e *machine learning* são um exemplo da facilidade de estabelecer-se contacto entre humanos e máquinas. E desta forma a experiência do consumidor reconfigurou-se, e tornou-se mais simples as empresas responderem às necessidades dos mesmos.

Neste sentido, cresceu ao longo das últimas décadas a importância do marketing digital. Este é uma evolução do marketing tradicional e beneficia das novas tecnologias para a divulgação e promoção de marcas, empresas e produtos. Existem uma série de ferramentas e estratégias que podem ser aplicadas, e vários canais de atração para chegar-se ao público-alvo.

É importante, no entanto, realizar um estudo intensivo do mercado e do público-alvo que se deseja atingir e seguir as etapas do processo de marketing, pois apenas assim é possível escolher os melhores canais e os melhores conteúdos e meios. Este trabalho foi realizado ao longo do estágio curricular, através da utilização de métodos variados de recolha de dados de forma a chegar-se a uma série de estratégias para divulgação do serviço BOTSchool.

Palavras-chave: *Business-to-Business*, Marketing de Conteúdo, Marketing Digital, Processo de Marketing, *Software-as-a-Service*

Executive Summary

Technology has evolved over the last few decades in an accelerated and promising way. The ability to apply technology to different everyday tasks facilitates the day-to-day of society. In the case of conversation platforms that combine artificial intelligence and machine learning are an example of how easy it is to establish contact between humans and machines. And in this way the consumer experience was reconfigured, and it became easier for companies to respond to their needs.

Therefore, the importance of digital marketing has grown over the last few decades. This is an evolution of traditional marketing and benefits from new technologies for the dissemination and promotion of brands, companies and products. There are a number of tools and strategies that can be applied, and several channels of attraction to reach the target audience.

It is important, however, to carry out an intensive study of the market and the target audience to be reached and follow the steps of the marketing process, as this is the only way to choose the best channels and the best content and media. This academical study was developed during a curricular internship, making use of varied methods of data collection with the objective of obtaining a series of strategies, to promote BOTSchool's service.

Keywords: Business-to-Business, Content Marketing, Digital Marketing, Marketing Process, Software-as-a-Service

Índice

Sumário Executivo	v
Executive Summary	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	xi
1. Introdução	13
1.1 Apresentação da Empresa Altice Labs	14
1.2 Apresentação do Serviço BOTSchool.....	15
1.3 Chatbots: enquadramento histórico	16
1.4 Caracterização Digital das Empresas.....	17
1.5 Objetivos do Estágio	19
2. Revisão de Literatura	20
2.1 Inteligência Artificial	20
2.2 Assistentes Virtuais e Chatbots	22
2.3 Software-as-a-Service.....	25
2.4 Fundamentos de Estratégia e Marketing	26
2.4.1 Conceito de Estratégia e de Análise Estratégica	27
2.4.2 Processo de Marketing.....	29
2.5 Mercado <i>Business-to-Business</i> (B2B).....	35
2.6 Marketing Digital	37
2.6.1 Estratégias e Ferramentas de Marketing Digital.....	39
2.6.2 Funil de Vendas	43
2.7 Conclusão da Revisão de Literatura	44
3. Metodologia	45
3.1 Estudo de Caso.....	45
3.2 Entrevistas	47
3.2.1 Equipa BOTSchool	48
3.2.2 Clientes BOTSchool.....	50
3.3 Questionário	55

4.	Análise de Resultados	60
4.1	Análise Macro e Microambiente.....	60
4.1.1	Análise PESTAL.....	60
4.1.2	Forças de <i>Porter</i>	63
4.2	Concorrência	65
4.3	Análise SWOT	68
4.4	Análise das Entrevistas.....	70
4.4.1	Equipa BOTSchool	70
4.4.2	Clientes BOTSchool.....	78
4.5	Análise do Questionário	89
5.	Análise STP – Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento.....	94
5.1	Segmentação.....	94
5.2	<i>Targeting</i>	94
5.3	Posicionamento e Proposta de Valor.....	96
6.	Marketing <i>Mix</i>	97
6.1	Serviço e Marca	97
6.2	Preço.....	99
6.3	Promoção	101
6.3.1	Estratégia de Marketing de Conteúdo	101
6.3.2	Estratégia de Redes Sociais.....	109
6.3.3	Estratégia de <i>Search Engine Optimization</i>	111
6.3.4	Cronograma.....	114
6.4	Distribuição.....	115
6.5	Evidência Física	116
6.6	Pessoas	118
6.7	Processos	119
7.	Recomendações Finais e Conclusão.....	121
8.	Bibliografia.....	124
	Anexos	128

Índice de Figuras

Figura 1. Empresas com presença na Internet (*dados de 2019 retirados do INE vs. Dados de 2020 IDC), Fonte: Economia Digital em Portugal, Edição 2020.	17
Figura 2. Práticas ou campanhas de marketing online das organizações portuguesas. Fonte: Economia Digital em Portugal, Edição 2020.....	18
Figura 3. Componentes da análise estratégica. Fonte: Elaboração Própria	27
Figura 4. Processo de marketing baseado em Kotler et al., (2016)	29
Figura 5. Representação do modelo das 5 Forças de Porter. Fonte: Elaboração Própria.....	65
Figura 6. Concorrência da BOTSchool, com base no estudo “Competitive Landscape: Conversational AI Platform Providers” (2021).....	66
Figura 7. Análise SWOT do serviço BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.....	69
Figura 8. Representação gráfica das idades dos inquiridos. Fonte: Google Forms.....	89
Figura 9. Representação gráfica das qualificações académicas dos inquiridos. Fonte: Google Forms.	90
Figura 10. Representação gráfica dos cargos dos inquiridos. Fonte: Google Forms.	90
Figura 11. Representação gráfica das redes sociais onde estão presentes os inquiridos. Fonte: Google Forms.....	91
Figura 12. Representação gráfica da forma como inquiridos procuram por informações. Fonte: Google Forms.....	92
Figura 13. Representação gráfica dos meios preferidos de consumir conteúdo. Fonte: Google Forms.	93
Figura 14. Representação da buyer persona da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.....	95
Figura 15. Representação da buyer persona da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.....	95
Figura 16. Logo antigo da marca BOTSchool. Fonte: Altice Labs.....	98
Figura 17. Logo atual da marca BOTSchool. Fonte: Altice Labs.....	98
Figura 18. Exemplo de use case presente no novo website da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.	102
Figura 19. Sequência de newsletters enviadas para novos subscritores. Fonte: Elaboração Própria.	104
Figura 20. Exemplo das newsletters: “What is a Conversational AI Platform?” e “How can companies benefit from this technology?” Fonte: Altice Labs.	104

Figura 21. Sequência de newsletters enviadas para novos utilizadores. Fonte: Elaboração Própria.	105
Figura 22. Sequência de newsletters enviadas para clientes. Fonte: Elaboração Própria.....	105
Figura 23. Sequência de newsletters enviadas para contactos de interesse. Fonte: Elaboração Própria.	106
Figura 24. Sequência de vídeos a serem lançados sobre a BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	106
Figura 25. Mockup do LinkedIn da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.	109
Figura 26. Cronograma de ações de marketing da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	114
Figura 27. Homepage do website antigo vs. homepage do website atual da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.....	116
Figura 28. Página das features do website antigo vs. página das features do website atual da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.	117
Figura 29. Estrutura equipa da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.....	118

Índice de Tabelas

Tabela 1. Benefícios da utilização dos chatbots, baseado em Waghmare, (2019) e Zumstein & Hundertmark, (2017)	24
Tabela 2. Desvantagens da utilização dos chatbots, baseado em Waghmare, (2019); Zumstein & Hundertmark, (2017)	25
Tabela 3. Características dos mercados business-to-business, baseado em Habibi et al., (2015) e Kotler et al., (2016)	36
Tabela 4. Componentes de SEO on-page e off-page, com base em Sharma et al., (2019)	41
Tabela 5. Fases do funil de vendas no caso business-to-business, com base em Mačiulis, (2020)	43
Tabela 6. Questões para a equipa da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	49
Tabela 7. Fundamentação das questões colocadas à equipa da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	50
Tabela 8. Fundamentação das questões colocadas aos clientes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	55
Tabela 9. Opções de resposta e fundamentação das questões colocadas no questionário. Fonte: Elaboração Própria.	59
Tabela 10. Setor/Indústria onde atuam os concorrentes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	67
Tabela 11. Presença online dos concorrentes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	67
Tabela 12. Descrição das funções dos elementos da equipa BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	71
Tabela 13. Evidência sobre o tema fator de diferenciação. Fonte: Elaboração Própria.	73
Tabela 14. Evidências sobre o tema concorrência. Fonte: Elaboração Própria.	74
Tabela 15. Evidências sobre o tema segmentação e público-Alvo. Fonte: Elaboração Própria. ..	75
Tabela 16. Evidências sobre o tema promoção. Fonte: Elaboração Própria.	76
Tabela 17. Evidências sobre o tema jornada do consumidor. Fonte: Elaboração Própria.	78
Tabela 18. Indicação das funções e de informações sobre a empresa dos clientes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	79
Tabela 19. Evidências sobre o tema necessidade. Fonte: Elaboração Própria.	81
Tabela 20. Evidências sobre o tema serviços Concorrentes e serviços Substitutos. Fonte: Elaboração Própria.	82

Tabela 21. Evidências sobre o tema Fator de diferenciação. Fonte: Elaboração Própria.....	83
Tabela 22. Evidências sobre o tema jornada do consumidor. Fonte: Elaboração Própria.	84
Tabela 23. Evidências sobre o tema promoção. Fonte: Elaboração Própria.	86
Tabela 24. Evidências sobre o tema melhorias verificadas e expetativas. Fonte: Elaboração Própria.	88
Tabela 25. Comparação de preços da concorrência. Fonte: Elaboração Própria.	100
Tabela 26. Formatos de conteúdo e canais de atração da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.	103
Tabela 27. Análise das keywords e das descrições utilizadas pelos concorrentes da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.	111
Tabela 28. Keywords, títulos e descrições de cada página do website da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.....	112
Tabela 29. Ações de SEO on-page. Fonte: Altice Labs.....	112
Tabela 30. Ações de SEO off-page. Fonte: Altice Labs.....	113
Tabela 31. Funções da equipa da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.....	118

1. Introdução

A sociedade é hoje influenciada diariamente pelas inovações tecnológicas e pela inovação que está presente em praticamente todos os serviços e produtos que usufruímos.

O paradigma atual no que diz respeito à tecnologia envolve uma série de novos conceitos que têm vindo aos poucos a ser explorados pela literatura. Cada vez mais, surgem soluções tecnológicas inovadoras que possibilitam a simplificação de processos quotidianos. Tarefas que até há poucos anos eram apenas executadas por humanos têm vindo a modificar-se sendo substituídas por soluções tecnológicas tirando partido de todos os benefícios que esta acarreta.

Ao longo deste capítulo será apresentada a empresa onde foi realizado o estágio curricular que impulsionou o tema deste relatório. Esta é uma empresa voltada para a construção de soluções tecnológicas através de serviços e produtos que incorporam na sua génese funcionalidades inovadoras. Para além disto, será também apresentado o serviço sobre o qual o estágio se centrou e descrever-se-á um pouco daquilo que este representa e executa.

De forma a contextualizar o tema do estágio e do presente relatório, será feito um enquadramento histórico dos *chatbots*, uma vez que estes são a base para o surgimento do serviço em questão e, portanto, considerou-se importante construir uma linha orientadora da importância do surgimento desta tecnologia para a sociedade no geral.

Por último, e tendo em conta o tema do relatório e a importância do mundo digital será ainda efetuada uma caracterização da utilização da *internet* por parte das empresas. Uma vez que o estágio se concentra em planear um processo de marketing para um dos serviços da empresa, é importante perceber o contexto atual da utilização da *internet*, e as práticas comuns por parte das empresas no que diz respeito à utilização do digital.

O último ponto do capítulo é voltado para a explicação dos objetivos e informações gerais do estágio em si, e uma sucinta explicação da estrutura do relatório e dos temas que serão abordados ao longo do mesmo.

1.1 Apresentação da Empresa Altice Labs

A Altice Labs é uma empresa, pertencente à Altice Portugal (que integra o grupo Altice Europa), que se foca na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. É uma empresa histórica, com mais de 70 anos de conquistas notáveis com um olhar no futuro e na modernização.

A história da Altice Labs remonta aos anos de 1950 com Portugal a apostar no desenvolvimento de uma rede telefónica completamente automatizada, neste sentido é criado o Grupo de Estudos de Comutação Automática (GECA), dentro da empresa que era responsável pelas comunicações, os CTT, e nos anos de 1960 consegue-se efetivamente atingir tal objetivo.

Em 1972, este grupo muda de nome para Centro de Estudos de Telecomunicações (CET), e a Universidade de Aveiro inicia atividades nas instalações do centro, surge então a necessidade de requalificar técnicos e engenheiros para a uma nova tecnologia, sendo esta a eletrónica. A partir desse momento, foram criadas ainda mais condições para o aparecimento de tecnologias inovadoras que simplificaram e modernizaram ainda mais o setor das telecomunicações.

No ano de 1999 é constituída como empresa e passa a chamar-se PT Inovação, numa década que ficou marcada também pelo início do processo de internacionalização e pelo começo da pesquisa nas áreas de redes móveis e televisão/multimédia. Destacam-se ainda os vários prémios recebidos pelo trabalho de excelência desenvolvido.

No ano de 2016, com provas dadas por parte da PT Inovação de ser uma empresa capaz de produzir tecnologias ao mais alto nível, esta é incluída na aquisição da PT pelo grupo Altice. Muda de nome para Altice Labs, e é caracterizada como sendo um catalisador de inovação e transformação suportado por um ecossistema de inovação forte e dinâmico, sempre com o principal objetivo de melhorar e facilitar o dia-a-dia das empresas e das pessoas.

No momento, a empresa dedica-se a temas estratégicos de inovação, sendo eles os seguintes: Inteligência Artificial (IA), *Framework* de Evolução Ótica, *Smart Cities*, 5G e Redes do Futuro, Realidade Aumentada/Mista, Internet das Coisas, *Smart Livinge Smart Objects*, *Big Data Analytics* e Serviços Digitais e Plataformas.

As áreas de negócios da empresa são quatro e desenvolvem cada uma delas os temas estratégicos referidos anteriormente, estas são: conectividade, sistemas de suporte às operações, controlo de redes e plataformas de serviços e aplicações.

Durante a década de 2010 foram vários os serviços/ produtos que foram desenvolvidos, como por exemplo: *Smart Mesh Wi-Fi* (repetidores *wi-fi* em casa para criar uma rede mais abrangente), ABC (serviço de *unified communications*), *SmartHome* (gestão de dispositivos para casas inteligentes), entre outros, mas que têm na sua essência a difusão da tecnologia para facilitar a comunidade em geral. Estes serviços/ produtos destinam-se essencialmente ao mercado *Business-to-Business* (B2B), apesar de alguns deles serem úteis para o cliente final, mesmo que de forma indireta.

1.2 Apresentação do Serviço BOTSchool

O estágio foi centrado num dos múltiplos serviços criados ao longo dos últimos anos, este serviço é a BOTSchool.

A BOTSchool é uma plataforma de criação e gestão de *chatbots*/ assistentes virtuais, sem recurso a código (programação) que permite assim que qualquer empresa ou pessoa consiga criar e gerir este tipo de serviço. O *chatbot* pode aprender a conversar/ responder sobre qualquer tópico, em vários canais (*Facebook, Messenger, WhatsApp, Skype, Website, Interactive Voice Response (IVR)*, entre outros) e pode ser integrado com diferentes sistemas de informação, utilizando API's, e assim está habilitado com informações relevantes, potencializando a sua aplicabilidade em diversos cenários.

Importa desta forma definirmos aquilo que é a BOTSchool. Derivado da complexidade e das várias dimensões que a inteligência artificial possui quando nos referimos a plataformas conversacionais, a Altice Labs considera a BOTSchool como sendo uma *Conversational AI Platform Software* (CAIP). Uma CAIP, de acordo com um estudo da consultora Gartner é usada para ajudar a desenvolver e a implementar soluções para automatizar o atendimento ao cliente, o envolvimento do cliente e as interações entre humanos e computadores por meio da compreensão da linguagem e do reconhecimento da fala (Roy & Lee, 2021),.

Segundo o relatório já citado anteriormente, é estimado que o valor gerado pelos CAIP foi de \$2,5 bilhões em 2020. Prevê-se que o mercado global aumente de \$6,8 bilhões em 2021 para \$18,4 bilhões em 2026, a uma taxa de crescimento anual (CAGR) de 21,8% durante o período considerado. Estima-se que globalmente existam mais de 2000 fornecedores de tecnologia de linguagem natural, onde estão incluídos um número significativo de fornecedores que oferecem recursos de CAIP.

O mercado atual caracteriza-se por estar extremamente lotado, com uma competição intensa, incitando a que os fornecedores desta tecnologia posicionem o seu produto no mercado da forma mais diferenciada possível.

Podemos concluir que este é um mercado de “rápido crescimento, com diversas categorias de fornecedores a aparecer com diferentes abordagens, e com cada um deles a competir para estabelecer a sua posição de liderança no início desta fase de crescimento”(Roy & Lee, 2021).

1.3 Chatbots: enquadramento histórico

Os *chatbots* não são um conceito recente. A primeira vez que surgiu a ideia de *chatbots* foi em 1950, por Alan Turing e Joseph Weizenbaum. Ambos começaram por idealizar como seriam os computadores se comunicassem como humanos, e assim surge o *Turing Test* ainda usado atualmente para determinar se uma pessoa consegue distinguir um humano de um computador.

Mas apenas em 1966, Joseph Weizenbaum cria o que podemos considerar o primeiro *chatbot* da história. Este consistia num programa chamado ELIZA que demonstrou a possibilidade de existir um nível de comunicação entre humanos e um computador através de linguagem natural (Gentsch, 2019).

Em 1986, Rollo Carpenter começou a desenvolver o projeto Jabberwacky, abordando este tipo de tecnologia numa outra perspetiva. Mostrando que esta podia ser útil para entreter, foi pensado para interagir com humanos de forma interativa e não parecer um programa computadorizado, numa tentativa de dar emoções a esta tecnologia. Alguns anos mais tarde, em 1995, surge o chatbot ALICE (*Artificial Linguistic Internet Computer Entity*), e este é considerado como o computador mais humano tendo inclusive passado com sucesso pelo *Turing Test* nos anos de 2000, 2001 e 2004.

No início do século, Robert Haffor ajudou a criar o *chatbot SmarterChild* que recorria ao AOL *Instant Messenger* e ao MSN *Messenger* conseguindo estabelecer conversas com mais de 30 milhões de utilizadores. O *SmarterChild* providenciava acesso às notícias, clima e outras atividades, podendo ser considerado como um assistente virtual pessoal.

Atualmente os *chatbots* e os assistentes virtuais são ferramentas presentes no quotidiano das pessoas, e fazem a diferença tanto para os consumidores como para as empresas, permitindo agilizar processos e reduzir custos. Grandes empresas da indústria tecnológica investem cada vez

mais na otimização dos processos de interação entre a máquina e o ser humano, de forma a tornar a interação cada vez mais natural. Alguns exemplos desta busca pela naturalização dos assistentes virtuais são a criação de assistentes pessoais como a Apple Siri, a Amazon Alexa e o Google *Assistant*, que facilitam o dia-a-dia das pessoas não só entretendo, mas também auxiliando em tarefas quotidianas cada vez mais automatizadas.

1.4 Caraterização Digital das Empresas

A *internet* liga o mundo inteiro, utilizadores de todo o mundo podem partilhar experiências e conhecimentos através das redes, a qualquer hora e em qualquer lugar, através de uma variedade de dispositivos (*smartphones*, computadores, *tablets*, etc). As novas tecnologias trouxeram uma série de mudanças na vida das pessoas, quer ao nível das relações pessoais, profissionais, na forma de fazer negócio, de adquirir conhecimento, entre uma variedade de outras experiências.

As empresas, enquanto entidades presentes e ativas na sociedade também sofreram alterações e passaram a incorporar diferentes tecnologias nos seus negócios. Seja para ajudar na jornada dos seus clientes, para facilitar as suas operações ou para chegar ao seu público-alvo de forma mais rápida e transmitir a sua mensagem de forma mais eficaz.

Desta forma, a digitalização passou também por ser incorporada no marketing e na promoção da marca. De acordo com um estudo realizado pela Associação de Economia Digital (ACEPI), no ano de 2020 cerca de 60% das empresas portuguesas tinham presença na internet. O estudo realça ainda que a pandemia COVID-19 pode explicar um aumento da presença de pequenas e microempresas no online.

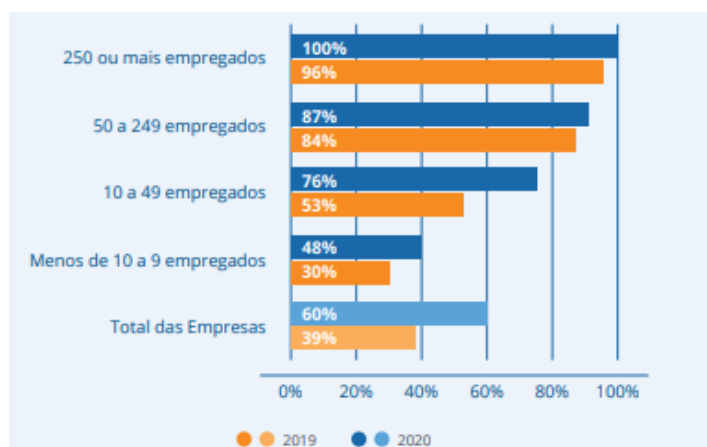


Figura 1. Empresas com presença na Internet (*dados de 2019 retirados do INE vs. Dados de 2020 IDC), Fonte: Economia Digital em Portugal, Edição 2020.

Como se observa no gráfico, representado na figura 1., 100% das empresas com 250 ou mais colaboradores, no ano de 2020 tinham presença na *internet*. Enquanto 87% das empresas com 50-249 empregados e 76% das empresas com 10-49 empregados possuíam presença *online*. Estas são percentagens elevadas, e mostram a cada vez maior digitalização das empresas portuguesas.

O estudo apresenta também uma breve análise da utilização do marketing *online* por parte das empresas nacionais. Concluiu-se aqui que as três estratégias mais utilizadas por elas são a publicidade em redes sociais (60%), o *email* marketing (39%) e a publicidade em motores de pesquisa (33%), tal como pode ser observado no gráfico abaixo.



Figura 2. Práticas ou campanhas de marketing online das organizações portuguesas. Fonte: Economia Digital em Portugal, Edição 2020.

Seguir e aplicar estratégias digitais permite uma maior flexibilidade das empresas em fazer ajustes às suas próprias operações, tornam-se mais adaptáveis ao ambiente à volta delas, e podem se for adequado adaptarem-se às tendências. Muitas vezes um ajuste oportuno pode ser fundamental para o sucesso da empresa (Blazheska et al., 2020).

1.5 Objetivos do Estágio

Este foi um estágio curricular divulgado promovido pela Inova Ria, empresa parceira e promotora de bolsas de investigação da Altice Labs. Enquanto finalista do mestrado em Marketing e Estratégia procurava estágio para conseguir obter o grau de mestre, e desta forma encontrei esta vaga através da plataforma de empregos da Universidade do Minho. Existiu um processo de recrutamento que decorreu durante os meses de julho e agosto de 2021, e o estágio curricular iniciou-se no dia 15 de setembro de 2021 e terá a sua data de término a 31 de julho de 2022, este tem uma bolsa associada, e foi-me atribuído um orientador por parte da empresa, o Engenheiro José Fernandes para acompanhar todo o processo ao longo dos 10 meses de estágio.

Com as oportunidades existentes no mercado para este tipo de serviços, o principal objetivo do estágio passa pela definição de estratégias de marketing relacionadas à promoção e divulgação do serviço BOTSchool. Apesar de atualmente o serviço estar intimamente ligado à marca Altice/Altice Labs, sendo necessária a autorização interna para ações de promoção, pretende-se que no futuro a marca BOTSchool ganhe autonomia interna e seja reconhecida de forma autónoma externamente, e que execute as suas vendas autonomamente através do website de vendas, de forma a permitir que os clientes consigam escolher a opção de montar o assistente virtual autonomamente, ou então que estabeleçam contacto com a equipa de forma a que em conjunto se chegue a uma solução.

No sentido de delinear uma estratégia adequada, o plano de estágio continha uma série de tarefas definidas. Estas incluíam o estudo das tendências de marketing dos principais concorrentes da BOTSchool, um estudo do estado da arte relativamente às melhores práticas de mercado relacionadas ao *business-to-business*, a elaboração de análises para entender o mercado e o serviço, avaliação dos segmentos de mercado a atacar, bem como o posicionamento e proposta de valor do serviço, e numa fase mais avançada a definição do marketing *mix*, e consequentemente o plano de ação a ser executado.

De forma a atenderem-se os tópicos mencionados, este relatório foi dividido em capítulos que correspondem à revisão de literatura, à metodologia utilizada, a uma análise de resultados, e à definição da estratégia em si, com uma análise da segmentação, *targeting* e posicionamento, e com a definição do marketing *mix*.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo a fundamentação teórica dos vários conceitos que foram desenvolvidos ao longo do estágio. Através de artigos científicos e referências com autoridade no assunto apresenta-se a base teórica que sustenta as decisões tomadas ao longo do processo.

Nos próximos pontos serão introduzidos e desenvolvidos, teoricamente, conceitos relativos à inteligência artificial e às suas características, assistentes virtuais, *chatbots* e as suas vantagens e desvantagens na sociedade atual, a definição de *Software-as-a-Service* (SaaS), e conceitos relativos a marketing e estratégia, onde se inclui abordagens para análises externa e interna do ambiente da empresa, o processo de marketing, bem como características dos mercados *business-to-business* e definições de marketing digital e as suas várias componentes.

2.1 Inteligência Artificial

A inteligência artificial é um conceito cada vez mais relevante na sociedade. Este tem vindo a ser muito debatido ao longo dos últimos anos, e, portanto, são várias as definições que se encontram para o mesmo.

John McCarthy, considerado um dos fundadores da inteligência artificial, define-a como: "*The science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs.*" Completa: "*It is related to the similar task of using computers to understand human intelligence, but AI does not have to confine itself to methods that are biologically observable.*" (Kurzweil, 1985, p.2)

No livro *Introducing Azure Bot Service – Building Bots for Business* (2019) também é apresentada uma definição do conceito. Este é definido como uma ciência através do qual é possível desenvolver robôs inteligentes controlados por computadores ou aplicações de *software* que pensam como humanos e interagem com eles usando uma linguagem natural. Acrescenta-se ainda que um sistema de IA é construído baseado em estudos dos padrões de pensamento dos seres humanos e como estes aprendem, tomam decisões e resolvem problemas.

Ahmad et al., (2016) define inteligência artificial como sendo um sistema de computador que pode executar tarefas que normalmente exigem inteligência humana e que incluem ações como reconhecimento visual e de voz, tomada de decisões e tradução de idiomas. Os mesmos autores referem ainda que os avanços desta tecnologia resultam em novas oportunidades de colaboração

entre humanos e máquinas, em uma série de setores (desde a educação, saúde, banca e seguros, entre outros).

Segundo Hoyer et al., (2020), o conceito de IA compreende três elementos: dispositivos de recolha e armazenamento de dados, técnicas estatísticas e computacionais e sistemas de saída. Estes elementos conjugados num único ecossistema permitem a execução de tarefas que frequentemente exigiam o recurso a humanos.

Gabriel (2020, p.2) fornece também uma definição de inteligência artificial. O autor começa por referir inteligência artificial como: “(...) *a property or quality of computerized systems and to a set of techniques used to achieve this capability, for example, machine learning (ML)*”. Continuando depois: “*artificial intelligence, then, is the design of artificial agents that perceive their environment and make decisions to maximize the chances of achieving a goal.*”

De referir, que o autor citado adiciona um novo conceito ao tema, o *Machine Learning (ML)*. Esta disciplina está diretamente relacionada com a inteligência artificial, podendo ser definida, segundo a IBM como um ramo da IA e da ciência da computação, que se foca no uso de dados e algoritmos para imitar a maneira como os humanos aprendem para desta forma ir aumentando a sua precisão. Gabriel (2020) esclarece que o termo *machine learning* no contexto em questão refere-se a um conjunto de técnicas estatísticas ou algorítmicas usadas para treinar um modelo de forma que este possa realizar com o máximo de precisão ações inteligentes.

De acordo com Thiebes et al., (2021) foi precisamente devido a grandes avanços no campo de *machine learning* e *deep learning* que surgiram múltiplas oportunidades para melhorar o bem-estar da sociedade. As inovações nestes campos, bem como na recolha de vastos conjuntos de dados e o crescimento potencial da ciência computacional foram importantes fatores para os avanços no campo da inteligência artificial.

A sociedade, tal como dito, beneficia desta constante inovação nos campos da IA e ML. Se as organizações recorrem cada vez mais a IA para realizar tarefas complexas e que antes exigiam serem realizadas por um humano (Lins et al., 2021), também as experiências dos indivíduos enquanto consumidores são diretamente impactadas por tecnologias que incorporam IA, como é o caso dos assistentes virtuais/chatbots, *Internet of Things (IoT)*, realidade aumentada/realidade virtual e *robots* (Hoyer et al., 2020).

A jornada do consumidor tem novos pontos de contacto e os existentes apresentam-se reconfigurados. Os consumidores têm novas formas de procurar produtos e serviços, têm acesso a mais informação e, portanto, conseguem tomar decisões mais fundamentadas e racionais. No entanto, também as marcas têm acesso a tecnologias que as fazem conhecer melhor os seus consumidores, e saber o que estes desejam e necessitam, conseguindo gerir melhor o seu relacionamento com os clientes (Hoyer et al., 2020).

2.2 Assistentes Virtuais e Chatbots

Tal como referido no ponto anterior, a inteligência artificial evoluiu rapidamente, criando e melhorando ferramentas poderosas e úteis, que podem ser usadas em múltiplos casos. Entre essas ferramentas encontram-se as plataformas de conversação possibilitadas pela utilização da IA no qual se incluem os assistentes virtuais e os *chatbots*.

Os assistentes virtuais, no fundo funcionam como um guia, disponível continuamente disponível para ajudar os utilizadores e tornar a sua experiência no mundo digital mais dinâmica. Realizam as suas tarefas de forma independente e mantêm conversas com vários utilizadores em simultâneo. Conseguem responder a uma variedade de assuntos, e a comunicação entre assistente virtual e humano torna-se espontânea, uma vez que o humano pode colocar as suas dúvidas através de texto ou voz em linguagem natural e receber a resposta. Realça-se a capacidade de manter-se uma conversa lógica e inteligente (Kuligowska & Lasek, 2011).

Hoyer et al., (2020) define assistentes virtuais como um programa de computador que percebe aquilo que o utilizador precisa e conclui um conjunto limitado de tarefas para o mesmo – estas tarefas vão desde informar como está o tempo até enviar uma mensagem para alguém. E posiciona o conceito de *chatbot* como sendo uma componente dos assistentes virtuais. Desta forma: *“chatbots are a type of virtual assistant software programs that conduct conversations with users through audio or text.”*

Chatbots podem imitar uma conversa humana e entreter utilizadores, no entanto são também úteis em múltiplos contextos e aplicações como em área relacionadas com a educação, negócios e *e-commerce* (Adamopoulou & Moussiades, 2020).

Pode ainda destacar-se a definição de Waghmare (2019) no livro *“Introducing Azure Bot Service”*, que define *chatbot* como uma entidade virtual carregada de conhecimento, que é partilhado quando um utilizador humano envia uma mensagem que pode ser casual ou formal.

Ambos os recursos mencionados acima são muito parecidos, no entanto, os assistentes virtuais tendem a ser mais versáteis, pois baseiam-se em mecanismos de inteligência artificial que lhes permite disponibilizar diferentes recursos, como é o caso de linguagem natural e reconhecimento de intenções dos utilizadores. Ao contrário dos chatbots que são mais restritos e respondem apenas para aquilo que foram programados.

Os benefícios que advém desta tecnologia são variados. Realça-se que a utilização destes afeta tanto o relacionamento entre empresa-cliente, como as operações e o funcionamento interno da organização (Zumstein & Hundertmark, 2017).

A flexibilidade, disponibilidade e adaptabilidade dos *chatbots* permitem a sua presença e a sua utilização 24/7/365. Não necessitam de pausas e respondem o mais acertadamente possível a qualquer dúvida dos utilizadores. Conseguem aprender qualquer assunto de forma rápida e não necessitam de serem treinados (Waghmare, 2019).

Tais características culminam numa experiência do consumidor otimizada uma vez que os *chatbots* são programados para responder assertivamente às perguntas dos consumidores. Apesar de assistentes virtuais mais desenvolvidos terem já capacidades de análise de sentimentos e até de certa forma um fator humano, não deixam de ser robôs programados para serem eficientes a ajudarem os utilizadores. Nessa ajuda conseguem também ter um entendimento mais profundo sobre o consumidor e os seus desejos o que permite às próprias empresas personalizar ofertas que podem ser diretamente endereçadas a determinados perfis de consumidores (Zumstein & Hundertmark, 2017).

Mas como referido acima, a possibilidade de automatizar tarefas repetitivas é um benefício para o funcionamento interno das empresas. Um exemplo disso é a possibilidade de usar *chatbots* para o *onboarding* de novos colaboradores, e para um suporte e treino inicial. Estas são tarefas que exigem rapidez, e conseguir disponibilizar uma ferramenta que consegue esclarecer qualquer dúvida a qualquer momento e de forma eficaz é uma mais-valia (Waghmare, 2019).

Benefícios e Vantagens dos Chatbots	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade; - Flexibilidade; - Adaptabilidade; - Simplificação de processos; - Maior personalização da comunicação com o cliente; - Entendimento das preferências e necessidades do consumidor;
-------------------------------------	---

Tabela 1. Benefícios da utilização dos chatbots, baseado em Waghmare, (2019) e Zumstein & Hundertmark, (2017)

Apesar das vantagens que os *chatbots* apresentam, é importante realçar que estes têm também algumas limitações e consequentemente podem ter desvantagens em alguns aspetos.

A incapacidade de entender uma questão, pode levar a que os utilizadores tenham uma experiência negativa. Esta incapacidade traz à tona também a limitação que os *chatbots* têm em tomar decisões, apesar de estarem programados e serem desenvolvidos cada vez mais inteligentes, não conseguem ainda tomar decisões podendo provocar incidentes que afetam a empresa. Cada organização e cada negócio tem necessidades específicas a serem colmatadas, e é necessário programar os *chatbots* tendo em vista as mesmas. Estas peculiaridades fazem com que não seja possível ter uma espécie de linha de montagem de *chatbots*, uma vez que é necessário tempo e recursos para implementar um programa atualizado e planeado especificamente para atender aquela necessidade (Waghmare, 2019).

Um outro fator que pode ser considerado uma desvantagem relaciona-se com a adaptação dos utilizadores em relação a estas tecnologias. Se existem públicos já perfeitamente adaptados às novas tecnologias e à sua utilização, existem faixas etárias que necessitam de tempo para se acostumarem e perceberem como estas funcionam, e consequentemente podem não resultar em todos os negócios (Zumstein & Hundertmark, 2017).

Realça-se também o fator relacionado à proteção de dados dos utilizadores. Como referido anteriormente, esta tecnologia permite às empresas um maior entendimento dos consumidores, no entanto, têm que ser tomada a responsabilidade de proteger as informações partilhadas pelos mesmos, e garantir-se que estas são utilizadas devidamente (Zumstein & Hundertmark, 2017).

Desvantagens da utilização dos chatbots	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade de entendimento; - Tempo e recursos necessários para o desenvolvimento; - Adaptação dos consumidores/utilizadores; - Proteção de dados;
---	---

Tabela 2. Desvantagens da utilização dos chatbots, baseado em Waghmare, (2019); Zumstein & Hundertmark, (2017)

No geral, as vantagens que estas tecnologias trazem para a sociedade conseguem suplantar as desvantagens, e a aposta na utilização da mesma é cada vez mais crescente por parte das empresas.

2.3 Software-as-a-Service

A BOTSchool da Altice/Altice Labs – foco do estágio – é considerado um *Software-as-a-Service* (SaaS).

Um SaaS é um *software* que se encontra na *cloud* e que não necessita que seja instalado diretamente num computador nas instalações do comprador, é executado nos servidores do fornecedor e entregue com uso de protocolos padrão da internet (Tyrväinen & Selin, 2011). Este facto retira do utilizador uma série de responsabilidades, que passam a ser asseguradas pelo fabricante do serviço, como é o caso de manutenção e atualizações do software e do hardware.

Esta é efetivamente uma das vantagens, uma vez que a subscrição paga pelo cliente para a utilização do *software* imputa ao fornecedor toda a carga de trabalho que de outra forma ficaria a cargo da empresa contratante, bem como existe uma maior flexibilidade, com a possibilidade de uma rápida atualização e uma implementação eficiente (Bene, 2020). Assim, o fornecedor é responsável por um conjunto de serviços associados que procuram enriquecer a experiência do cliente: implementação, testagem, solução de problemas, manutenção, hospedagem, atualizações e segurança (Freitas & Freitas Neto, 2017).

Outra vantagem do *software-as-a-service* é que o *software* pode ser utilizado por vários clientes simultaneamente, de acordo com a subscrição/licença adquirida. A democratização deste tipo de software possibilita que várias empresas tenham acesso a múltiplos recursos para ajudarem nas suas atividades – desde *softwares* de controlo financeiro, *customer relationship management* (CRM), recursos humanos, entre outros (Michelsonas & Abdur, 2012). Estes recursos *online* são um complemento às interações pessoais fornecidas pelas empresas, e estas podem estabelecer,

nutrir e sustentar um relacionamento mais duradouro e firme com os clientes (Dempsey & Kelliher, 2018).

Numa perspetiva mais estratégica, os modelos de negócios SaaS são ainda relativamente recentes na indústria. O modelo de negócios associado a este tipo de serviço é baseado no conceito de que os clientes adquirem e renovam uma subscrição/licença do *software*, ao contrário de fazerem uma aquisição do *software*.

Este modelo traz vantagens tanto para os clientes como para os fornecedores. Os clientes adquirem um serviço de acordo com as suas necessidades, com a possibilidade de ser periodicamente atualizado e reajustado em função da evolução do negócio. Enquanto o fornecedor tem um maior contacto com os seus clientes e possui um fluxo de receitas recorrente previsível (Baumann et al., 2020).

Comunicar um serviço deste género requer uma flexibilidade e rapidez muito grande, de forma a dar a conhecer não só o serviço a novos clientes, como informar os clientes atuais sobre os recursos adicionados/atualizados. Deste processo depende a aquisição de novos subscritores e a renovação dos atuais (Michelsonas & Abdur, 2012).

Desta forma, tendo em conta todos estes fatores, a comunicação e divulgação de um serviço como a BOTSchool requer a definição de um plano de marketing minucioso, que tenha em conta os desafios do tipo de serviço e de público a que se destina. A importância do marketing e da sua aplicabilidade é neste caso acrescida.

2.4 Fundamentos de Estratégia e Marketing

Kotler et al., (2016) apresenta uma definição objetiva de marketing: “*marketing is engaging customers and managing profitable customer relationships*”. Assim, os dois objetivos principais são atrair novos clientes ao entregar um valor superior e manter e aumentar os clientes atuais entregando valor e satisfação.

O marketing é simultaneamente um processo social e de negócios. Por um lado são efetuadas trocas entre as organizações e a sociedade. Uma vez que as organizações possuem uma solução para as necessidades que os indivíduos apresentam. Por outro, é um processo de negócios, onde a troca envolve um valor. Assim, “*marketing is the process by which companies engage customers, build strong customer relationships, and create customer value in order to capture value from customers in return.*” (Kotler et al., 2016).

Numa perspetiva mais estratégica, o marketing pretende transformar objetivos corporativos e a estratégia de negócios numa posição de mercado competitiva. Para tal, é necessário uma análise aprofundada do ambiente em que se encontra a empresa (Canhoto et al., 2011).

São vários os passos antes da definição da estratégia de marketing em si. Nos próximos pontos ao longo deste capítulo serão apresentados esses mesmo passos. Iniciam-se pela necessidade de analisar o ambiente interno e externo da empresa minuciosamente, para depois se entrar no processo de marketing onde o objetivo é começar a entender o mercado, definir os clientes alvo e construir-se então uma estratégia com base nas informações recolhidas.

2.4.1 Conceito de Estratégia e de Análise Estratégica

A estratégia na área do marketing envolve o estudo do comportamento das organizações no mercado e as suas interações com os vários *stakeholders* – desde consumidores, clientes, concorrentes e outros públicos-chave no ecossistema onde a empresa está inserida.

A estratégia em marketing infere uma série de interpretações do ambiente externo e interno da organização, de forma a se conhecer e se entender plenamente pontos cruciais como: os clientes a serem atendidos, os concorrentes a serem desafiados e as características dos produtos/serviços com o qual se vai competir (Shankar & Carpenter, 2012).

Desta forma, serão alocados recursos para as ações de marketing junto dos mercados e segmentos de mercado certos de forma efetiva, comunicando um produto/serviço que entregue valor aos clientes, e assim permitindo também que as organizações alcancem os seus objetivos (Shankar & Carpenter, 2012).

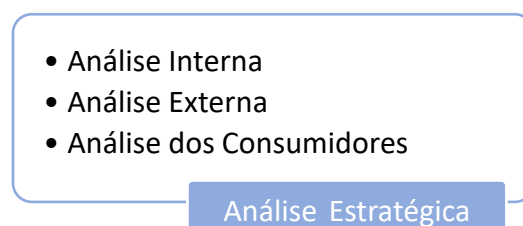


Figura 3. Componentes da análise estratégica. Fonte: Elaboração Própria

Portanto, é relevante que as organizações façam uma análise ao seu macroambiente, uma vez que este vai influenciar a atividade da empresa num grau variado, dependendo do fator em questão. Estes fatores são amplos e incluem questões políticas, económicas e legais, questões sociais/culturais, fatores ambientais e tecnológicos. Todos estes, quando conjugados, são

traduzidos na análise PESTEL e fornecem amplos dados para identificar os principais impulsionadores de mudanças, e conseqüentemente serem utilizados para construir cenários alternativos para o futuro da atividade e das ações tomadas pela empresa (Johnson et al., 2014).

No entanto, o macroambiente vai para além destes fatores, uma vez que existem uma série de outros aspetos que vão influenciar a empresa e como tal devem ser analisados apropriadamente. A indústria é um desses aspetos, é importante entender a natureza do relacionamento dentro de um setor, uma vez que cada indústria tem as suas especificidades, em termos de atratividade e de lucro.

Levanta-se ainda a questão da análise da concorrência, uma vez que dentro do mesmo setor cada empresa possui o seu próprio posicionamento, capacidade e competências e, portanto, competem em bases e condições diferentes. O conceito de grupos estratégicos foca-se exatamente em grupos de empresas concorrentes que seguem estratégias e lidam com questões semelhantes, apontando para segmentos de mercado similares. O conceito de grupo estratégico é importante, então, para os seguintes aspetos (Canhoto et al., 2011):

- entender a concorrência – concentrar os seus esforços nos seus concorrentes diretos dentro do seu grupo estratégico e não em todo o setor e conseqüentemente estabelecer as dimensões que mais os distinguem de outros grupos;
- análise de oportunidades estratégicas – dentro dos grupos estratégicos existem oportunidades mais vantajosas de serem perseguidas que outras, é necessária uma análise cuidada de quais são as oportunidades mais vantajosas a serem exploradas de forma a se alocarem os recursos no sítio certo;
- análise de barreiras de troca – perceber as oportunidades a serem exploradas pode implicar também mover-se dentro dos vários grupos estratégicos e, isso, implica tomar decisões complexas e utilização de recursos que podem ser escassos.

Conclui-se que a análise externa é importante para definir o setor/indústria e a concorrência de uma organização, e como estes podem influenciar de forma mais direta ou indireta as decisões estratégicas tomadas pela organização. No entanto, existem outros fatores que influenciam uma empresa, e que estão incorporados na mesma, ou seja, os seus fatores internos.

A análise interna é o passo seguinte deste processo. É através desta análise que uma organização consegue inferir as informações necessárias para identificar os principais ativos e competências sobre os quais uma posição estratégica pode ser construída (Canhoto et al., 2011). Uma das ferramentas mais usadas para efetuar este processo é a análise SWOT, onde se inferem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta deve ser considerada uma análise integrada onde os pontos fracos e fortes da empresa são julgados em relação às oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo. O objetivo passa por destacar as questões críticas e como podem ser combatidas para o desenvolvimento da estratégia (Canhoto et al., 2011).

Importa ainda realçar que esta é uma ferramenta que apesar de analisar internamente alguns aspetos da organização é necessário ter em conta as análises citadas anteriormente ao macroambiente. A conjugação de todos esses aspetos dará uma visão mais ampla e conclusões mais concretas (Johnson et al., 2014).

Com esta primeira parte do processo em mente, segue-se o processo de marketing em si, que entra mais aprofundadamente no entendimento do mercado, e de alguma forma estabelece a construção de um relacionamento com o público-alvo uma prioridade para a definição da estratégia.

2.4.2 Processo de Marketing

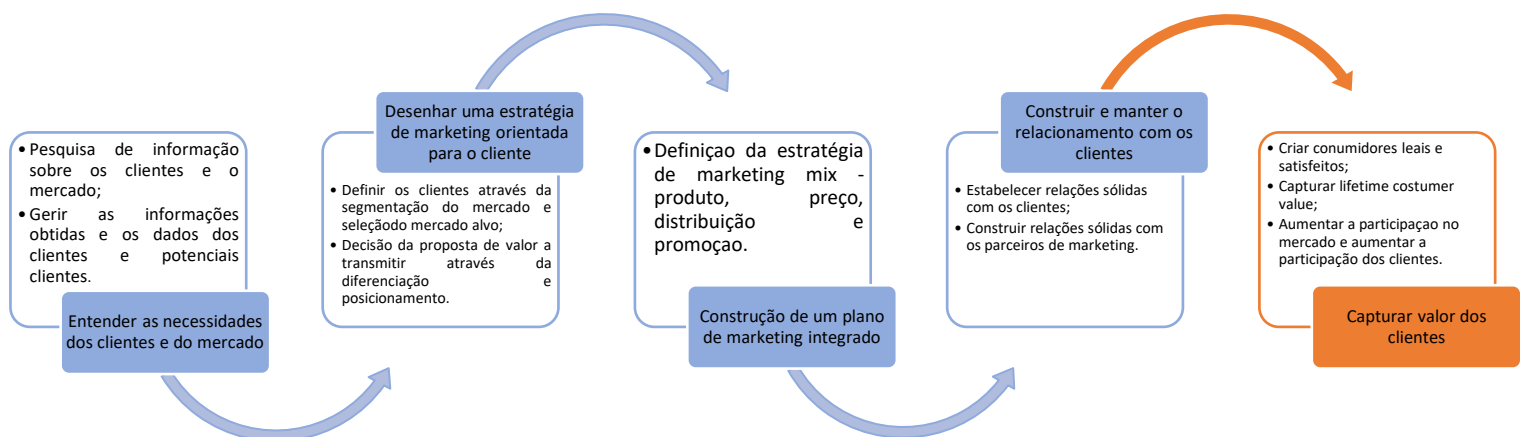


Figura 4. Processo de marketing baseado em Kotler et al., (2016)

O processo de marketing entende na sua génese os passos para se chegar à estratégia final. Os primeiros três passos concentram-se na construção de relacionamento com o cliente, isto acontece através do entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, da elaboração de uma estratégia de marketing orientada para o cliente e da preparação de um programa de marketing.

O entendimento das necessidades dos clientes e do que o mercado deseja são base para se conseguir comunicar com os consumidores. Atualmente, com a variedade de ofertas que existem, a experiência entre fornecedor e cliente é de extrema importância. Muitos fornecedores concentram-se mais naquilo que é o produto/serviço do que em mostrar os seus benefícios e a sua utilidade para determinado público-alvo (Kotler et al., 2016).

O passo anterior conduz à elaboração de uma estratégia de marketing orientada para o cliente. A seleção do público-alvo permite a orientação dos esforços e recursos num segmento de mercado que dará retorno. Os segmentos escolhidos permitirão à empresa perceber como se posicionará no mercado, e qual será a sua proposta de valor junto deste públicos.

A proposta de valor é um aspeto que traduz aquilo que são os benefícios ou valores que a marca pretende entregar aos clientes para satisfazer as suas necessidades (Kotler et al., 2016).

A segmentação, o *targeting* e o posicionamento são aliás conceitos importantes no planeamento da estratégia de marketing. Segmentação é o processo que visa a divisão do mercado em pequenos grupos ou *clusters* com características similares (Borg, 2009), implicando assim que aquele grupo de consumidores tem, por exemplo, a mesma idade, o mesmo género, a mesma ocupação (segmentação demográfica), a mesma localização geográfica (segmentação geográfica) ou o mesmo estilo de vida e classe social (segmentação psicográfica).

Nos mercados *business-to-business* também existe esta divisão em segmentos, apesar de neste caso serem diferentes os critérios de segmentação. Normalmente são considerados fatores de segmentação o setor industrial em que a empresa está inserida, a dimensão das empresas uma vez que empresas de grande dimensão têm normalmente sistemas de compra mais formalizados e de maior especialização do que pequenas e médias empresas, a localização geográfica pois o mercado internacional é uma possibilidade e portanto é necessário perceber as diferenças de comportamento de compra nos vários países e nas várias regiões do globo. Por fim realça-se como critério de segmentação a forma como o produto/serviço será usado, entender qual será a sua

aplicação em diferentes empresas ajuda a estabelecer a percepção de valor que será usada em cada segmento (Canhoto et al., 2011).

Pressupõem-se assim que os consumidores de cada segmento estabelecido irão responder de forma idêntica ao mesmo produto/serviço, formas de promoção e distribuição e à estratégia de preços (Borg, 2009).

O *targeting* significa selecionar ainda mais o mercado escolhido, sendo em último caso uma espécie de seleção de consumidores a atingir. Esta seleção pode ser encarada como uma decisão estratégica, possibilitando que os recursos disponíveis para o marketing sejam aplicados de forma eficaz para atingir determinado segmento de mercado (Borg, 2009). A avaliação dos segmentos que se visa atingir é portanto essencial, uma vez que é a partir deste que se decidirá também que tipo de estratégia. Estratégia esta que se relaciona com a cobertura de mercado, e abrange desde o marketing de massas (indiferenciado), ao marketing segmentado, ao marketing de nicho e ao micromarketing (Kotler et al., 2016).

Por último, o posicionamento é o conceito que define a forma como a empresa irá posicionar o produto/serviço na mente dos consumidores de cada segmento definido anteriormente, assim *“positioning is arranging for a product to occupy a clear, distinctive, and desirable place relative to competing products in the minds of target consumers”* (Kotler et al., 2016, p.75). Este conceito deve ter em conta o presente e futuro do mercado em que está inserida a marca. Assim, deve pensar-se na situação atual do mercado e naquilo que nos rodeia de forma a posicionar o serviço na mente do público-alvo, mas também ter em atenção as perspetivas futuras, e antever o rumo do mercado. O posicionamento é a criação de uma proposta de valor focada essencialmente no cliente, oferecendo-lhe motivos fortes e irrefutáveis para adquirir a nossa marca (Kotler e Keller, 2012). A estratégia de marketing deve então ter como orientação estes três conceitos, uma vez que estes proporcionam a adoção de medidas eficientes para criar valor superior para o cliente e comunicar de forma eficaz.

A terceira etapa do planeamento de marketing prende-se com a preparação de um plano de marketing integrado, que entregará valor aos clientes. Nesta etapa aparece também o *marketing mix*, sendo este um conceito importante uma vez que é o conjunto de ferramentas táticas que quando combinadas produzem a resposta que o público-alvo deseja. O marketing *mix* é composto por quatro elementos no caso dos produtos – produto, preço, promoção e distribuição. No entanto,

no caso dos serviços são considerados sete elementos – serviço, preço, promoção, distribuição, evidência física, pessoas e processos.

O marketing *mix* combina quatro elementos base que auxiliam a resposta que é dada ao mercado definido. Consiste em todos os pontos possíveis que a empresa pode executar para influenciar a procura pelo seu produto/serviço. Resumidamente, e tendo em conta o marketing *mix* do produto, temos as seguintes variáveis (Kotler et al., 2016):

- Produto: combinação de bens e serviços que a empresa disponibiliza para o mercado. Assim, o produto não se extingue apenas no bem em si ou no serviço, e contempla também os cinco níveis de produto referidos em (Kotler e Keller, 2012) que consistem no nível fundamental que é o benefício principal, o produto básico, o produto expectável, o produto aumentado e o produto potencial. Cada um dos níveis confere mais valor para o cliente e juntos constituem a *Customer Value Hierarchy* (CVH).

Para além disso, o conceito de produto na era digital está rapidamente a transformar-se e vários produtos hoje são totalmente digitais, principalmente produtos relacionados a *software*, conteúdo, vídeo, entre outros. Estas possibilidades trazem oportunidades a nível da criação de novos produtos e novas estratégias ao nível do marketing *mix* (Kannan & Li, 2017).

- Preço: é a quantia de dinheiro que o cliente necessita de pagar para obter o produto. Este é um fator fundamental para a estratégia tanto por parte da organização, pois é o único ponto do marketing *mix* com o qual esta conseguem obter receitas, como por parte do cliente uma vez que este fator é o que mais influencia a decisão de adquirir certo produto/serviço. Também é utilizado para avaliar de certa forma a qualidade daquilo que estão a comprar, principalmente em casos em que o serviço ou a organização não são conhecidos previamente. Realça-se que nestes casos o preço é uma variável que informa o posicionamento de valor pretendido pela empresa, em relação ao seu produto e marca (Kotler e Keller, 2012).

- Distribuição (*Place*): caracteriza-se como sendo local onde o produto/serviço irá ser disponibilizado para o seu público-alvo, e como chega até ao mesmo. A definição dos canais de distribuição é muito importante uma vez que vai influenciar outros fatores e portanto é necessário julgar os canais que vão ser utilizados de forma a que estes sejam uma mais valia na estratégia de marketing.

- Promoção: este é o ponto mais relacionado com a comunicação em si, sendo que são todas as atividades que comunicam os benefícios e pontos fortes do produto/serviço, bem como é o meio pelo qual a empresa interage com os consumidores e incita à compra. Estamos perante o aspeto que faz as empresas ligarem-se a pessoas, lugares, eventos, experiências e assim posicionar a marca na mente do público-alvo.

No entanto, como referido, os serviços possuem ainda mais três fatores que podem ser considerados integrantes do marketing *mix*, desta forma, são considerados:

- Evidência Física (*Physical Evidence*): a evidência física são todos os aspetos que fornecem tangibilidade ao serviço, estes aspetos são traduzidos normalmente em infraestruturas, edifícios, ou mais recentemente através do *website*/rede social.

- Pessoas: este fator assume um papel importante em qualquer organização, pois são as pessoas quem dá a cara e desenvolvem o serviço, e assumem a responsabilidade de guiar o consumidor ao longo do processo da compra e pós-compra.

- Processo: este último aspeto prende-se com todos os passos necessários para a aquisição do serviço, desde o momento de entrada na loja (ou no website considerando as novas formas de distribuição), passando pelo momento de aquisição, entendimento do serviço e apoio na pós-compra.

Por fim, a quarta etapa do processo de marketing é a de construir e gerir o relacionamento com os clientes. No momento atual do marketing e da sociedade a criação de um relacionamento sólido com os clientes é fundamental para a retenção dos mesmos. O valor percebido pelo cliente é um conceito abordado por Kotler et al., (2016) que traduz a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta em relação às ofertas concorrentes. Portanto, a empresa tem que ser capaz de perceber quais os benefícios valorizados e assim conseguir transmiti-los ao seu público.

De forma a enquadrar este processo de marketing naquilo que é o serviço em foco no estágio, é de realçar que também os clientes num mercado *business-to-business* ao adquirir um *software-as-a-service* necessitam de sentir confiança no fornecedor, e assim é importante saber gerir as expectativas que estes têm e entregar níveis de desempenho cada vez mais elevados. Dempsey & Kelliher, (2018) abordam este assunto e sugerem alguns pontos para que os fornecedores B2B consigam esta satisfação dos clientes, são eles:

- Comunicação assertiva em relação a mudanças técnicas, atualizações e correções, bem como avisar e dar a conhecer novos produtos, promoções e ofertas;

- Variedade de opções de forma a atender às diferentes necessidades de diferentes empresas;

- Facilidade na utilização do serviço, para todos os níveis de experiência, incluindo utilizadores iniciais;

- Qualidade de serviço para a incorporação de suporte aos clientes, lançamento de *software*, atualizações e estratégias de fidelização;

A quinta e última etapa do processo de marketing relaciona-se com o já mencionado processo de negócios que o marketing representa, ou seja, é a captura de valor dos clientes por meio das vendas, participação de mercado e lucros. O processo de criação de valor para o cliente e de entender o que estes necessitam, gera em última instância retorno também para a empresa, uma vez que esta consegue clientes altamente satisfeitos e que permanecem fiéis à marca, voltando a comprar e divulgando os seus benefícios.

O conceito de *lifetime customer value* (LCV) é precisamente um conceito que traduz o valor total de compras realizadas pelo cliente ao longo de uma vida inteira de fidelidade. Assim, o custo de perder um cliente vai muito para além do custo de uma única compra (Kotler et al., 2016).

No caso do SaaS existe também esta atenção ao LCV, o fornecedor de um serviço deste tipo necessita de identificar os seus clientes mais lucrativos, para assim conseguir desenvolver uma estratégia de marketing direcionada, que pode incluir vantagens diversificadas e personalizadas para esses clientes. Podem ser criados programas de forma a fomentar a participação do cliente, que incluem programas de atendimento ao cliente onde se averigua a satisfação do mesmo e o potencial que existe para novos negócios, programas de fidelidade, customização de serviços para os clientes oferecendo a opção de escolher os recursos que mais se adequam ao seu negócio e estratégias de construção de comunidade que permitem ao fornecedor construir uma rede de clientes e parceiros sólida onde se possa trocar informação relevante sobre o serviço e até levar ao entendimento do que este é capaz de fazer em vários casos de uso (Dempsey & Kelliher, 2018).

2.5 Mercado *Business-to-Business* (B2B)

No caso em estudo, focamo-nos num mercado *Business-to-Business*. Neste tipo de mercado os produtos e serviços são comprados por outras organizações, órgãos governamentais ou instituições para incorporação, consumo, uso ou revenda (Hutt & Speh, 2007).

Tal como já referido anteriormente na descrição da análise de mercado e do processo de marketing, também uma estratégia de marketing voltada para B2B deve ter por base uma avaliação da empresa, dos concorrentes e dos clientes.

Este tipo de mercado exige um entendimento profundo e significativo das necessidades dos consumidores. Isto acontece, pois, é um mercado em que o ato de procura de informação é percebido de forma diferente. As organizações antes de adquirirem algum serviço/produto querem estar plenamente informadas de todos os aspetos relacionados com o mesmo, enquanto no mercado *Business-to-Consumer* (B2C) existe uma maior passividade do consumidor nas suas compras. Segundo os autores Konečný & Kolouchová, (2013) *“overall, B2B markets possess several unique characteristics such as demand specifics, selling and buying procedures (...) B2C market companies are the ones who are active in marketing and customers are more passive and waiting for the supply.”*.

As organizações enquanto clientes têm um comportamento mais cuidadoso e criterioso na escolha dos seus produtos e serviços. As decisões de compra podem envolver vários profissionais da organização, com conhecimentos técnicos e que procuram o melhor serviço/produto para a necessidade que apresentam (Kotler et al., 2016). A comunicação com cada um dos intervenientes na compra deve ser adequado para o nível de conhecimento que estes possuem. De realçar também que o tempo de tomada de decisão pode ser mais longo, sendo necessário conhecer o progresso do cliente em cada fase do funil de vendas, de forma a alocar recursos no momento certo (Habibi et al., 2015).

Um processo de compra mais complexo, faz com que a relação entre comprador e vendedor se torne também mais próxima, e de alguma forma dependem um do outro para o sucesso do processo. O fornecedor do serviço/produto pode ser crucial para ajudar o comprador a entender o problema e assim juntos encontrarem uma solução, de uma forma mais personalizada (Kotler et al., 2016).

Habibi et al., (2015) apontam algumas das diferenças do mercado B2B, estas são: um maior número de tomadores de decisão, ciclos de decisão de compra mais lentos, valor elevado para a troca de fornecedor, relação cliente-fornecedor mais direta e intensa, critérios de tomada de decisão mais funcionais ou racionais, produtos/serviços mais complexos, maior conhecimento sobre o assunto por parte do cliente e diferenças nas formas de comunicar e de passar a mensagem para o público B2B.

Mercado Business-to-Business	(Habibi et al., 2015)	<ul style="list-style-type: none"> -Maior número de tomadores de decisão e de pessoas que influenciam a compra; - Ciclo de decisão de compra mais lento; - Maior custo de troca; - Relações com o cliente mais diretas e decisivas; - Critérios de decisão mais funcionais ou racionais; - Produtos mais complexos; - Clientes mais informados; - Diferenças na forma de comunicar o produto/serviço.
	(Kotler et al., 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Mais participantes nas decisões; - Esforço de compra mais profissional; - Decisões de compra mais complexas; - Processo mais longo e formalizado; - Relação de maior dependência entre comprador e vendedor;

Tabela 3. Características dos mercados business-to-business, baseado em Habibi et al., (2015) e Kotler et al., (2016)

Dado estas especificidades do mercado B2B é importante ter informações sobre as empresas com quem trabalhamos ou que podemos vir a trabalhar para conseguir corresponder às expectativas das mesmas.

A habilidade de construir relacionamentos duradouros com os clientes requer uma atenção cuidadosa aos detalhes, cumprir promessas e dar respostas rápidas e eficientes a novos requisitos (Hutt & Speh, 2007). Neste sentido, os estágios de compra nestes mercados são um fator importante para o marketing, uma vez que o acompanhamento do comprador ao longo do processo de pré-compra, compra e pós-compra será uma mais-valia para a criação de vínculos entre fornecedor e comprador (Holliman & Rowley, 2014).

O momento atual do marketing empresarial baseia-se em grande parte nesta gestão eficaz das relações comerciais, onde uma boa gestão de relacionamentos com os clientes-chave e o desenvolvimento de estratégias em conjunto com os parceiros podem ser a garantia de uma parceria longa e vantajosa para ambos os lados (Hutt & Speh, 2007).

Como referido, também a forma de comunicar é diferente para este tipo de mercado. Os compradores e o público para quem a mensagem é direcionada procuram informar-se através de *webinars*, *blogs* e plataformas como *LinkedIn*. A estratégia de comunicação para estes profissionais será mais personalizada e informativa. Tendo em vista que estes têm conhecimentos na sua área e, portanto, procuram informações fidedignas de fontes confiáveis e com autoridade no assunto (Habibi et al., 2015).

Apesar disto, a natureza das vendas efetuadas nestes mercados traz por vezes a necessidade de um contacto mais direto, e de uma venda face to face. Existe ainda alguma resistência para a introdução de todas estas ferramentas digitais nas suas estratégias, apesar da importância crescente das mesmas. (Mero et al., 2012)

Desta forma no próximo ponto será abordado o conceito de marketing digital, bem como as suas várias componentes, uma vez que este é bastante amplo e possui variáveis que podem enriquecer qualquer estratégia de comunicação. O conceito destas componentes será útil para depois se pôr em prática na estratégia final.

2.6 Marketing Digital

O mundo digital é atualmente incontornável, a presença online e o uso das novas tecnologias serve para criar, comunicar, entregar e aumentar valor ao consumidor ao longo da sua jornada. O papel do marketing digital é o de promover a ação e a defesa da marca, utilizar as tecnologias ao dispor para posicioná-la e comunicar aquilo que o seu público-alvo deseja. O marketing digital torna-se um complemento poderoso ao marketing tradicional. Este veio beneficiar tanto as empresas que comunicam mais abertamente, como os consumidores que podem ser entendidos de forma mais efetiva (Kotler, Marketing 4.0.).

O conceito de marketing digital é mutável, e Kotler no seu livro Marketing 5.0 traz também uma definição do momento atual do mesmo, referindo as transformações que as novas gerações desejam ver no mundo, aliados com todas as possibilidades que a tecnologia oferece. Assim,

temos uma definição que combina o marketing centrado no ser humano e na tecnologia enquanto facilitador para chegar ao mesmo.

Kannan & Li, (2017) referem essa mesma evolução do marketing digital, inicialmente a sua definição abrangia apenas a promoção de produtos e serviços através da utilização dos múltiplos canais digitais, passando para um termo mais abrangente que recorre não só às tecnologias para a divulgação como também para adquirir novos clientes, construir relacionamentos sólidos, promover marcas, reter clientes e aumentar vendas.

Pode ainda ser definido como a publicidade de um produto/serviço/marca através dos meios digitais e eletrónicos. Esta torna-se uma explicação mais simplista das possibilidades do marketing digital, mas que contém na sua génese o recurso às tecnologias e às plataformas digitais para comunicar e promover bens e serviços (Bhosale et al., 2020). Assenta na ideia de usar os canais *online* para passar a informação e a mensagem pretendida.

Uma das vantagens do marketing digital, em relação ao marketing offline, é a facilidade em mensurar o seu impacto. Existem hoje ferramentas digitais que ajudam as empresas a entender no momento o impacto que determinada ação e campanha têm junto do seu público-alvo. Um exemplo disto, é a capacidade de as empresas perceberem os dados de fluxo de cliques, onde podem concluir como a exposição a uma determinada ação de marketing digital específica em determinada plataforma gerou tráfego e cliques, e em última instância como se traduz isso em termos de vendas (Mero et al., 2012).

A flexibilidade de transmissão da mensagem é outra das características do marketing digital. A possibilidade de as organizações atualizarem a sua informação a qualquer hora e em qualquer lugar caso seja necessário, traz às empresas uma liberdade em estar continuamente a melhorar a sua mensagem. Traz também a responsabilidade de responder às necessidades de um público cada vez mais exigente (Gomes, 2020).

Como consequência, os pontos de contacto entre consumidor e empresa aumentaram no meio digital, os novos ambientes digitais criados por meio das redes sociais e das várias plataformas *online* são uma nova forma de criar valor em conjunto com os clientes e proporcionar experiências mais personalizadas, e aumentarem o seu alcance (Kannan & Li, 2017).

No caso dos mercados B2B e do marketing aplicado aos mesmos, o digital é também cada vez mais uma realidade e existem vantagens na sua aplicação, algumas delas traduzem-se na redução

de custos e no aumento da eficiência em termos de comunicação, e, portanto, na facilidade em transmitir informações relativamente à marca e aos produtos/serviços e assim no auxílio da construção da imagem da marca e da sua notoriedade perante o segmento de mercado escolhido. E apesar de as vendas serem sempre um importante objetivo, as estratégias de marketing atuais recorrem às tecnologias digitais para reforçar o papel cada vez mais importante que o cliente ocupa na construção de notoriedade da marca (Mero et al., 2012).

A variedade de canais em que é possível divulgar a mensagem é também um fator decisivo para as empresas estarem presentes no *online*. Seja através de *email*, *websites*, *podcasts* ou vídeos, ou de blogs e redes sociais. Todos estes canais devem ser considerados no momento de planear uma estratégia digital (Miller, 2012).

2.6.1 Estratégias e Ferramentas de Marketing Digital

Ao longo dos próximos parágrafos serão analisadas mais detalhadamente as várias estratégias e ferramentas de marketing digital que existem, bem como as suas características e como estas podem ser úteis para o plano de marketing.

O *website* é um dos canais fundamentais para qualquer empresa comunicar o seu produto/serviço, a sua importância nas estratégias de marketing atuais é inegável, e, portanto, é necessário apostar na sua construção. Este serve como veículo para a atração de novos clientes, e possibilita reunir-se e organizar-se toda a informação para transmitir ao público (Marques, 2018).

Nos mercados B2B, e com a procura de informação a tornar-se cada vez mais num processo realizado *online*, com ferramentas digitais, a importância do *website* também tem vindo a crescer. A criação de um *website* organizado e fácil de utilizar permite estabelecer uma ligação mais sólida com o cliente. Num único sítio este conseguirá encontrar várias informações sobre os produtos/serviços da empresa, entrar em contacto com os mesmos, negociar condições, entre outros (Kotler et al., 2016).

Assumindo-se a importância desta ferramenta é importante que a página se encontre bem posicionada aquando da pesquisa pelos temas relacionados com os serviços/produtos oferecidos pela organização. Realça-se então a importância de colocar esforço para otimização do *website* de uma empresa.

Para estar no topo das páginas de pesquisa é necessário otimizar o *website* para o Google e outros motores de pesquisa. Na delineação da estratégia de marketing digital, as empresas devem

considerar o *Search Engine Marketing*, que inclui o *Search Engine Optimization* (SEO) e *Search Engine Advertising* (Marques, 2018).

O *Search Engine Optimization (SEO)* é um conceito que expressa a otimização do *website*, para que este possa obter a melhor posição possível nos motores de busca, quando alguém pesquisa pelas palavras-chave que foram definidas previamente para o *website* (Freitas Soares, 2014).

Aquilo que os *websites* apresentam, tanto em termos de *design* como de conteúdos devem ser adequados e atrativos de forma que os motores de busca redirecionem as pessoas para o mesmo. Quanto mais no topo o *website* estiver no momento de pesquisa, maior a probabilidade de clique (Miller, 2012).

Existem dois tipos de SEO que influenciam na chegada de novos visitantes ao *website*, estes são designados: SEO *On-Page* e SEO *Off-Page*.

- SEO *On-Page*: tal como o nome dá a entender, são todas as ações possíveis de serem tomadas pelo criador do *website* para a otimização do mesmo. Estas ações incluem a pesquisa de *keywords*, a definição do conteúdo, dos textos, das imagens e da descrição das mesmas com base nas *keywords*, o *title tag* uma vez que este informa o tema do website e informa o Google que a página tem conteúdo relevante para a pesquisa, e os *headings* que representam os títulos e subtítulos atribuídos a um texto e que informam o conteúdo da página e a sua ordem de importância, assim o <h1> é o título mais importante onde está presente a *keyword* do conteúdo da página, sendo os outros <h2>, <h3>, (...) subtítulos que podem ou não conter a *keyword*.

- SEO *Off-Page*: todas as ações realizadas de forma externa e que não são possíveis de serem controladas pelo criador do *website*. Envolve a promoção e *links* em outros *websites* redirecionam para uma página no nosso *website*, etc. A partilha de informações e *links* entre consumidores é também uma forma poderosa de atrair tráfego para o *website*, e tal é potencializado pelas várias redes sociais onde é possível estabelecer contacto com milhões de utilizadores da *internet*.

Na tabela abaixo, são apresentadas as ações que podem ser tomadas para cada um dos tipos de SEO apresentados, esta foi elaborada com base na pesquisa realizada por Sharma et al., (2019).

SEO On-Page	SEO Off-Page
Pesquisa de <i>Keyword</i>	Partilhas
<i>Title Tag</i>	<i>Link Bulding</i>
Descrições Meta <i>Tag</i>	Fóruns/Comunidades
Otimização dos URL's	
Conteúdo	
Títulos	
Posicionamento da <i>Keyword</i>	

Tabela 4. Componentes de SEO on-page e off-page, com base em Sharma et al., (2019)

Relativamente ao *Search Engine Advertising*, as empresas poderão investir em *Search Advertising* e/ou em *Display Advertising*. *Search Advertising* é relativo a publicidade *online* que aparece junto com os resultados no motor de pesquisa como o Google. Por sua vez, *Display Advertising* é relativo à publicidade *online* que inclui *banners*, texto simples, anúncios em vídeo, *media-rich content* (anúncio com recursos avançados como vídeo, áudio ou outros elementos que incentivam os espectadores a interagir e se envolver com o conteúdo) (Marques, 2018).

Existe ainda a opção de a empresa fazer anúncios sobre os seus serviços ou produtos e apenas paga pelos mesmos quando um visitante clica no mesmo – *Pay-per-Click Advertising (PPC)*. Através da definição do *budget* que quer gastar por clique ou no total da divulgação, bem como escolher o conteúdo que quer colocar no anúncio e mudá-lo de forma fácil e rápido caso queira.

Atualmente o sistema mais eficaz de *Pay-per-Click* é o *Google AdWords*. Um anúncio feito nesta ferramenta aparece nos resultados de pesquisa, mais uma vez através de palavras-chave definidas pela pessoa que cria o anúncio (Freitas Soares, 2014).

Uma boa definição de palavras-chave pode levar ao sucesso de uma estratégia de *Search Engine Marketing*. Ter atenção aos termos mais pesquisados para determinado assunto e usar isso a favor da empresa trará vantagens.

O marketing de conteúdo (ou *content marketing*) é uma estratégia do marketing digital que complementa as mencionadas anteriormente, uma vez que é usada para partilhar conteúdo relevante sobre a marca/produto/serviço e os temas relacionados com ela, nas várias plataformas disponíveis. Ajudando na conversão, aquisição e retenção dos clientes, e fornece uma maior visibilidade à marca e consequentemente ao que a mesma oferece (Vinerean, 2017).

Este conceito de acordo com o *Content Marketing Institute*, é definido como: “(...) *a strategic marketing approach focused on creating valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly defined audience – and, ultimately, to drive profitable customer action.*”

Alguns dos objetivos desta estratégia passam pelo: reconhecimento/reforço da marca, conversão e nutrição de *leads*, conversão de clientes, atendimento e *follow-up* do cliente, *upsell* do cliente e fidelização do cliente. É importante então ter-se os objetivos bem definidos, e criar-se uma estratégia de conteúdo focada no público-alvo e nas suas necessidades. No caso dos mercados B2B essa é uma preocupação ainda maior, uma vez que os seus processos de compra são mais complexos, e as organizações enquanto clientes pretendem ter o máximo de informação sobre determinado produto/serviço e os benefícios que estes lhe podem trazer (Holliman & Rowley, 2014).

Existem vários tipos de conteúdo que podem ser criados, alguns mais básicos como é o caso de vídeos, imagens, textos mais gerais, e existem conteúdos mais focados e específicos como os blogs, apresentações comerciais, *use cases/case studies*, conteúdos interativos (Opreana & Vinerean, 2015). Estes precisam de ser partilhados, e divulgados, e assim introduz-se a estratégia de redes sociais.

A estratégia de redes sociais, é uma estratégia que se baseia na partilha de informações online utilizando as redes sociais para o efeito – *Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram*, entre outras. Estas são um conjunto de ferramentas online que servem para partilhar conteúdo, opiniões, perspectivas e informações de forma a estreitar relações entre empresas e consumidores. A possibilidade de criar conexões entre a empresa e o seu público-alvo é uma das vantagens desta estratégia, uma vez que a presença nas redes garante um canal de comunicação sempre aberto, onde os consumidores e possíveis consumidores podem interagir com a marca, esclarecer dúvidas e transmitir os seus gostos e necessidades. As informações recolhidas desta forma são fundamentais para o entendimento do mercado e para a fidelização dos clientes, passando estes a terem um papel de co-criadores e até embaixadores da marca nas várias plataformas que existem (Opreana & Vinerean, 2015).

Apesar de inicialmente as empresas B2B terem demonstrado resistência face às redes sociais, atualmente muitas empresas estão presentes nas mesmas (Miller, 2012), sendo o seu foco o desenvolvimento estratégico da sua rede de negócios (Iankova et al., 2018).

Nutrir a relação com um cliente envolve esforço e o *email marketing* é outra abordagem relevante na construção de relacionamento duradouros. Miller (2012) exemplifica como mandar um *email* periodicamente com informações sobre o produto/serviço, ou então uma *newsletter* com informações sobre a indústria no geral ou da empresa, recorda a mente do cliente sobre a existência da empresa. Torna-se mais difícil ignorar um *email* com um target específico, do que um anúncio em uma qualquer página *web*.

Esta é uma ferramenta que quando usada corretamente pode gerar um impacto muito positivo, nunca esquecendo que é necessário ter uma autorização clara de que a outra parte está disponível para receber este tipo de *email*, uma vez que pode provocar o efeito contrário ao pretendido. (Freitas Soares, 2014)

A utilização das estratégias acima explicadas é uma mais-valia para a promoção de qualquer produto/serviço atualmente. O digital cria essa maior aproximação entre empresa e clientes e permite chegar ao público-alvo mais rapidamente. A sua aplicação é conjugada com o conceito de funil de vendas, apostando na definição de estratégias claras para cada fase do mesmo.

2.6.2 Funil de Vendas

O funil de vendas é um conceito importante pois posiciona o cliente em diferentes estágios, e, portanto, com necessidades de informações diferentes. Como pode ser observado na tabela abaixo existem uma série de estágios, com objetivos diferentes. Realçando ainda que este é um modelo adaptado ao mercado B2B, com uma evolução mais lenta do cliente ao longo da jornada uma vez que estas são decisões mais complexas.

<i>Awareness</i>	Procura por informação
<i>Interest</i>	Análise dos produtos/serviços e das suas funcionalidades
<i>Consideration</i>	Avaliação das possibilidades
<i>Intent</i>	Demonstrações e apresentações do produto/serviço
<i>Evaluation</i>	Proposta de contrato
<i>Purchase</i>	Venda é efetuada

Tabela 5. Fases do funil de vendas no caso business-to-business, com base em Mačiulis, (2020)

Os primeiros estágios prendem-se com a procura de informação em relação à necessidade que possuem. Assim, é importante criar *brand awareness* e expor a marca ao mercado de forma a criar-se reconhecimento da mesma junto do público-alvo. As estratégias faladas no ponto anterior contribuem para esta fase de atração, uma vez que para se atingir o público-alvo é necessário a criação de diversos conteúdos, de anúncios e entender as *keywords* procuradas (Gomes, 2020).

Os passos seguintes passam pela consideração de todas as possibilidades existentes no mercado e pela intenção de compra. São fases onde continua a ser necessário fazer um acompanhamento do tomador de decisão uma vez que estes passam a ser considerados *leads*, ou seja, demonstram intenção de comprar e, portanto, aplicam-se estratégias de conversão como as *Call to Action*, formulários de subscrição e as *landing pages* (Gomes, 2020).

A fase onde, efetivamente acontece a compra, representa o momento em que potenciais clientes passam a cliente. No entanto, o processo de acompanhamento dos clientes não termina desta forma, uma vez que é necessário aplicar estratégias de gestão de clientes e de satisfação dos mesmos, com ações de apoio aos clientes, e suporte e assistência perante qualquer dificuldade. A atenção àquilo que são as suas necessidades pode ser a diferença entre adquirir um cliente de longo prazo, ou perdê-lo para a concorrência, e para tal é necessário um acompanhamento constante, que não termina quando a compra é efetuada (Leake et al. 2012).

2.7 Conclusão da Revisão de Literatura

Existem uma série de passos antes de efetivamente se considerar a formulação da estratégia de marketing, e estes envolvem o entendimento dos conceitos daquilo que é o serviço com o qual se está a trabalhar, do mercado em que se insere e dos passos relativos ao processo de marketing. Considerando sempre que este é um processo que visa ser um motor que cria consciência e interesse em relação à marca, de forma que seja facilmente identificável pelo público-alvo que se pretende atingir.

Ao longo do capítulo de revisão de literatura abordaram-se estes conceitos de forma teórica, no entanto é importante entendê-los na prática. Assim, os próximos capítulos serão focados no estudo do mercado em si.

3. Metodologia

3.1 Estudo de Caso

No seguimento do objetivo geral que se definiu para o estágio, o método que se aplicará a este estudo é a metodologia qualitativa com o recurso a uma pesquisa exploratória.

A metodologia qualitativa é caracterizada, segundo o livro *Marketing Research – An Applied Approach*, pela compreensão e pelo uso da linguagem e lógicas dos participantes de forma a descobrir-se a natureza das razões e motivações subjacentes de um grupo-alvo. Esta utiliza métodos que se baseiam na interpretação de situações e fenómenos ocorridos no quotidiano, cuja natureza compreende os dados utilizados para a pesquisa (Gomes, 2020).

A componente prática do estágio traz ao de cima o cerne daquilo que são os estudos qualitativos, que é o estudo que se concentra na análise do mundo empírico no seu ambiente natural, sendo esta uma abordagem que valoriza o contacto direto e prolongado do investigador com o ambiente e situação que está a ser estudada (Godoy, 1995).

O mesmo autor citado anteriormente divide o método qualitativo em três caminhos, dependendo de como a investigação se desenrola: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

No presente relatório, pretende seguir-se pelo método do estudo de caso, tendo em consideração as características daquilo que foi sendo realizado ao longo do estágio.

Desta forma, um estudo de caso é uma estratégia muito utilizada para responder às questões “como” e “porquê”. A pesquisa centra-se na investigação de um fenómeno atual no seu próprio contexto. Sendo que a recolha de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou de ambas as formas. O estudo de caso de natureza qualitativa estabelece como o primeiro objetivo a definição do problema de investigação, seguindo-se a formulação das questões de investigação – que não necessitam de ser muito específicas nem aprofundadas, acerca de processos e da tentativa de compreensão dos acontecimentos. (Carmo & Ferreira, 2008). A essência deste método baseia-se na tentativa de justificar uma decisão ou um conjunto de decisões, o porquê de terem sido tomadas, como foram implementadas e com que resultado (Yin, 2018).

A observação direta dos eventos e a realização de entrevistas às pessoas envolvidas nos mesmos são duas das fontes de evidência mais utilizadas pelo estudo de caso. No entanto, uma das

vantagens deste método é a capacidade de incorporar uma variedade de evidências que vão desde documentos, artefactos, entrevistas e observações (Yin, 2018).

O problema do qual partimos para a investigação visa a identificação dos canais e dos formatos ideais para a disseminação de informações sobre serviços e produtos com base tecnológica, de forma a atingir os potenciais clientes destes serviços que procuram por informação para tomar a decisão de os adquirir.

O problema identificado tem como objetivo encontrar estratégias que possibilitem a comercialização e divulgação de um serviço, mais concretamente um SaaS num contexto de alta competitividade, para um público-alvo muito específico também (B2B).

Para proceder-se a uma recolha de dados satisfatória e que forneça todos os elementos necessários para sermos bem-sucedidos na investigação optou-se por aplicar-se um conjunto de técnicas de recolha de dados, que se baseiam na recolha e análise de dados primários e secundários.

Os dados primários são dados originados propositadamente para o estudo, com o propósito de especificar e abordar o problema em questão, ao contrário dos dados secundários que são já existentes na organização ou instituição sobre o qual se vai estudar. Os tipos de dados em questão foram já recolhidos com outros objetivos, no entanto são uma fonte credível para acrescentar-se à pesquisa (Malhotra & Birks, 2018).

Existem aliás os dados secundários internos, e segundo Malhotra & Birks, (2018) são uma fonte poderosa de informação, e devem ser o ponto inicial de partida para qualquer investigação, uma vez que já se investiu tempo e recursos em recolhê-los e portanto não existirão custos adicionais. Para além de o acesso aos mesmos ser facilitado, considerando que existe uma cooperação de forma que a investigação evolua no melhor sentido possível.

Tendo em conta estes aspetos, no capítulo de análise de resultados serão apresentadas uma série de análises e *frameworks* que foram possíveis através dos documentos que já existiam sobre o serviço.

No entanto, e de forma a complementar os dados existentes, optou-se por uma recolha de dados primários, diretamente dos intervenientes no processo de compra e de venda do serviço. Assim, foram realizadas uma série de entrevistas semiestruturadas, e posteriormente procedeu-se à realização e divulgação de um questionário de forma a entender o mercado em si.

Importa realçar que um estudo de caso de natureza qualitativa implica uma análise de dados cuidada e aprofundada, à medida que a investigação se desenrola pode ser conveniente adaptar-se os métodos definidos, de forma que o produto final seja uma descrição “rica e rigorosa do caso que constitui o objeto de estudo” (Carmo & Ferreira, 2008).

Nos pontos seguintes serão introduzidas as entrevistas, e uma breve explicação do seu funcionamento e da sua importância para a investigação, bem como as questões pensadas e fundamentadas. Será também introduzido o questionário, com a explicação do seu objetivo e das questões e respostas elaboradas.

3.2 Entrevistas

As entrevistas são um método de recolha de dados que visa a obtenção estruturada e direta de informação junto de pessoas com relevância no assunto que está a ser estudado. O entrevistado é questionado em profundidade sobre as suas motivações, crenças, atitudes e opiniões sobre um determinado tópico.

As vantagens que se encontram neste tipo de entrevistas prendem-se essencialmente com os insights que podem ser retirados de uma entrevista de forma direta, através da perceção da linguagem do entrevistado é possível induzir os seus sentimentos em relação a determinado assunto e assim desenvolver e adaptar as questões de forma a aprofundar-se temas relevantes para o estudo. Realça-se a importância de o entrevistador ter pré-definidos os temas que gostaria de abordar, mas ainda assim estar aberto para entrar em novos assuntos que podem ser referidos durante a entrevista e que podem ser do interesse do entrevistado. As questões no geral devem ser interessantes para o entrevistado sentir-se motivado a responder e participar ativamente (Malhotra & Birks, 2018)

Assim, foram realizadas entrevistas a dois grupos diferentes: a elementos da equipa do serviço BOTSchool e aos clientes atuais do mesmo serviço. A decisão da realização de entrevistas no caso em questão surgiu da necessidade de entender de forma mais aprofundada a visão da equipa em relação àquilo que é o serviço em si e à visão dos próprios clientes daquilo que foi a sua jornada e a sua experiência no processo de aquisição do serviço.

O planeamento das entrevistas envolveu uma série de passos de forma a conseguir-se atingir o objetivo de recolher todas as informações necessárias para ajudar no estudo. Começou por preparar-se um guião com todas as questões que se pretendiam colocar e o seu encadeamento,

e estas tiveram em conta os objetivos que se querem alcançar, de modo a serem as mais rigorosas possíveis.

De seguida, procedeu-se à escolha dos entrevistados, tanto no caso da equipa como dos clientes. No caso em questão a amostra é intencional uma vez que se procura um conjunto de informadores qualificados e que tenham conhecimento do serviço. A preparação dos entrevistados é também um passo importante, uma vez que é necessário informar as razões pelas quais esses foram escolhidos e o objetivo geral da entrevista, bem como questões mais técnicas como é o caso da duração prevista, do local, da data e hora (Carmo & Ferreira, 2008).

Todas as entrevistas foram realizadas online, através do Microsoft Teams, entre os meses de janeiro e fevereiro, tiveram a duração aproximada de 25/30 minutos, e procedeu-se à gravação do áudio e imagem.

3.2.1 Equipa BOTSchool

De forma que o estudo fosse o mais completo possível, e que as informações relativas ao serviço englobassem o máximo de detalhes considerou-se que seria importante conhecer os aspetos que levaram à criação do serviço BOTSchool, recolher informações sobre como surgiu a ideia de criar-se o serviço e que passos foram dados. Bem como entender quais os objetivos com a criação do mesmo, e em que setor este se insere, a indústria na qual concorre, os mercados que atinge e visa atingir.

O entendimento destes aspetos, apesar de ser possível com recurso a dados secundários, seria mais completo recorrendo a fontes credíveis, na figura dos elementos da equipa BOTSchool, que estão inseridos no processo de idealização, desenvolvimento e comercialização.

A BOTSchool é um projeto que reúne um conjunto de pessoas na equipa, no entanto, para os objetivos da entrevista estabeleceu-se que seria importante entrevistar alguém mais ligado à área técnica e de desenvolvimento do *software* em si, bem como alguém mais ligado à área de vendas e comercial.

O entrevistado escolhido que está envolvido com a componente mais técnica ocupa o cargo de *Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity*. Por sua vez, o entrevistado escolhido para representar a área mais ligada ao comercial, ocupa o cargo de *Head of Architecture, Product Management and Presales*

Um primeiro conjunto de questões foi colocado a ambos os entrevistados, cuja finalidade visa entender as funções desempenhadas por cada um deles, o percurso da BOTSchool desde o momento da sua idealização e criação até quais são considerados os seus fatores de diferenciação, a abrangência da sua concorrência, a definição do seu público-alvo e as formas de comunicar o serviço. De realçar que ao longo das entrevistas surgiram eventualmente outras questões que não estavam programadas.

Questões
Descrição breve das funções do entrevistado e as decisões tomadas pelos mesmo.
Como surgiu a BOTSchool? Qual foi o evento que levou à criação da plataforma em questão?
Quais os fatores diferenciadores do serviço em relação aos outros presentes no mercado?
Qual a abrangência que considera ser a mais adequada para definir a concorrência da BOTSchool?
Considerando que esta é uma plataforma voltada para o público B2B, quais os setores prioritários para a BOTSchool entrar e atuar?
Quais são os meios utilizados atualmente para a divulgação da marca BOTSchool?
Na sua opinião quais os próximos passos que têm de ser dados para a divulgação da marca?

Tabela 6. Questões para a equipa da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

De seguida, foram colocadas questões mais relacionadas à área de cada um, assim foram elaboradas as seguintes perguntas:

Questões - <i>Head of Architecture, Product Management and Presales</i>	Fundamentação
Em relação à parceria estratégica que existe com a Altice Empresas, e tendo em conta que esta é atualmente o principal intermediário entre a BOTSchool e os atuais e potenciais clientes, como é executada a primeira abordagem?	As experiências dos clientes por meio do contacto com a empresa podem ser um fator decisivo para o cliente perceber o valor da marca e a qualidade da mesma (Pataki & Aittokallio, 2020). As empresas B2B devem anunciar o seu posicionamento de forma explícita, de forma a não dar oportunidade de potenciais clientes não entenderem as funcionalidades do serviço, e assim retirarem
Os clientes expõem à Altice Empresas que possuem uma necessidade que pode ser colmatada pela BOTSchool?	

A Altice Empresas percebe que o cliente pode necessitar de uma solução como a BOTSchool e apresenta uma proposta?	conclusões erradas que podem prejudicar a marca. O conjunto de questões colocadas tem como objetivo isso mesmo, entender como se processa o contacto com o serviço BOTSchool, como este é gerido e administrado.
Quando existe uma demonstração de interesse, quais os passos para mostrar ao potencial cliente as vantagens e o fator de diferenciação da BOTSchool?	
<i>Questão - Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity</i>	Fundamentação
Explique sucintamente os passos dados por parte da equipa para perceber as necessidades dos clientes para proceder-se ao desenvolvimento do serviço.	A questão tem como objetivo entender também a comunicação entre a equipa que implementa o serviço e o cliente. Esta é também uma etapa da jornada do cliente que é fundamental para a continuação de uma parceria de sucesso.

Tabela 7. Fundamentação das questões colocadas à equipa da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

3.2.2 Clientes BOTSchool

Para além das entrevistas acima mencionadas, considerou-se que seria importante ouvir os clientes atuais da BOTSchool. O processo de marketing implica entender exatamente as necessidades do mercado e do público-alvo. Para além de se manter um relacionamento próximo e de escuta dos clientes. Logo, esta oportunidade de fazer um *follow-up* aos clientes atuais seria uma mais-valia para o estudo e para a definição de estratégias futuras.

Assim, o objetivo com a realização das entrevistas aos clientes era de conseguir traçar a sua jornada do consumidor até chegar à BOTSchool. Perceber qual a necessidade que os levou a procurar um serviço de criação e gestão de assistentes virtuais, e como foi tomada a decisão de o adquirir. Para além de perceber como estes adquiriram mais informações acerca do serviço.

Com o objetivo definido, e há semelhança do processo das entrevistas aos elementos da equipa, foi escolhido um conjunto de clientes que pudesse dar uma visão ampliada de como é tradicionalmente feita a jornada do consumidor e como é usada a BOTSchool.

O serviço, quando foram realizadas as entrevistas, possuía um conjunto de clientes que incluía tanto clientes internos como externos. Isto significa que atendia também à necessidade de alguns departamentos/empresas pertencentes ao grupo Altice Portugal e assim foi adquirido internamente. Para o processo das entrevistas foram definidos quatro clientes que fazem uso de diferentes funcionalidades do serviço.

Dois clientes externos ao grupo Altice que atuam em setores relacionados com serviços, e com a banca/seguros, que usam o serviço para diferentes fins – um para a substituição de um recurso humano, executando o papel de uma rececionista digital; outro como um complemento para o apoio à área de negócios, para os colaboradores adquirirem informações sobre o serviço que estão a vender.

Os clientes internos, pertencem ao setor das telecomunicações, fazem uso da BOTSchool de forma a complementarem os departamentos. Aqui a BOTSchool assume o papel de atendente automático no *call centre*, e de assistente virtual nos meios digitais – como é caso do *website*, da *app* e redes sociais.

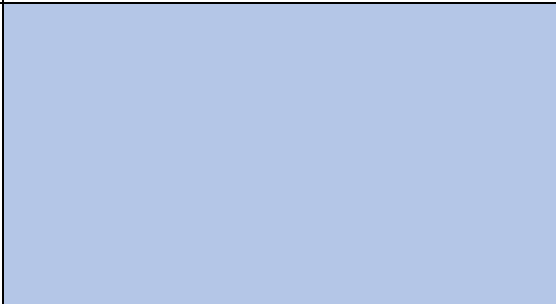
Depois de tomada a decisão de quem seriam os entrevistados, e de validada, procedeu-se ao envio de um *email* informativo para os clientes de forma a informar-se do estudo e de sondar a possibilidade de estes participarem no mesmo. Realçando-se a necessidade de que a pessoa entrevistada fosse alguém pelo qual passou a decisão de adquirir o serviço BOTSchool.

O passo seguinte foi a realização do guião, com uma série de questões que fossem de encontro aos objetivos estabelecidos inicialmente. As questões e a sua fundamentação podem ser encontradas na tabela abaixo.

Questão	Fundamentação
Qual é o seu cargo e a sua função na empresa? Que tipo de decisões são tomadas por si? Caracterização da empresa – n.º de funcionários, setor de atividade?	Os dados fornecidos pelos clientes contêm informações valiosas para manter-se em uma relação comercial com os mesmos. Relação desta natureza pressupõem uma série de interações, canais e trocas de informação valiosas. No caso de um SaaS é importante o fornecedor estar ciente de quem é o tomador de decisão.

<p>Qual foi a necessidade da empresa para procurar uma solução como a BOTSchool?</p>	
<p>Foi considerada alguma outra opção para a satisfação desta necessidade? Se sim, qual foi essa opção?</p>	<p>A decisão para a adoção de um SaaS pode ter motivos variados dentro de um mesmo setor. Assim, é importante o fornecedor estar consciente da necessidade, da motivação e dos critérios por meios dos quais o cliente toma a decisão de adquirir determinada solução (Dempsey & Kelliher, 2018). O conjunto de questões ao lado identifica a motivação que os levou a procurar uma solução de conversação, mas também procura informações sobre como a necessidade era suprimida anteriormente, isso inclui também entender quais os produtos concorrentes e mesmos substitutos eram utilizados.</p>
<p>Caso tenha sido considerada outra opção, qual o fator que o levou a decidir pela BOTSchool?</p>	
<p>A empresa já tinha uma solução parecida ou outra plataforma que usavam para necessidades semelhantes ou iguais àquela que a BOTSchool veio suprimir? - Se sim, qual o fator que o levou a mudar? - Se não, como era realizado o trabalho que a plataforma BOTSchool realiza?</p>	<p>Para além disso, procura entender qual o fator diferenciador que levou o cliente a decidir-se pela BOTSchool. Entender os pontos fortes do serviço é importante para posicionar a marca futuramente.</p>

<p>A adoção da BOTSchool melhorou o desempenho da empresa (o quê em concreto), sentiram alguma diferença relevante, cumpriu com as expetativas? Se for possível – sabe quais KPI's foram melhorados ou algum indicador que gostasse de realçar?</p>	<p>A qualidade do serviço está relacionada à consistência a longo prazo e pode ser avaliada pela atitude dos clientes. Assim, clientes satisfeitos e que viram as suas expetativas cumpridas em relação ao serviço registam uma maior consistência e probabilidade de continuar a usar o serviço e divulgar. Para além da importância de acompanhar a satisfação ou insatisfação do cliente.</p>
<p>Como tomou conhecimento da BOTSchool? E como obteve informações detalhadas sobre o serviço?</p>	<p>O desenvolvimento e comunicação deste tipo de soluções implica uma compreensão profunda das necessidades e motivações do cliente, bem como dos critérios relevantes pelos quais o cliente toma a decisão de adquirir determinada solução (Dempsey & Kelliher, 2018).</p>
<p>Recorreu ao <i>website</i> para recolher mais informações? Qual a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>De acordo com Povolná (2018), as organizações centradas no mercado B2B devem manter uma presença <i>online</i> confiável, seja por meio de <i>website</i>, <i>blogs</i>, comunidades de negócios <i>online</i> ou outras plataformas de medias que se considerem relevantes (Pandey et al., 2020). Este aspeto garante que o valor do serviço será transmitido de forma fidedigna aos clientes e potenciais clientes e assim torna possível manter clientes e transformar <i>leads</i> em clientes.</p>

<p>A utilização de <i>use cases/success cases</i>, tanto no <i>website</i> como na apresentação comercial, foram úteis para perceber as vantagens que a BOTSchool podia trazer para a sua empresa?</p>	<p>Num primeiro contacto com o serviço/marca, o cliente pode procurar por evidências da qualidade daquele serviço através de experiências de outros utilizadores, através de clientes de referência, estudos de casos de utilizadores existentes ou casos de sucesso. Além disso, aspetos como reputação de desempenho, termos de contrato, facilidade de implementação, entre outros.</p>
<p>Ainda em relação à questão anterior, e considerando o setor de atuação da sua empresa, teria sido útil ter já um <i>use case</i> de como a BOTSchool ajudou uma empresa do mesmo setor?</p>	<p>Assim, estas questões visam entender a opinião dos clientes sobre os <i>use cases</i> apresentados tanto no <i>website</i> como na apresentação comercial. E se estes efetivamente são úteis para a tomada de decisão do cliente na aquisição do serviço.</p>
<p>Colocando a hipótese que tinha conhecido a BOTSchool sem ser através da Altice Empresas, teria considerado utilizá-la para a necessidade que a sua empresa apresentava?</p>	

<p>Tendo em conta aquilo que é a BOTSchool, seria, seria útil para si ou para a empresa no qual trabalha receber regularmente algum tipo de atualização de novos serviços/funcionalidades desta plataforma?</p> <p>Por exemplo, através de <i>email</i> institucional, <i>newsletter</i> ou outro tipo de meio?</p>	
<p>Existe alguma funcionalidade da BOTSchool que pensa vir a utilizar na sua empresa futuramente, para além daquela que está em uso atualmente?</p>	
<p>Sugestões em relação a qualquer aspeto do serviço e da comunicação da marca?</p>	

Tabela 8. Fundamentação das questões colocadas aos clientes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

3.3 Questionário

O passo seguinte, depois de realizadas as entrevistas, foi a realização de um questionário. Esta etapa do estudo surge espontaneamente depois de concluir-se que era necessário também perceber e conseguir mapear a jornada do consumidor de um possível cliente da BOTSchool.

Tal como as entrevistas, o questionário é também um método de recolha de dados, utilizado para medir as características de um determinado conjunto de participantes-alvo de maneira consistente. As perguntas e o seu encadeamento definem um pouco mais esse conjunto de participantes.

No entanto, os questionários, não pressupõem uma interação direta e pessoal entre o investigador e o inquirido. Impõem-se um cuidado acrescido na elaboração dos mesmos e uma descrição inicial do objetivo da pesquisa muito clara de forma que os participantes percebam qual será o seu papel e como estes podem contribuir para o estudo com a sua experiência, uma vez que não há possibilidade de esclarecimento de dúvidas no momento da inquirição.

Cada questão ou conjunto de questões tem propósitos diferentes e portanto devem estar divididas claramente, Carmo & Ferreira, (2008) referem quatro tipos: perguntas de identificação, perguntas de informação, perguntas de descanso ou preparação e perguntas de controlo. Os mesmos

autores realçam a importância de um questionário bem organizado e que tenha coerência e lógica para quem o irá preencher.

A forma de divulgação do questionário deve ser outro ponto a ter em atenção. Existem diversos meios onde este pode ser divulgado, que vão desde métodos mais tradicionais como é o caso de divulgação porta-a-porta (cara-a-cara), por correio ou por contacto telefónico, até a meios mais recentes como a divulgação online que ocorre, de entre outras formas, através do *email*. No caso do questionário usado para o estudo foi enviado através de correio eletrónico para a amostragem considerada.

No caso em estudo o questionário elaborado tinha como principal objetivo compreender como é o processo de procura de informações por parte das empresas, aquando do processo de aquisição de um produto ou serviço tecnológico. Pretende-se entender quais os meios a que recorrem e a forma como preferem consumir conteúdo relativo a esses produtos/serviços e as suas funcionalidades.

Os participantes-alvo deste estudo são então as empresas. O quadro de amostragem que se baseia numa representação da população-alvo, no caso em estudo, foi definido inicialmente através de uma *mailing list* com cerca de 450 contactos e que representa um programa de aceleração e de ajuda a *start-ups* nacionais e internacionais da própria Alice Labs, e posteriormente enviado para uma série de incubadoras portuguesas de forma que estas divulgassem junto das suas empresas.

A definição da amostra do estudo, em termos de tamanho, é influenciada por uma série de fatores, são eles: a importância da decisão, a natureza da pesquisa, o número de variáveis, a natureza da análise, tamanhos de amostra usados em estudos semelhantes, entre outros (Malhotra & Birks, 2018). No caso da pesquisa realizada para o relatório, e considerando que é uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, as amostras são geralmente mais pequenas. Existem ainda estudos semelhantes que tiveram uma taxa de respostas proporcional àquela que o questionário teve, num estudo realizado por Mačiulis, (2020) de entender a forma como as empresas lituânicas procuram por informação antes de adquirir um produto/serviço, sendo que no total o questionário foi enviado para 2379 empresas, e 130 empresas acabaram por completar o questionário. O objetivo geral do questionário vai de encontro ao que se pretendia obter, e, portanto, algumas das questões foram adaptadas para o questionário deste relatório.

O questionário, e considerando o público que se pretendia atingir, foi elaborado de forma que fosse direto, mas eficaz na recolha dos dados pretendidos. As suas perguntas e alternativas de respostas encontram-se na tabela abaixo.

Questão	Opções de Resposta	Fundamentação Teórica
Perguntas de Identificação		
Idade	<18 18-23 24-30 31-45 46-54 >55	A divisão das idades desta forma visa o entendimento da geração a que os inquiridos pertencem, uma vez que cada geração tem características distintas e formas de comportamento de compra e procura de informação diferentes. Assim, consegue-se distinguir entre a Geração Z, a Geração Y, a Geração X e os <i>babies bommers</i> .
Qualificações Académicas	Educação Básica Educação Secundária Licenciatura Mestrado Doutoramento	
Cargo	C-Level Gestor de Produto Gestor de Projeto Gestor de Marketing/Vendas Especialista de Marketing Analista de Negócio Outro	
Perguntas de Informação		
Seleciona as redes sociais no qual possui uma conta ativa.	<i>Facebook</i> <i>Instagram</i> <i>Twitter</i> <i>LinkedIn</i> <i>YouTube</i> <i>Pinterest</i> <i>Reddit</i>	Esta questão visa adquirir informações sobre as redes sociais em que os nossos inquiridos estão presentes, e possuem uma conta ativa, uma vez que as redes sociais são atualmente um canal de comunicação abrangente. (Povolná, 2018). Perceber onde está presente a nossa audiência é importante para definir quais os canais em que é necessário investir recursos. As opções de respostas são baseadas nas redes sociais atuais e que possuem

	<p><i>Tik Tok</i></p> <p>Não tenho redes sociais</p>	<p>milhões de utilizadores. Destacando-se a rede <i>LinkedIn</i> onde estão presentes milhões de empresas e profissionais em cargos de tomada de decisão.</p>
<p>Tendo em mente a última vez que adquiriu um produto/serviço tecnológico para a sua organização, ou para a sua atividade profissional, como obteve informações a respeito do mesmo?</p>	<p>Procurei por um parceiro tecnológico que pudesse aconselhar-me.</p> <p>Aconselhei-me com o meu parceiro tecnológico.</p> <p>Recomendações (conselho de especialista).</p> <p>Boca a boca.</p> <p>Participação em feiras tecnológicas e exposições.</p> <p>Sigo páginas nas redes sociais sobre tecnologia e novidades tecnológicas.</p> <p>Sigo <i>hashtags</i> (relevantes para o tema que procuro).</p> <p>Sigo fóruns/comunidades online.</p> <p>Sigo <i>websites</i> especializados.</p> <p>Sigo <i>blogs</i> especializados.</p>	<p>Os compradores B2B são influenciados de várias formas, como dito anteriormente, é importante no momento de procura de informação e tomada de decisão ter presente as características do serviço/produto e como estes ajudam outras empresas e clientes.</p> <p>O contacto mais direto com os vendedores é também uma realidade deste tipo de compradores. Dessa forma eventos e feiras de tecnologia podem ser uma forma valiosa para os compradores obterem mais informações e conhecer a marca (Povolná, 2018).</p> <p>No entanto, estes também recorrem muitas vezes à <i>internet</i> como fonte inicial de procura de informação (Holliman & Rowley, 2014). Esta ferramenta fornece uma quantidade de informações nos fóruns/comunidades, redes sociais, através de uma pesquisa no Google ou em <i>websites</i> especializados sobre o assunto em questão (Povolná, 2018).</p> <p>Nas opções de respostas tentou incluir-se uma série de opções que envolvessem estas duas vertentes: a vertente mais relacionada ao marketing <i>online</i> e <i>offline</i>.</p>

	<p>Estou a par dos relatórios de consultoras de referência.</p> <p>Estou a par das notícias pelos meios tradicionais (televisão, rádio, revistas).</p> <p>Estou a par das notícias através de revistas online.</p> <p>Subscribo <i>newsletters</i>.</p> <p>Outro.</p>	
<p>Como prefere consumir conteúdo relacionado aos serviços/produtos tecnológicos mais recentes?</p>	<p>Vídeo.</p> <p><i>Podcast</i>.</p> <p><i>Webinar</i>.</p> <p>Post Rede Social.</p> <p>Notícias.</p> <p>Relatórios.</p> <p><i>White Papers</i>.</p> <p>Outro</p>	<p>Pretende-se ainda perceber qual a forma preferencial de consumir conteúdo. Com as redes sociais e todas as plataformas de partilha de informação, existem também várias formas de consumir informação. Os meios como as notícias, relatórios, entre outros são ainda muito utilizadas, no entanto, na prática um conjunto de novos meios têm vindo a destacar-se nos últimos anos, como é o caso de vídeos, <i>podcasts</i>, <i>webinars</i>, entre outros que permitem cada vez mais uma aproximação entre a marca e o cliente e passando a autoridade que a marca possui sobre o assunto (Mero et al., 2012).</p>
<p>Indique três sugestões para a melhor disseminação e promoção de produtos/serviços tecnológicos.</p>	<p>(Resposta aberta)</p>	

Tabela 9. Opções de resposta e fundamentação das questões colocadas no questionário. Fonte: Elaboração Própria.

4. Análise de Resultados

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados decorrente dos vários tipos de dados recolhidos – dados secundários obtidos através da análise documental que a própria empresa possuía dos seus estudos e análises de mercado executados aquando da criação do serviço; e dos dados primários recolhidos diretamente juntos dos intervenientes que lidam com a BOTSchool, tanto como utilizadores como desenvolvedores.

4.1 Análise Macro e Microambiente

É importante, e fundamental para o processo de marketing, que seja realizada uma análise multidimensional à empresa e ao serviço, de forma a caracterizar-se o ambiente interno e externo.

Assim, serão adiante apresentadas três análises – análise PESTAL, análise das 5 Forças de *Porter* e a análise SWOT, para além da análise da concorrência.

4.1.1 Análise PESTAL

Esta análise inclui seis dimensões: política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal. Esta é uma análise que fornece informações relevantes e amplas que possibilitam a identificação dos principais impulsionadores de mudanças, bem como são úteis para construir cenários alternativos. Este conjunto de fatores possibilita que as organizações considerem aspetos relacionados com a estratégia de mercado e não mercado (Johnson et al., 2014).

Político

- Estabilidade Política – a estabilidade política fomenta o aparecimento de novos negócios e ao crescimento e desenvolvimento daqueles existentes. No caso atual, a instabilidade política pode provocar uma quebra no investimento e na confiança dos consumidores.

- Governo com maioria em Portugal – as últimas eleições realizadas trouxeram um governo com maioria absoluta e, portanto, as condições de governação são mais estáveis.

- Conflito Rússia – Ucrânia – os acontecimentos geopolíticos atuais influenciam a sociedade no geral, uma vez que os governos e líderes políticos têm de canalizar esforços para minimizar os impactos da guerra, podendo existir uma quebra no apoio ao investimento.

- Carga Fiscal – uma carga fiscal elevada desincentiva o consumo e o investimento. Podendo ser um entrave ao desenvolvimento tecnológico das empresas.

Económico

- Estabilidade Económica – esta é também importante para o desenvolvimento de um país. Atualmente, o ambiente económico nacional, bem como mundial é instável, e existe incerteza por parte das empresas sobre o futuro. Fatores como as taxas de câmbio, ciclos de negócios e alterações nos mercados mundiais afetam o ambiente de negócio de uma empresa.

- Fator Digital da Economia – este é uma mais-valia para as empresas com bases tecnológicas e que oferecem soluções neste âmbito. A profusão e o rápido surgimento de novas tecnologias e novos produtos/serviços tecnológicos redefine a economia mundial. Numa análise mais micro, as empresas também são afetadas na forma como são geridas e como interagem com o mercado.

- Uma destas tecnologias que tem vindo a mudar o paradigma é a Inteligência Artificial. Estão aqui incluídos os chatbots e as assistentes virtuais que vêm ajudar o processo de transformação digital das empresas e da economia como um todo.

- A economia mundial tradicional tem vindo a sofrer alterações provocadas pela facilidade e democratização das tecnologias por parte da sociedade como um todo.

Social

- Mudança de hábitos sociais – mais uma vez a tecnologia aparece como um fator de mudança de paradigma. O uso de tecnologia e do digital é hoje inegável na vida das pessoas. Existe uma crescente dependência destas em relação aos dispositivos móveis e de outro tipo de tecnologias para múltiplas tarefas do dia-a-dia. As novas gerações, de uma forma mais pronunciada, utilizam uma multiplicidade de canais para interagir entre si e com as organizações.

- A utilização da internet junto da população portuguesa tem vindo a intensificar-se nos últimos anos. O Instituto Nacional de Estatística (INE) nos seus estudos mais recentes indica que no ano de 2021, 87,3% dos agregados familiares tinham ligação à *internet* em casa. E neste sentido, no conjunto da população residente, 82,3% das pessoas com 16 a 74 anos utilizam a *internet*.

- Consequentemente, outra estatística que é relevante é o aumento de compras realizadas *online*. Segundo dados do INE, em 2021, 40,4% das pessoas entre os 16 e 74 anos realizaram encomendas pela *internet*.

- É necessário realçar que estes valores foram também consequência da pandemia COVID-19, mas, no entanto, não são exclusivos, uma vez que a evolução natural da tecnologia influencia a forma das pessoas se comportarem.

- Todos estes fatores provocam que exista por parte das empresas uma maior preocupação em satisfazer as necessidades do consumidor *online*. Assim, existe uma urgência na satisfação do cliente e em tornarem-se *user friendly*. A adoção de tecnologias que impulsionem estes aspetos é cada vez mais uma prioridade.

Tecnológico

- A tecnologia é atualmente um fator crucial em todos os setores de atividade. Esta influência na empresa, os consumidores e as trocas entre os mesmos, traz inúmeras oportunidades bem como inúmeros desafios.

- Novas tecnologias – assiste-se a uma revolução digital provocada pelo surgimento de serviços/ produtos novos recorrentemente. Várias novas tecnologias emergem e modificam a sociedade como um todo. Falamos de inteligência artificial, *big data*, *internet of things*, realidade aumentada e virtual, *mobile*, *robots* e *drones*. (Sousa, n.d.)

- Impacto da tecnologia – todos os avanços e descobertas referidas acima têm múltiplas aplicações em diferentes contextos, e impactam vários aspetos da sociedade.

- A inteligência artificial, no qual se incluem os assistentes virtuais e os *chatbots*, provocam impactos ao nível da natureza do trabalho, simplificando processo e automatizando tarefas.

Ambiental

- Tecnologia como meio para preservar ambiente – tal como referido anteriormente, vertentes da tecnologia como a IA e, consequentemente, os *chatbots*, realizam tarefas que antes eram apenas realizadas por humanos, minimizando assim o impacto ambiental de algumas indústrias/setores.

Legal

- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) – com a rápida evolução tecnológica e a globalização surgiram novos desafios no que diz respeito à proteção de dados pessoais, exigindo um quadro de proteção mais sólido e mais coerente, de forma a gerar confiança necessária para o desenvolvimento da economia digital.

- Patentes;

Desta análise, de acordo com Johnson et al., (2014) pode identificar-se os principais impulsionadores da mudança, estes variam de acordo com a empresa e o setor onde estão presentes. No caso em questão, a BOTSchool é influenciada por megatendências relacionadas a fatores sociais e tecnológicos. Isto sucede, uma vez que o serviço em questão é um serviço que deriva dos vários avanços tecnológicos, que pode ser adotado para ajudar no processo de digitalização das empresas. E por outro lado, ajuda as mesmas a enfrentar as mudanças de paradigmas atuais, redefinindo a jornada do consumidor e facilitando o apoio e suporte ao cliente.

4.1.2 Forças de *Porter*

Esta é uma análise que ajuda a identificar a atratividade de uma indústria através de cinco forças: ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade na indústria. O objetivo deste é perceber se a estrutura setorial em que está incluída a empresa é ou não atrativa. Se as cinco forças são elevadas, a indústria não é atrativa, uma vez que existe demasiada pressão em todas as forças que não permitiram a empresa ser competitiva ou gerar lucro.

No caso da plataforma BOTSchool, esta está inserida num setor ligado à tecnologia/ *Conversational AI Platforms*, assim, as 5 forças de *Porter* comportam-se da seguinte forma:

Ameaça de Novos Concorrentes

- **Elevado**

O potencial do negócio e a tendência tecnológica influenciam que este seja um negócio com um potencial muito elevado, e, portanto, o risco de entrarem novos concorrentes é alto. Para além de novas empresas, empresas já estabelecidas no mercado podem entrar neste negócio.

Mudanças e descobertas tecnológicas são constantes atualmente, é necessário que se continue a adicionar funcionalidades e manter o produto em melhoria contínua de forma manter uma proposta de valor forte e atual.

Poder Negocial dos Clientes

- **Moderado**

Existem diversas empresas que oferecem serviços semelhantes, mas a forma como o modelo de negócios está estruturado é baseado na utilização de um serviço, em escala, onde deve haver muitos clientes, o que diminui a exposição e força de um determinado cliente.

Poder Negocial dos Fornecedores

- **Moderado**

O poder negocial dos fornecedores pode ser considerado moderado uma vez que a solução depende de externos para executar algumas tarefas, como é o caso de necessitar do Processamento de Linguagem Natural fornecido pela Google. No entanto, a oferta destas dependências é cada vez maior o que reduz a dependência deste tipo de serviços.

Ameaça de Produtos Substitutos

- **Fraco**

É baixo pois não existem alternativas para os serviços que são fornecidos por um *chatbot*/assistente virtual/IVR, no entanto a evolução da tecnologia, principalmente relacionada à inteligência artificial e *machine learning* pode representar um risco.

Rivalidade na Indústria

- **Elevado**

A rivalidade pode provocar pressão no desenvolvimento de novas funcionalidades e no valor do serviço percebido pelo cliente. Empresas altamente estabelecidas no mercado colocam novas funcionalidades e melhoram os seus produtos de forma contínua. Assim a estratégia deve basear-se em criar diferenciação naquilo que é o nosso serviço, e ter características essenciais que nos distinguem em relação às outras opções do mercado.

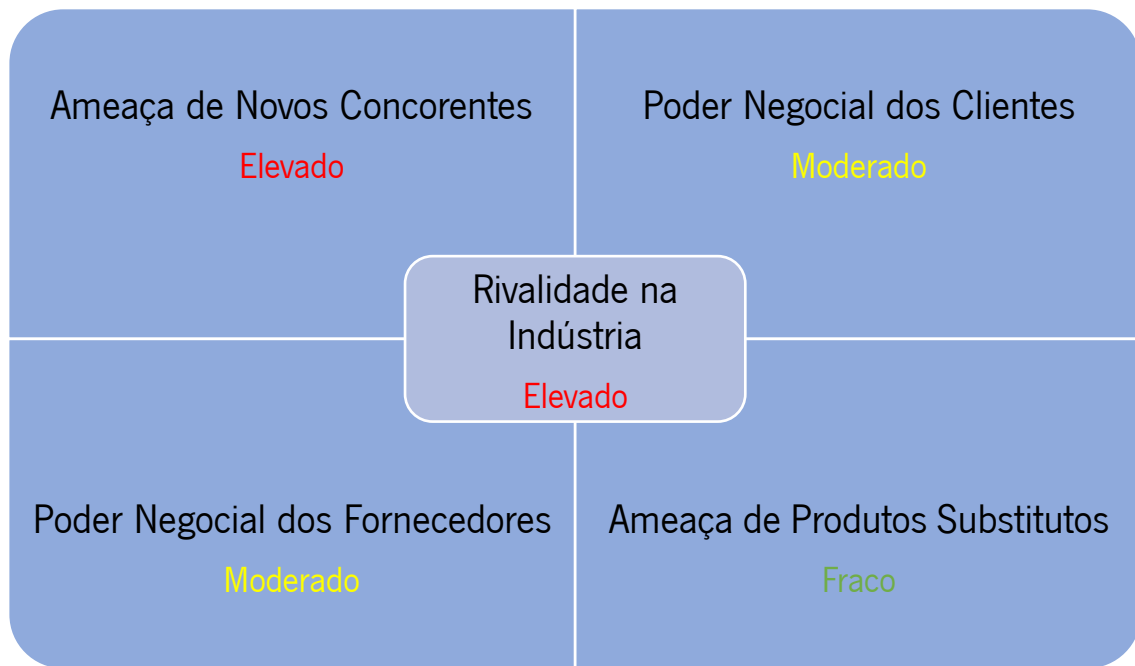


Figura 5. Representação do modelo das 5 Forças de Porter. Fonte: Elaboração Própria.

4.2 Concorrência

A concorrência é um fator crucial a ser analisado de forma a ser possível posicionar o serviço em questão no setor e mercado em que este está inserido, e por outro lado perceber qual o segmento de mercado. Aliás existem duas formas de olhar para a concorrência: concorrência baseada na procura, envolvendo as empresas que satisfazem o mesmo conjunto de necessidades dos clientes; e a abordagem baseada na oferta que inclui as empresas cuja base de recursos, tecnologia, operações e similares são semelhantes à nossa (Shankar & Carpenter, 2012).

Desta forma, na análise da concorrência da plataforma BOTSchool foram consideradas as duas abordagens. Depois de posicionada no mercado e caracterizada como sendo um CAIP recorreu-se ao estudo da Gartner para identificar alguns dos concorrentes diretos. Através das entrevistas, tanto com os clientes como com os membros da equipa conseguiu-se também perceber quais os concorrentes que são importantes incluir nesta análise.

Na sua análise incluiu-se três fatores: perceber em que consistia o serviço e as suas funcionalidades, os setores/indústrias em que estão presentes e que se destacam através dos seus *use cases/case studies*, e por fim numa perspetiva de marketing analisou-se quais as plataformas onde estes se promovem e estão presentes online.

Considerou-se então dois tipos de concorrentes:

1. Grandes *Players*;
2. Empresas com soluções ao nível da BOTSchool (no qual se incluem empresas portuguesas).

Os grandes *players* são empresas reconhecidas no mercado, e que atuam na área da tecnologia há vários anos e tem já uma base de recursos que lhes permite estar no mercado sem dependerem de outras plataformas. Estas empresas são a Google, a IBM e a Microsoft, que apostaram ao longo dos últimos anos neste mercado das plataformas de conversação, e utilizaram recursos que já possuíam para fazer crescer os seus serviços relacionados às CAIP.

Por outro lado, existem empresas com soluções mais ao nível da BOTSchool (tal como observado na figura abaixo) e que são interessantes de se analisarem e acompanharem, pois, oferecem funcionalidade parecidas, e competem, portanto, numa base de igual para igual.

Concorrentes						
Amelia	(24)7.ai	Aisera	Contact Engine	Kore.ai	Visor.ai	Agentifai

Figura 6. Concorrência da BOTSchool, com base no estudo "Competitive Landscape: Conversational AI Platform Providers" (2021).

Os concorrentes acima mencionados possuem todos uma série de funcionalidades em comum, uma vez que todos têm serviços e soluções para a construção de conversas inteligentes que incorporam inteligência artificial. As funcionalidades referidas baseiam-se no seguinte:

- integração do serviço de conversação com outros canais de voz e texto (como é o caso de plataformas de mensagens, *websites*, *email*, *IVR*);
- *design*, criação e testagem necessária para a criação de *chatbots* e fluxos de conversas e neste sentido componentes de *chatbots* criados previamente para a redução do tempo de desenvolvimento de soluções de conversação;
- integração com sistemas de aplicação e de dados, permitindo a importação e exportação de dados relativos às entidades, intenções e aos fluxos de conversação;
- compreensão de linguagem natural de forma a permitir obter-se informações recebidas por parte do utilizador e extrair as intenções e analisar o sentimento associado;

- capacidade de gerar resposta e ou ação e transmitir a mesma para o canal apropriado, sendo que na maioria dos casos são frases pré-definidas;

- as plataformas devem gerar para os clientes relatórios e análises, com métricas de fluxos e interações dos utilizadores;

- administração e segurança da plataforma que permita capacidade de gerir as contas e as condições de segurança dos utilizadores.

Estas funcionalidades permitem que as empresas tenham soluções para uma diversidade de setores, tal como pode ser encontrado na tabela abaixo.

Setor/Indústria	BOTSchool	Amelia	(24)7.ai	Aisera	Contact Engine	Kore.ai	Visor.ai	Agentifai
Telecomunicações	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Banca		✓					✓	✓
Seguros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Utilities	✓		✓		✓			
Setor Público	✓				✓			
Saúde	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Serviços de IT		✓						
Serviços de RH		✓						
Retalho	✓		✓	✓	✓	✓		
Atendimento ao Cliente		✓						
Viagens e Hospitalidade			✓	✓		✓		
Educação			✓					
Logística					✓			
Automóvel					✓			
Media e Entretenimento						✓		
Marketing							✓	
Serviços Financeiros			✓	✓	✓	✓		

Tabela 10. Setor/Indústria onde atuam os concorrentes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

E por último, foi considerado ainda, numa vertente mais relacionada à comunicação da marca, a sua presença online, isto é, quais as redes sociais em que estas estão presentes. É importante perceber como as outras marcas comunicam de forma a entender as práticas atuais no que diz respeito a este tipo de serviços.

Presença Online	BOTSchool	Amelia	(24)7.ai	Aisera	Contact Engine	Kore.ai	Visor.ai	Agentifai
Website	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Blog		✓	✓	✓	✓		✓	
Facebook		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Youtube		✓				✓		
Instagram							✓	
Twitter		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
LinkedIn		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
GitHub						✓		
Medium							✓	

Tabela 11. Presença online dos concorrentes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

4.3 Análise SWOT

A análise SWOT transmite um resumo geral das forças e fraquezas retiradas da análise às capacidades estratégicas e as oportunidades e ameaças retiradas a uma análise do ambiente.

Pretende-se com este tipo de análise perceber como o serviço conseguiria com as suas forças tirar vantagem ou neutralizar um problema decorrente de uma mudança ambiental, ou que fraqueza impediria a organização de superar os problemas associados a essa mudança.

Na figura 7. é possível observar as várias dimensões analisadas. As forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da empresa e, portanto, são influenciadas e podem ser mudadas internamente.

No caso da BOTSchool as forças do serviço concentram-se essencialmente nas funcionalidades que o serviço possui, que estão ao nível dos maiores *players* do mercado, e do know-how que a equipa tem, uma vez que são altamente especializados e estão à vontade em trabalhar com as tecnologias que incorporem inteligência artificial e *machine learning*.

No que diz respeito às fraquezas existe uma lacuna no que diz respeito à atração de clientes por meios próprios uma vez que estes vêm através de um contacto com a Altice Empresas. Contribui para este facto a pouca divulgação da marca através das redes sociais e a pouca visibilidade do *website*.

No oposto, observamos o ambiente externo, que são fatores que influenciam a BOTSchool, mas que, no entanto, não dependem do serviço, para serem controlados e mudados. Neste aspeto encontram-se as oportunidades que existem para o serviço e que podem ser aproveitadas como uma mais-valia, e as fraquezas que são ameaças, que expõem o serviço a vulnerabilidades que o podem afetar negativamente.

As oportunidades no caso da BOTSchool concentram-se na recetividade cada vez maior desta tecnologia na sociedade. A digitalização da economia, e a urgência em melhorar e automatizar processos são uma oportunidade para a comercialização do serviço. E a crescente importância da experiência do consumidor é um fator cada vez mais na ordem de trabalhos de empresas de vários setores e indústrias.

As fraquezas são essencialmente ao nível da rápida evolução tecnológica, tanto dos *players* já estabelecidos no mercado, que já possuem experiência e capacidade de evoluir a um ritmo muito rápido, como das *startups* também altamente especializadas em certas tecnologias e que rapidamente conseguem produzir soluções que podem ser uma ameaça à BOTSchool.

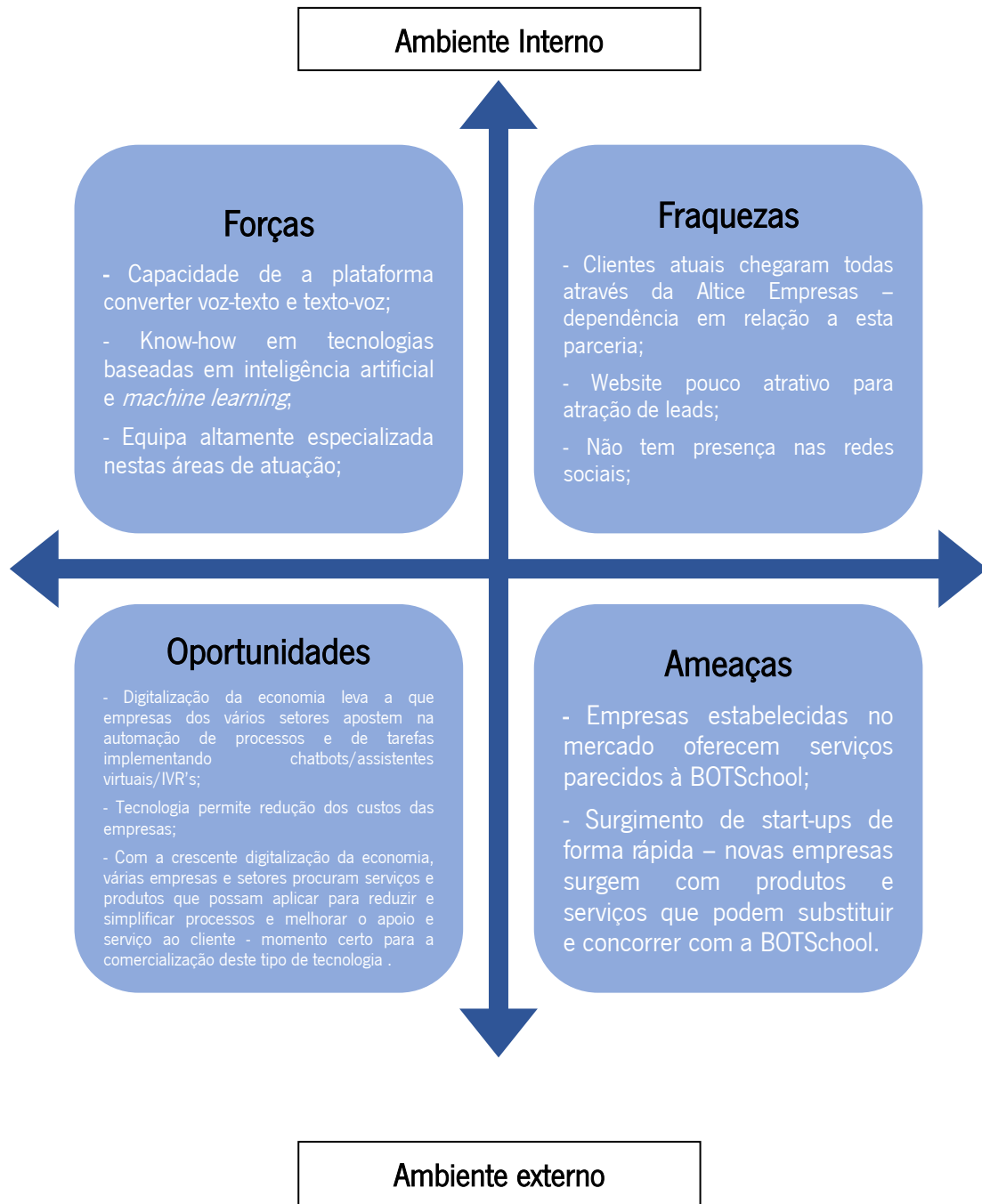


Figura 7. Análise SWOT do serviço BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

4.4 Análise das Entrevistas

A análise dos resultados do conjunto de entrevistas realizadas será executada usando uma técnica comum na metodologia qualitativa. Esta técnica é segundo Chamelien, (2016) a divisão dos dados recolhidos em temas específicos, sendo que a definição dos temas é realizada através da transcrição integral das entrevistas, e da sua releitura constante de modo a averiguar-se que temas se cruzam e que conteúdos se destacam.

Desta forma, depois de se transcrever cada uma das entrevistas realizadas na íntegra, procedeu-se a destacar-se os temas semelhantes, para além de colocar-se todas as respostas em um único documento de forma a perceber-se que respostas e trechos das entrevistas tocavam nos mesmos temas. A exibição dos dados permite que grandes quantidades de texto sejam mais facilmente interpretadas.

Desta forma, nos próximos pontos serão identificados os entrevistados, com as especificações dos seus cargos e funções, bem como das empresas que representam, e serão agrupados em tabelas os vários temas que foram possíveis serem identificados nas entrevistas realizadas. Num primeiro momento os temas relacionados à visão da equipa BOTSchool, e posteriormente dos temas identificados nas entrevistas aos clientes.

4.4.1 Equipa BOTSchool

O entrevistado que desempenha o cargo de *Head of Architecture, Product Management and Presales*, possui funções relacionadas à gestão e pré-venda de vários produtos e serviços da área de negócio de Serviços de Redes e Plataformas. Neste sentido, as decisões que passam por ele são, segundo o mesmo: *“decisões estratégicas de evolução dos produtos, coordenação das atividades de gestão de produto, e atividades de promoção desses mesmo produtos nos canais (...) na pré-venda tenho um conjunto de tarefas ligadas mais à área comercial, ou pré-comercial, de precificação dos produtos e das propostas que fazemos, desenho das soluções para irem de encontro àquilo que os clientes necessitam”*.

Por sua vez, o *Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity*, no que diz respeito à BOTSchool as suas funções assentam segundo o mesmo em: *“desenhar aquilo que é o sistema, (...) a sua estratégia prevista de marketing e a forma de se posicionar para o mercado, (...) os seus potenciais proveitos e também estimar aquilo que eram*

os custos (...) monitorizar esse plano de negócios e tentar fazer crescer aquilo que foi a estratégia inicialmente desenhada". Para além disso, responsável também pelo desenvolvimento do software em si, passa por ele também decisões que terão "impacto direto naquilo que é a implementação, o dia-a-dia da equipa, quais são as prioridades que devem desenvolver e que devem-se focar".

Cargo do Entrevistado	Função
<p><i>Head of Architecture, Product Management and Presales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pela gestão de produto e de pré-venda dentro da área de negócios de Serviços de Redes e Plataformas; - Decisões estratégicas de evolução dos produtos; - Coordenação das atividades de gestão e promoção de produto; - Decisões na área de pré-venda e venda, precificação e desenho das soluções apresentadas aos clientes.
<p><i>Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões sobre o dia-a-dia da equipa e do serviço; - Decisões relativas ao plano de negócios e de comercialização do serviço; - Responsável por vários serviços na área de negócios de Serviços de Redes e Plataformas;

Tabela 12. Descrição das funções dos elementos da equipa BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

O primeiro tema identificado nas entrevistas aos elementos da equipa prende-se com o fator de diferenciação que estes identificam e reconhecem ao serviço BOTSchool. O fator de diferenciação é um conceito importante para a proposta de valor que será definida para o serviço. Durante a entrevista foram identificadas algumas características que deixam em evidência os pontos diferenciadores da BOTSchool.

	<p><i>“pessoas estão a falar com o canal, a adição do bot FAQ’s também foi outro marco importante.”</i></p> <p><i>“Temos dado passos seguros a partir do lançamento da BOTSchool que têm adicionado mais valor à plataforma, mas sempre na lógica de simplificar aquilo que é a criação de um assistente virtual com inteligência, em que cria valor efetivamente para a empresa e possa lhe permitir resolver os seus problemas.”</i></p> <p><i>“Uma solução multicanal, que permite de forma simples criar assistentes digitais que são inteligentes e permitem resolver os problemas das empresas.”</i></p>	
--	--	--

Tabela 13. Evidência sobre o tema fator de diferenciação. Fonte: Elaboração Própria.

Outros dos temas identificados foi a concorrência. Os entrevistados estão por dentro do mercado em que a BOTSchool trabalha, e têm alguma sensibilidade em relação ao mesmo e à definição da concorrência. Assim, apresentaram alguns pontos em relação a este tema, e explanaram a sua opinião em relação às soluções que podem ser consideradas concorrentes, e que têm funcionalidades em comum com a BOTSchool.

Tema	Evidências	Fonte
Concorrência	<p><i>“Temos alguns concorrentes em Portugal que obviamente devemos estar atentos a eles, e preocupar-nos com eles porque nós ou os nossos parceiros integradores vão às empresas propor a BOTSchool, muitas vezes esses concorrentes nacionais já estiveram ou vão em algum momento também apresentar.”</i></p> <p><i>“Para além de estarmos atentos à concorrência nacional, devemos também estar atentos à concorrência internacional pois o mercado é cada vez mais global.”</i></p> <p><i>“A verdade é que apesar de tecnologicamente os grandes players (Google, IBM, Microsoft) serem os tecnologicamente mais avançados, e sendo estes uma</i></p>	<i>Head of Architecture, Product Management and Presales</i>

	<p><i>referência, a verdadeira concorrência não é desses players, pois a maior parte dos clientes e dos nossos potenciais clientes muitas vezes são abordados por empresas que têm propostas de valor mais parecidas com as nossas.”</i></p> <p><i>“Devemos nos preocupar mais com a concorrência de plataformas como é o caso de Kore.ai e Agentifay e outras parecidas.”</i></p> <p><i>“Existem plataformas mais recentes que têm vindo a trabalhar, mas que na realidade posicionam-se não tanto como tecnólogas, mas que permitem administrar aquilo que são as Conversational AI Platforms e que também são uma ameaça, concorrentes muito fortes à BOTSchool.”</i></p> <p><i>“A BOTSchool tem que ser uma inovadora de criação de assistentes virtuais, que facilite efetivamente uma Conversational AI Platform em que as empresas de forma simples conseguem criar os próprios assistentes virtuais, e dessa forma criar valor face à tecnologia dos maiores players (Google, IBM e Microsoft).”</i></p>	<p><i>Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity</i></p>
--	--	---

Tabela 14. Evidências sobre o tema concorrência. Fonte: Elaboração Própria.

Ainda no sentido de estarem por dentro do mercado, e terem objetivos definidos para a plataforma, outro dos temas identificados foi o público a quem se destina a BOTSchool. Foram considerados os setores onde atuam atualmente, bem como qual a direção a seguir.

Tema	Evidências	Fonte
<p>Segmentação e Público-Alvo</p>	<p><i>“Estamos presentes no setor das telecomunicações, estamos no setor financeiro, também no setor do eGovernment e estamos no setor da saúde.”</i></p> <p><i>“Ao contrário de outras empresas que se apresentam com uma solução muito orientada para o setor da</i></p>	<p><i>Head of Architecture, Product Management and Presales</i></p>

	<p><i>banca, ou para outro tipo de setores, a BOTSchool é uma solução que tem capacidade de se adaptar a qualquer setor, verticalmente e industrialmente.”</i></p> <p><i>“A tecnologia não se prende a um setor de atividade, esta pode ser aplicada a qualquer setor. E os setores de atividade seguintes que nós devíamos endereçar são os setores em que a vertente de customer service é uma vertente com muito impacto nas organizações.”</i></p> <p><i>“Tudo o que fossem setores de atividades ou empresas, em que o sentimento de relação com o cliente fosse complexo devido à sua massa e ao setor de atividade deveríamos prosseguir.”</i></p>	<p><i>Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity</i></p>
--	---	---

Tabela 15. Evidências sobre o tema segmentação e público-Alvo. Fonte: Elaboração Própria.

A promoção, enquanto fator de crescimento do reconhecimento da marca, foi outro dos temas identificados, e este veio no sentido de entender as ações atuais da BOTSchool em relação à promoção de produto e as ações realizadas para tal. Deixaram também a sua opinião para quais seriam os próximos passos, com destaque para a importância de apostar nos canais digitais.

Tema	Evidências	Fonte
<p>Promoção</p>	<p><i>“Atualmente a divulgação da BOTSchool passa muito pelo contacto dos representantes comerciais dos nossos parceiros.”</i></p> <p><i>“Temos um conjunto de parceiros (...) que promovem a BOTSchool junto dos seus clientes e através dos seus representantes comerciais locais.”</i></p> <p><i>“Queremos intensificar a divulgação da BOTSchool nos canais digitais, nomeadamente nas redes sociais.”</i></p> <p><i>“Hoje em dia as redes sociais são fundamentais para a divulgação de qualquer serviço, seja por posts de promoção no LinkedIn ou outras redes sociais, seja pela divulgação de</i></p>	<p><i>Head of Architecture, Product Management and Presales</i></p>

	<p><i>vídeos de publicidade em plataformas onde isso faça sentido, se calhar até no YouTube.”</i></p> <p><i>“Na minha perspetiva os próximos passos seriam ajustar a comunicação e a missão daquilo que é hoje em dia a BOTSchool, no website de vendas.”</i></p> <p><i>“É extremamente importante e na minha perspetiva falta dar o passo seguinte que é dar visibilidade digital, tanto nas redes sociais, principalmente, com presença no próprio YouTube, redes como o Medium, para que quem está a avaliar e à procura de informação, consiga facilmente perceber e fazer com que a BOTSchool lhes apareça.”</i></p> <p><i>“Devíamos procurar marketing one-to-one, ou seja, identificar empresas potenciais parceiras ou potenciais clientes, trazendo-os diretamente com use cases que foram implementados.”</i></p> <p><i>“Trabalhar na estratégia digital – maior divulgação e quem sabe também a própria solução aparecer na Gartner, é também uma forma de divulgação mais massiva (meios específicos), implementada com o marketing one-to-one.”</i></p>	<p><i>Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity</i></p>
--	--	---

Tabela 16. Evidências sobre o tema promoção. Fonte: Elaboração Própria.

Por último, identificou-se o tema da jornada do consumidor e de como se processam as várias fases desde o contacto do cliente com a BOTSchool, a forma como estes chegam até ao serviço e de como acontece o *fit* e se ajustam expectativas. As questões colocadas a cada um dos entrevistados permitiu traçar o caminho que existe internamente desde a chegada de um cliente até à implementação da solução.

Tema	Evidências	Fonte
<p>Jornada Do Consumidor</p>	<p><i>“A grande maioria das vezes são atividades/promoções e divulgações não solicitadas pelos clientes.”</i></p>	<p><i>Head of Architecture, Product Management and Presales</i></p>

	<p><i>“Os comerciais em contacto regular com os clientes levantam o tema das assistentes virtuais.”</i></p> <p><i>“Poderá haver casos em que o cliente ao expor o problema que tinha ao representante comercial da Altice Empresas, o representante comercial viu ali a BOTSchool como uma potencial solução para resolver o problema.”</i></p> <p><i>“O processo de venda começa normalmente por esse contato da área comercial da Altice Empresas.”</i></p> <p><i>“A área da pré-venda da Altice Empresas entra nessa fase, faz eventualmente uma primeira reunião com o cliente, e normalmente pede à Altice Labs para fazer uma apresentação mais completa, e auxiliamos com uma apresentação mais profunda e a discutir algumas ideias com o cliente.”</i></p> <p><i>“Os passos que ocorrem para criar um assistente virtual quando temos uma proposta comercial é junto do cliente perceber qual é a necessidade do bot, quais são os assuntos que o bot tem que saber responder.”</i></p> <p><i>“Junto do cliente tentar também pedir um conjunto de frases representativas da identificação das intenções.”</i></p> <p><i>“Depois (...) desenhar o fluxo de informação que é pretendido fazer uma vez identificada essa mesma intenção (...) Tendo este documento criado, é aprovado junto do cliente e dá-se então a implementação do bot.”</i></p> <p><i>“Vamos passando ao cliente, que os assistentes digitais, a evolução deles de ser incremental. Há a calibração daquilo que é a expectativa inicial para aquilo que se vai fazer.”</i></p> <p><i>“Quem endereça estes projetos e ouviu falar de inteligência artificial, muitas vezes vem com a expectativa que o sistema já é inteligente por ele próprio e que já sabe responder a todos os assuntos e todos os problemas, e</i></p>	<p><i>Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity</i></p>
--	---	---

	<p><i>que aprende sozinho com o tempo e evolui que é quase um organismo vivo. Na realidade não é assim, sabemos que existe um esforço grande de acompanhamento, de ensino dos próprios assistentes digitais.”</i></p> <p><i>“Tipicamente há duas pessoas que estão sempre presentes, apesar de poder ser em momentos diferentes (...) um gestor com conhecimento amplo do problema em causa, e que está à procura no mercado, e muitas vezes recorre também a alguém mais técnico da sua equipa para ajudar na tomada de decisão.”</i></p>	
--	--	--

Tabela 17. Evidências sobre o tema jornada do consumidor. Fonte: Elaboração Própria.

4.4.2 Clientes BOTSchool

Da mesma forma que no ponto anterior, também nos próximos parágrafos serão analisadas e enquadradas as respostas em diversos temas.

O Cliente Interno A tem o cargo de *E-Care Promotion e Innovation Manager*, numa empresa ligada ao setor das telecomunicações e é responsável por uma “*área de promoção e inovação dentro do departamento de e-Care*”, acrescenta ainda que no dia-a-dia tem a “*responsabilidade de coordenar a equipa que desenvolve os assistentes virtuais nos canais digitais – website, aplicação e mais recentemente o canal de WhatsApp*”.

O Cliente Interno B tem o cargo de *Team Manager IVR e Customer Experience*, também no setor das telecomunicações, e o mesmo indica que as suas principais funções são no “*segmento B2C (clientes de consumo) e passam pelo atendimento automático de todas as linhas de apoio da empresa e também de linhas internas para técnicos, instaladores e força de vendas, tudo o que é IVR’s (Interactive Voice Response) são geridos pela minha área*”.

O cliente externo A é o representante de uma pequena empresa, de aproximadamente 18 pessoas, de prestação de serviços e desempenha o cargo de *Controller Financeiro*. Esteve também presente na entrevista um representante da empresa com funções ligadas à área de sistemas de informação e à parte mais técnica da utilização da BOTSchool, de forma a esclarecer questões mais técnicas e complementar algumas informações.

Por último, foi entrevistado o cliente externo B, este exerce a função de Diretor de *Reinsurance* e Inovação, numa empresa do ramo dos seguros, com aproximadamente 190 funcionários. As suas responsabilidades na empresa passam por dois grandes temas “*a parte mais tradicional do negócio segurador (...) e depois a outra componente, não tão tradicional é a mais disruptiva, que é o tema da inovação da companhia*”. Em relação a este último tema, possui a responsabilidade de “*identificar quais são os pontos que devemos seguir, qual a estratégia que nós devemos seguir em termos de inovação e depois interagir com as diferentes áreas (...)*”.

Na tabela abaixo é apresentado um breve resumo destas informações de forma a conseguir-se ter uma maior perceção dos entrevistados.

Clientes	Função do Entrevistado	Nº de funcionários	Sector de Atividade
Cliente Interno A	<i>E-Care Promotion e Innovation Manager</i>	(...)	Telecomunicações
Cliente Interno B	<i>Team Manager IVR e Customer Experience</i>	(...)	Telecomunicações
Cliente Externo A	<i>Controller Financeiro</i>	18	Prestação de Serviços
Cliente Externo B	Diretor de <i>Reinsurance</i> e Inovação	190	Seguros

Tabela 18. Indicação das funções e de informações sobre a empresa dos clientes da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

O primeiro grande tema identificado relaciona-se com a necessidade que os levou a procurar uma solução como a BOTSchool. Perceber a necessidade que levou à adoção do serviço em questão permite perceber as carências e as necessidades de outros possíveis clientes, e assim entender como podem ser abordados. Das respostas dos entrevistados, o grande fator que levou a adoção do serviço foi a evolução tecnológica, e a vontade de prestar a melhor experiência possível ao consumidor.

Tema	Evidências	Fonte
Necessidade	<p><i>“Foi a necessidade de responder rápido e de forma simples aos nossos clientes.”</i></p> <p><i>“Necessidade de complementar os canais que já existiam – o canal humano e o canal IVR e introduzir no canal digital também</i></p>	<i>E-Care Promotion e Innovation Manager</i>

	<p><i>esta interface (...) que está sempre disponível para o cliente e que procura responder de forma simples e rápida.”</i></p> <p><i>“Foi uma evolução tecnológica natural, tínhamos um IVR que era por teclas, marque 1, marque 2, o caminho e evolução tecnológica seria sempre a voz.”</i></p> <p><i>“Entrou em vigor um projeto de lei em 2014 que nos limita os menus de opções de atendimento automático.”</i></p> <p><i>“Portanto, esta capacidade de atendimento por voz, tira-nos esta limitação no número de opções, porque a pessoa fala naturalmente e nós temos é que ter capacidade de interpretar as múltiplas necessidades.”</i></p> <p><i>“Foram estes dois motivos: evolução tecnológica e a funcionalidade.”</i></p> <p><i>“A administração pretendia não só ter algo mais inovador, como também nós deixamos nessa altura de ter um rececionista físico, uma pessoa que estivesse apenas a desempenhar essas funções.”</i></p> <p><i>“(...) ferramenta interessante (...) para apresentar um modelo um bocadinho mais inovador.”</i></p> <p><i>“(...) nosso objetivo era ajudar os balcões na questão de disponibilizar mais conhecimento técnico para as perguntas mais frequentes que hoje em dia nos questionam.”</i></p> <p><i>“Tínhamos então dois objetivos: um deles era, portanto, eles terem uma ferramenta onde poderiam questionar essas mesmas perguntas e por outro lado nós reduzirmos o contacto telefónico que essas agências têm connosco e com a nossa área de apoio ao negócio.”</i></p> <p><i>“Quando estamos em contexto com determinado cliente, no balcão automaticamente nós temos um conjunto de regras por</i></p>	<p><i>Team Manager IVR e Customer Experience</i></p> <p><i>Controller Financeiro</i></p> <p><i>Diretor de Reinsurance e Inovação</i></p>
--	--	--

	<i>trás, em que se visualiza se aquele cliente que eles estão a pesquisar ou a contactar naquele momento é elegível para uma determinada oferta que nós temos previamente parametrizada.”</i>	
--	---	--

Tabela 19. Evidências sobre o tema necessidade. Fonte: Elaboração Própria.

Outro dos assuntos identificados foi a concorrência e os serviços que eram usados como substitutos à BOTSchool. A causa da necessidade surge devido ao serviço ou processo que era usado não ser mais suficiente, e necessitar de ser substituído por uma nova solução, considerando assim as várias hipóteses no mercado.

Tema	Evidências	Fonte
Serviços Concorrentes Serviços Substitutos	<p><i>“Tínhamos uma plataforma da Visor.ai (...) não estávamos a utilizar a componente de inteligência artificial (...) na prática era uma árvore de decisão apenas, não estava a ser explorada a componente de inteligência artificial.”</i></p> <p><i>“No digital já havia outra plataforma antes, e foi decidido em termos de empresa alinhar pela BOTSchool. Acho que o facto de termos a mesma ferramenta de suporte no canal digital e no canal de voz é uma vantagem (...).”</i></p> <p>A solução que já estava implementada <i>“era o IVR tradicional”</i>. <i>“(...) também a IBM se auto sugeriu para trabalhar connosco, com a solução do Watson.</i></p> <p><i>“O que fizemos foi uma prova de conceito exatamente igual para as duas soluções (...) com o mesmo tipo de requisitos de funcionalidades.”</i></p> <p><i>“Comparámos as duas soluções nesta capacidade de reconhecimento e de chegar ao fim do processo, e ambas as soluções estavam muito equivalentes.”</i></p> <p><i>“Tínhamos uma rececionista física, uma pessoa.”</i></p> <p><i>“(...) a BOTSchool foi a única opção considerada (...).”</i></p>	<p><i>E-Care Promotion e Innovation Manager</i></p> <p><i>Team Manager IVR e Customer Experience</i></p> <p><i>Controller Financeiro</i></p>

	<p><i>“Algures no processo tivemos a necessidade de fazer algumas alterações (...) e a BOTSchool entregou no dia a seguir.”</i></p> <p>Para além da <i>“facilidade com que chegamos ali (à plataforma) e rapidamente fazemos uma alteração.”</i></p> <p><i>“Permitiu-nos uma simplificação em termos de processo, muito mais ágil do que aquela que nós tínhamos anteriormente.”</i></p>	<p><i>Diretor de Reinsurance e Inovação</i></p>
--	--	---

Tabela 21. Evidências sobre o tema Fator de diferenciação. Fonte: Elaboração Própria.

A jornada do consumidor é outro dos temas referidos, e este surge também no sentido de perceber os pontos de contacto que existiram entre a BOTSchool e o cliente. E direta e indiretamente perceber a opinião dos mesmo em relação às várias fases pelo qual passaram até adquirirem o serviço.

Tema	Evidências	Fonte
<p>Jornada do Consumidor</p>	<p>(Cliente interno)</p> <p><i>“(...) foi decidido em termos de empresa alinhar pela BOTSchool.”</i></p> <p><i>“(...) enquanto cliente é importante saber que tenho sempre disponíveis contactos para as questões funcionais e uma ponte para algumas questões mais técnicas que surjam (...) é importante haver essa noção de um acompanhamento periódico do projeto e ter os interlocutores disponíveis e bem definidos.”</i></p> <p>(Cliente interno)</p> <p><i>“Fui chamado para uma reunião quase sem querer pela administração, porque a Altice Labs tinha uma solução nova e queriam que avaliássemos a solução (...)”</i></p> <p><i>“(...) criámos um grupo de trabalho muito interessante, e a disponibilidade é total (...) temos necessidades e procuramos as equipas por teams ou pelo telefone, e as coisas evoluem.</i></p>	<p><i>E-Care Promotion e Innovation Manager</i></p> <p><i>Team Manager IVR e Customer Experience</i></p>

	<p><i>“Contactámos a Altice (...) uma equipa da Altice veio apresentar um projeto, obviamente que o primeiro projeto que nos foi apresentado era algo mais evoluído e mais abrangente do que este avatar que acabámos por adquirir, mas também os custos envolvidos eram substancialmente superiores”</i></p> <p><i>“Mostram-nos vídeos, tinha uns exemplos na altura (...) tinha alguns exemplos de alguns vídeos, e de mostrar um exemplo da BOTSchool, foi um bocadinho isso que nos foi apresentado.”</i></p> <p><i>“Conseguimos ver a boneca a falar e a explicar algumas coisas (...)”</i></p> <p><i>“Tivemos conhecimento da oferta através da Altice, do contacto que fiz com o gestor de clientes e na altura foi-nos apresentada essa ferramenta. Portanto foi assim ficámos a conhecer a mesma.”</i></p> <p><i>“(...) fizemos duas ou três reuniões antes de tomarmos a decisão, o que para mim foi mais importante (...) vemos com um exemplo próprio e em comparação direta com aquilo que nós tínhamos quando fizemos a demo, foi aí que tomámos a decisão de alteração do parceiro (...) analisámos as diferentes vantagens que poderíamos ter ao mudar de parceiro, portanto, foi com isso que tomámos essa decisão.</i></p> <p><i>“(...) foram apresentados alguns use cases, não foi o foco da apresentação porque tentaram logo perceber quais é que eram as necessidades e de que forma é que se poderia fazer aqui a correspondência com a solução da BOTSchool.”</i></p>	<p><i>Controller Financeiro</i></p> <p><i>Diretor de Reinsurance e Inovação</i></p>
--	--	---

Tabela 22. Evidências sobre o tema jornada do consumidor. Fonte: Elaboração Própria.

A visão dos clientes sobre as ações de promoção da BOTSchool foi também um dos temas identificados nas entrevistas. Existe a necessidade de entender quais as formas como este procuraram por informações sobre o serviço e a disponibilidade de receber comunicações mais

	<p><i>sem querer, e passámos por isso, tivemos desde o início da BOTSchool, portanto a BOTSchool foi desenvolvida quase ao mesmo tempo do que aquilo que fomos fazendo, portanto havia novas funcionalidades que parece que quase descobrimos sem querer, e isso não fazia sentido.”</i></p> <p>Não recorreu ao website para adquirir mais informações sobre a BOTSchool, todas as informações foram dadas pela Altice.</p> <p><i>“Só recorreremos para atualizá-la sempre que é necessário adicionar alguma informação (no assistente virtual).”</i></p> <p>Não recorreu ao website para adquirir mais informações sobre a BOTSchool, todas as informações foram dadas pela Altice.</p> <p>Mostrou-se interessado em receber newsletters ou outro tipo de informação sobre o serviço.</p>	<p><i>Controller Financeiro</i></p> <p><i>Diretor de Reinsurance e Inovação</i></p>
--	--	---

Tabela 23. Evidências sobre o tema promoção. Fonte: Elaboração Própria.

O último tema encontrado relaciona-se com as expectativas dos clientes em relação ao serviço. As respostas demonstraram que existiu um ajuste de expectativas numa fase inicial, que acabou com o serviço a corresponder às mesmas, concluindo inclusivamente que iriam adicionar novas funcionalidades para além daquelas adquiridas. No entanto, um dos entrevistados demonstrou que existiu um desencontro entre aquilo que esperavam do serviço e aquilo que foi entregue, e, portanto, as expectativas não foram cumpridas.

Tema	Evidências	Fonte
<p>Melhorias verificadas e Expetativas</p>	<p><i>“Nós temos valor acrescentado para o cliente a dois níveis (...) apoio técnico e não técnico.”</i></p> <p><i>“(...) o valor acrescentado que nós encontramos foi facilitar a informação ao cliente (informação essa que já existia, mas estava dispersa). Isto em todos os temas não técnicos.”</i></p> <p><i>“Na prática temos disponível 24/7 um assistente para o cliente que ajuda a encontrar informação para temas não técnicos e</i></p>	<p><i>E-Care Promotion e Innovation Manager</i></p>

	<p><i>desencadeia aqui diagnósticos de temas técnicos e com a possibilidade de ligar a uma chamada de retorno rápido de um técnico.”</i></p> <p><i>“(…) estamos neste momento em fase começar a trabalhar na promoção, ou seja, dar escala a tudo isto. Neste momento temos uma utilização que é muito espontânea (muito residual), sendo os clientes que vão descobrindo e vamos agora passar para uma fase seguinte em que vamos dizer ao cliente aquilo que conseguimos fazer com o assistente virtual.”</i></p> <p><i>“A BOTSchool do ponto de vista de resolução de chamadas no IVR teve uma performance em 5 pontos percentuais melhor do que o que teve o IVR (tradicional, por teclas).”</i></p> <p><i>“Representa uma redução significativa de custos de atendimento, pois as chamadas ficaram na BOTSchool “, ou seja, não precisaram de ser reencaminhadas para atendimento humano.</i></p> <p><i>“O projeto foi muito longo, acabou por ser muito demorado, obviamente, houve impasses de parte a parte, nós também solicitámos outras coisas pelo meio do projeto que levou a atrasos.”</i></p> <p><i>“(…) ninguém utiliza o Avatar, mesmo quando não estava lá ninguém na receção as pessoas procuravam quase sempre a receção, (as pessoas) perdiam-se bastante, não foi algo que ficasse a funcionar nem como substituto.”</i></p> <p><i>“Verificámos efetivamente melhorias após todo aquele trabalho de afinação (e que foi bastante), ou seja, lá está o trabalho de afinação de conhecimento, de todo esse processo, foi bastante pesado, mas acho que o resultado atingido todos nós ficámos conscientes e contentes com o mesmo.”</i></p>	<p><i>Team Manager IVR e Customer Experience</i></p> <p><i>Controller Financeiro</i></p> <p><i>Diretor de Reinsurance e Inovação</i></p>
--	---	--

	<i>“(...) o bot tinha ali algumas dificuldades nas respostas, mas pronto, resolveu-se e efetivamente no final o resultado foi aquele que esperávamos e aquele que pretendíamos.”</i>	
--	--	--

Tabela 24. Evidências sobre o tema melhorias verificadas e expectativas. Fonte: Elaboração Própria.

4.5 Análise do Questionário

No que diz respeito aos questionários, obtivemos um total de 101 respostas. Posteriormente serão enunciadas e analisadas cada uma das questões colocadas, de modo a perceber-se que conclusões podem ser retiradas.

As primeiras três questões, tal como enunciado anteriormente, são questões de identificação, e, portanto, têm como objetivo caracterizar sucintamente os inquiridos e, conseqüentemente, também o nosso público-alvo.

A primeira questão pedia para selecionarem o intervalo de idades em que se encontravam. Desta forma, e como pode ser visualizado no gráfico abaixo, retirado do *Google Forms*, 33,7% dos inquiridos encontram-se na faixa etária dos 31-45, seguindo-se de uma representação igual das faixas etárias 18-23 e 24-30 com uma percentagem de 24,8. Destaca-se ainda uma representação de 13,9% da faixa etária dos 46-54.

Age

101 respostas

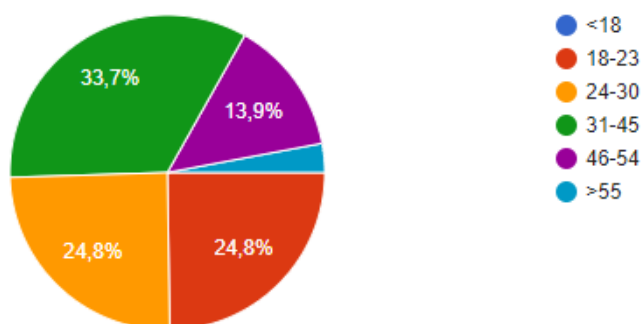


Figura 8. Representação gráfica das idades dos inquiridos. Fonte: Google Forms.

A questão seguinte, solicitava que os inquiridos selecionassem o seu nível de qualificações, e neste sentido conclui-se que 91,1% do total dos inquiridos possui um nível de qualificações correspondente a níveis de ensino superior (grau de licenciatura, mestrado ou doutoramento), a outra percentagem de 8,9 tem um nível de qualificações corresponder ao ensino básico/secundário.

Academic Qualifications

101 respostas

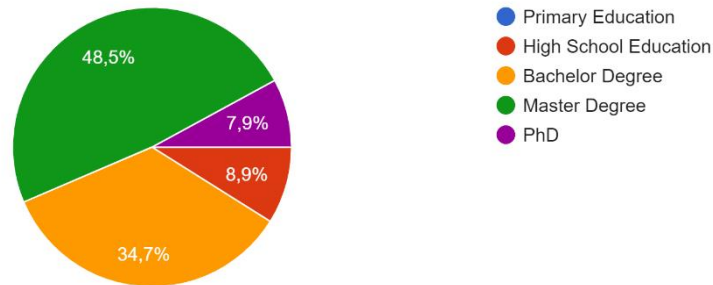


Figura 9. Representação gráfica das qualificações académicas dos inquiridos. Fonte: Google Forms.

A última questão de identificação, tinha como objetivo entender que cargo estes ocupavam na empresa a qual pertencem. Desta forma foram dadas opções que abrangiam várias áreas, no entanto, foi deixada a pergunta com outras opções de respostas. Nas opções de resposta utilizou-se o cargo de C-Level de forma a englobar todos os cargos executivos - CEO, COO, CTO, CDO, CMO, CFO –, uma vez que esta é uma *buzz word* usada no mundo do empreendedorismo. As outras opções englobam cargos relacionados à gestão e operacionalização do negócio.

Assim, e de acordo com as respostas que obtivemos, 26,7% dos inquiridos ocupam um cargo de C-Level, seguindo de 18,8% com um cargo de *project manager* e 11,9% um cargo de *marketing/sales manager*.

Role

101 respostas

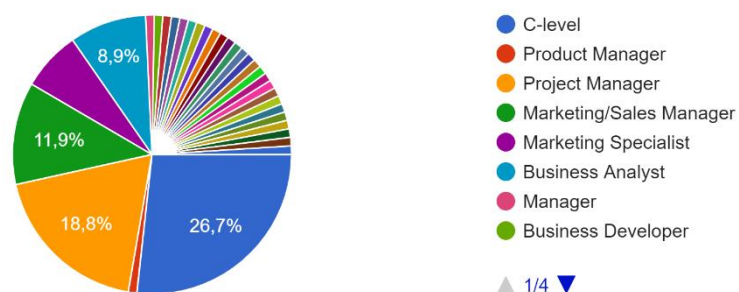


Figura 10. Representação gráfica dos cargos dos inquiridos. Fonte: Google Forms.

A segunda parte do questionário focava-se na temática de procura por informação relacionada a produtos/serviços tecnológicos por parte destes representantes das empresas.

Num primeiro momento, inquiriu-se quais as redes sociais onde possuíam conta ativa, uma vez que o objetivo do estágio passa pela criação de uma estratégia de marketing digital, e perceber quais as plataformas utilizadas pelo nosso mercado-alvo será uma mais-valia para posicionar o serviço nessas redes.

Select the social networks where you have an active account.

101 respostas

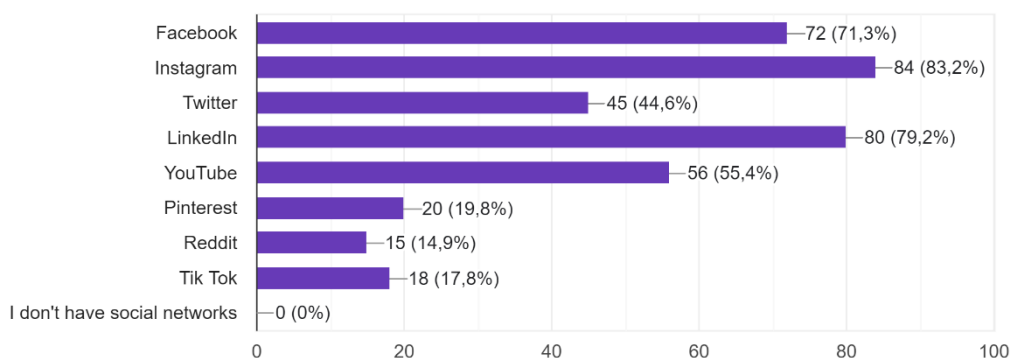


Figura 11. Representação gráfica das redes sociais onde estão presentes os inquiridos. Fonte: Google Forms.

Como podemos observar pelos resultados do gráfico acima, 83,2% dos inquiridos possui conta ativa no Instagram, seguindo-se 79,2% com uma conta ativa no *LinkedIn* e 71,3% dos inquiridos possui conta ativa no *Facebook*. Destaca-se ainda a utilização do *YouTube* como a quarta rede social onde os mais inquiridos estão presentes.

Nesse sentido, emergiu também a questão de como efetivamente procuram por informação. Na sociedade de informação atual, são vários os meios que existem que possibilitam a obtenção de informações sobre um serviço/produto/marca. No mercado B2B também existem estas variedades de fontes, apesar de algumas mais desenvolvidas e utilizadas que outras, com o questionário pretendeu-se abranger todas elas.

As respostas obtidas foram também variadas, e como podemos ver no gráfico abaixo os inquiridos utilizam uma série de fontes para adquirir as informações pretendidas. Destaca-se a opção de “pesquisa na *web* (sobre o meu problema/necessidade)” com uma percentagem de respostas de 77,2%. As restantes respostas distribuíram-se todas pelas opções mais relacionadas a um contacto direto com um profissional, seja através da “procura por um parceiro tecnológico” (29,7%),

“recomendações (de especialistas)” (39,6%) ou do “boca-a-boca” (32,7%). E pela procura através de meios mais digitais, como é o caso de “sigo páginas nas redes sociais sobre tecnologia e novidades tecnológicas” (26,7%), “sigo *websites* especializados (36,6%), “sigo fóruns/comunidades *online*” (20,8%), “subscrevo *newsletters*” (13,9%).

Keeping in mind the latest times you acquired a technological product or service for your organization or professional activity, how did you manage to find information about it?

101 respostas

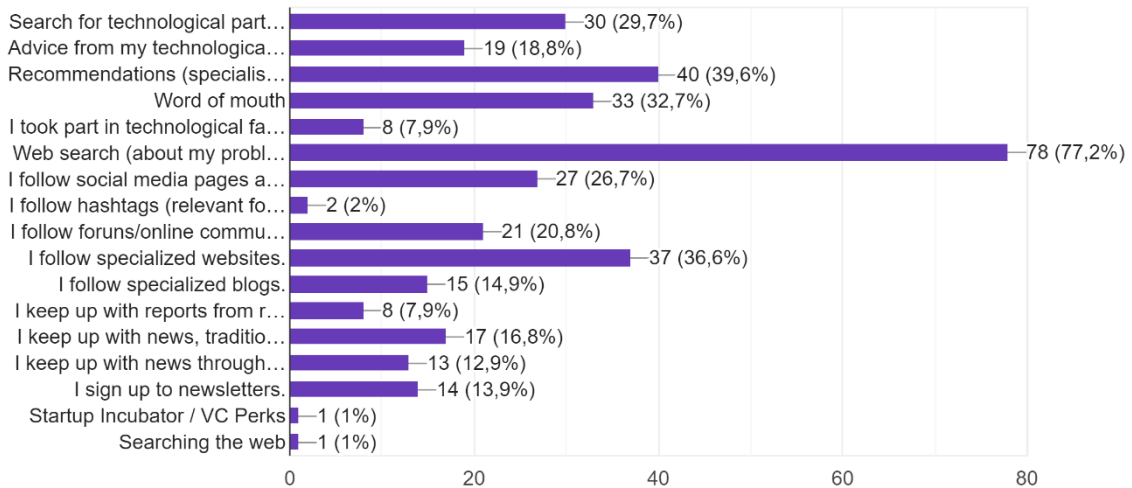


Figura 12. Representação gráfica da forma como inquiridos procuram por informações. Fonte: Google Forms.

Todas estas informações são valiosas para entender como os tomadores de decisão se comportam antes de efetivamente chegarem até ao produto. Existe uma jornada do consumidor que ainda é desconhecida por nós, e tal incluí os meios pelos quais preferem ter contacto com a informação.

Desta forma, a pergunta final convergia no sentido de entender o meio pelo qual preferiam consumir a informação que procuram. Sabendo de antemão, em que plataformas estão presentes e como gerem a procura de informação, o último passo é como a preferem consumir.

O gráfico abaixo, revela-nos a preferência dos inquiridos, e pode destacar-se então o vídeo como o meio preferencial com 66,3% dos inquiridos a escolherem esta opção, destacando-se ainda as notícias com uma percentagem de 47,5, os *posts* nas redes sociais com 31,7% dos inquiridos a responderem esta opção, e os *podcasts* com uma percentagem de 21,8%. Conclui-se que existe uma preferência pelas formas mais rápidas e simples de consumir conteúdos.

How do you prefer to get content related to the latest technological services/products?

101 respostas

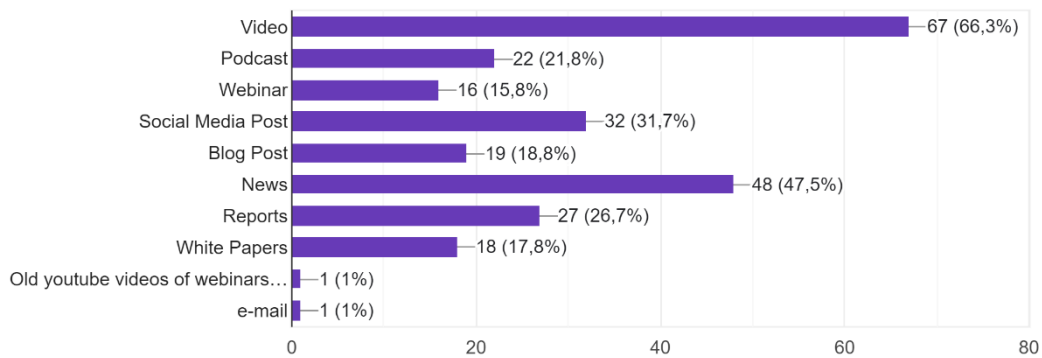


Figura 13. Representação gráfica dos meios preferidos de consumir conteúdo. Fonte: Google Forms.

Foi colocada ainda uma questão de resposta opcional e aberta, esta pedia para os inquiridos indicarem três sugestões para a melhor disseminação de informações sobre produtos e serviços tecnológicos. As respostas dadas, vão de encontro aos resultados que foram registados nas outras questões, e, portanto, destacam-se sugestões como as seguintes: “*word of mouth, publicity and specialized websites*”, “*be present in Podcasts; strong presence in LinkedIn; reference tech magazines like Wired*”, “*demonstrations in store, trials, different payment options*”, “*better web sites with features identification*”, “*more detailed web pages, more forums, more specific blogs*”, “*SEO, content marketing*”, “*Instagram reels, Instagram stories and one-minute YouTube presentations*” ou “*online conferences, more reports and case studies/ use cases*”.

Todos os resultados obtidos serão uma mais-valia para estabelecer-se uma estratégia de marketing robusta e exequível. As respostas aos questionários, bem como o conjunto de dados recolhidos através das entrevistas e da análise de documentos existentes sobre a BOTSchool serão uma base para as decisões futuramente tomadas.

5. Análise STP – Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

5.1 Segmentação

A segmentação, tal como desenvolvido no capítulo da revisão de literatura, é a divisão do mercado global em segmentos mais pequenos. Assim, o mercado para o qual a BOTSchool é voltado é para o mercado B2B. Define-se então dois critérios preferenciais neste processo de segmentação: a finalidade com que serviço vai ser usado e a dimensão das empresas alvo.

A forma como se segmenta o mercado que se quer atingir assenta na forma de entender aquilo que os clientes necessitam. Este é um serviço voltado para atingir e chegar até empresas que estejam focadas na melhoria e digitalização dos seus processos, tanto os processos ligados aos clientes – como é o caso de apoio ao consumidor, suporte técnico e não técnico ao consumidor, entre outras operações, como em processos ligados ao negócio em si, como apoio técnico aos colaboradores/departamentos.

Para além disto, podemos segmentar em termos de dimensão das empresas, uma vez que pretende-se chegar maioritariamente a médias e grandes empresas, apesar de não se descartar empresas mais pequenas que possuam as mesmas necessidades que o serviço visa colmatar.

5.2 *Targeting*

Depois da divisão do mercado em vários segmentos, esta é a etapa onde se escolhe os segmentos alvo, aqueles que são prioridade atingir. Tendo em atenção os critérios de segmentação utilizados, e os resultados das entrevistas e do inquérito é possível definir a *buyer persona* que é considerada o tomador de decisão nas empresas que se pretende atingir.

Abaixo, podemos encontrar essas mesmas personas, que são valiosas uma vez que são consideradas uma representação semi-ficcional do cliente ideal. Estas são definidas de forma que a empresa encontre o melhor canal e voz para comunicar-se com ela. A clara definição da *buyer persona* permite criar conteúdos e mensagens direcionadas e personalizadas para diferentes segmentos do público.



Figura 14. Representação da buyer persona da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.



Figura 15. Representação da buyer persona da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria

5.3 Posicionamento e Proposta de Valor

O posicionamento é o último dos conceitos presentes na segunda etapa do processo de marketing, e também este é fundamental para a estratégia global, uma vez que é neste ponto que a marca define e explicita quais os seus pontos fortes, e como estes serão transmitidos ao público-alvo definido anteriormente.

Tendo em conta as características que o conceito carrega, e através da análise da concorrência que foi feita no capítulo anterior, a BOTSchool é uma marca que se quer posicionar na mente dos consumidores como sendo uma plataforma de criação e gestão de assistentes virtuais de forma simples, que oferece as ferramentas propícias para pessoas sem conhecimentos técnicos o fazerem, mas também tem uma equipa altamente especializada capaz de entender os problemas do consumidor e criar uma solução personalizada e à medida do mesmo.

Com uma tecnologia que acompanha as novidades tecnológicas do mercado em que está presente, e que entende o que este pede. Desta forma, o principal objetivo do serviço é entregar experiência o mais humana possível através das tecnologias de conversação.

Para transmitir esta mensagem, e de forma a dar o primeiro passo, estabeleceu-se uma missão e visão para a BOTSchool que transmitem estas características e que pretendem definir o serviço junto do público de forma simples.

Missão: *We work daily to create the most humanized experience talking with intelligent virtual assistants.*

Visão: *To create a unique experience between humans and machines through the most complete conversational AI platform.*

Foi realizado ainda um reposicionamento na forma de apresentar o serviço, passou a ser apresentado no mercado como uma *Conversational AI Platform*, e, portanto, foi acrescentado este pormenor ao seu logotipo. A mudança deveu-se à crescente importância das plataformas de conversação no mercado, e desta forma passa a ser mais simples classificar e esclarecer aquilo que a BOTSchool se propõe a fazer.

6. Marketing *Mix*

O processo de marketing, envolve também a estratégia de *marketing mix*, desta forma, este capítulo aprofundará cada um desses aspetos, e introduzirá as características correspondentes ao serviço, ao seu preço, comunicação e distribuição, processos, evidências físicas e pessoas. Será também neste ponto que será explicado o plano de comunicação para a marca que foi pensado ao longo do estágio e que tem como objetivo aumentar a notoriedade e a presença da marca nos meios digitais.

6.1 Serviço e Marca

A BOTSchool é um serviço criado na Altice Labs, no ano de 2018, e como dito anteriormente tem como objetivo a criação e gestão de assistentes virtuais, por qualquer pessoa através de uma plataforma intuitiva que permite criar uma assistente virtual, dotá-la de conhecimento e aplicá-la no seu negócio – seja no website, no *call centre*, ou nas redes sociais.

Através da criação de uma conta no *website* é possível qualquer pessoa começar a explorar a plataforma e a criar o seu próprio assistente virtual. No *website* estão presentes vários tutoriais que ajudam neste processo e esclarecem possíveis dúvidas. No entanto, é possível o cliente contactar diretamente com a equipa responsável pela BOTSchool e desta forma expor o seu problema e encontrarem em conjunto uma solução que o resolva.

Este é um serviço alojado na *cloud*, e, portanto, é designado como SaaS, e no momento de realização do estágio era usado apenas por clientes portugueses, no entanto, tem a pretensão de chegar a mercados internacionais.

O serviço possui um conjunto de características que potenciam a sua utilização e que o fazem estar a par da tecnologia relacionada às plataformas de conversação. Estas características são as seguintes:

- linguagem natural através do qual é possível a assistente virtual entender as questões do utilizador e dar a resposta, estabelecendo assim um diálogo;

- análise de sentimentos adaptando assim a comunicação com quem está do outro lado e tornado a experiência mais humana;

- multilinguagem permite a compreensão da língua que o utilizador está a falar e entender as suas intenções;

- multicanal permite a integração com várias outras plataformas como o WhatsApp, Facebook, Teams, entre outras que o cliente tenha necessidade;

- criar fluxos de conversação de uma forma visual;

- integração com diferentes sistemas de informação de forma a possuir informação o mais fidedigna e relevante possível;

- análises em tempo real dos indicadores de performance das assistentes virtuais de forma a promover melhorias nas mesmas.

As funcionalidades apresentadas vão de acordo com as funcionalidades que as *Conversational AI Platform* apresentam, e tal como referido no capítulo anterior, existiu um reposicionamento em relação à forma de apresentar o serviço. Assim, o logo passou a incluir essa denominação, substituindo a denominação antiga de *virtual assistant platform*. Este novo logo será utilizado futuramente nos vários meios de promoção da marca.



Figura 16. Logo antigo da marca BOTSchool. Fonte: Altice Labs.



Figura 17. Logo atual da marca BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

6.2 Preço

A estratégia de preços já estava definida desde o momento de criação da plataforma. A definição dos preços foi pensada em torno dos preços praticados pela concorrência da Google, IBM e Microsoft, uma vez que estas são empresas já estabelecidas no mercado e que fornecem este tipo de tecnologia, e tendo em conta os custos de desenvolver um assistente virtual, de forma que face aos custos se conseguisse obter lucro.

É possível comparar os preços entre a BOTSchool e os grandes *players* do mercado, já a concorrência ao nível da BOTSchool não apresenta preços nos seus *websites*, e, portanto, só é possível ter essa informação quando se contacta efetivamente com a empresa.

BOTSchool	Google	Watson – IBM	PVA - Microsoft
- Assistente Virtual por IVR: 0,0125€ por cada 15 segundos (não inclui a contratação do IVR); - Assistente Virtual por chat: 0,002€;	CX Agent - Texto – \$0,007 (0,006€) por pedido - Áudio – \$0,06 (0,05€) por minuto;	Lite - Grátis - até 1000 utilizadores ativos mensais;	Power Virtual Agents - \$1000 (952,20€) por mês - 2000 sessões
- Assistente Virtual por WhatsApp: 0,057€ por sessão de 24h de duração;	ES Agent - Texto – \$0,002 (0,001€) por pedido - Input – \$0,0065 (0,0062€) por 15 segundos de áudio; - Output – standard voices - \$4 (3,82€) - Output – WaveNet voices - \$16 (15,26€)	Plus - \$140 (133,42€) /mês - +1000 utilizadores ativos por mês;	Session Add-on - \$450 (428,79€) por mês - 1000 sessões

		<p>Enterprise</p> <p>- Contact Us</p> <p>- + 50.000 utilizadores ativos por mês</p>	
--	--	--	--

Tabela 25. Comparação de preços da concorrência. Fonte: Elaboração Própria.

Como pode ser observado na tabela, cada uma das plataformas oferece diferentes pacotes, e apresenta os preços com base em diferentes critérios. Os preços da BOTSchool são abaixo destes dos praticados por estas empresas uma vez que a estratégia foi de entrar com preços inferiores para ganhar relevância no mercado, e adquirir clientes.

De realçar ainda que a própria BOTSchool, decidiu ir de encontro àquilo que a concorrência faz, e retirar os seus preços do *website*. Assim, passa a ser necessário estabelecer contacto com a equipa para se obterem os preços dos serviços.

Ou então, se o cliente optar por criar autonomamente o assistente virtual na plataforma, e desejar integrar o mesmo no seu *website* ou nas suas redes sociais, terá de proceder ao pagamento do serviço, que por enquanto acontece apenas através de cartão de crédito. Sendo que no futuro, caso considere-se necessário, novos métodos de pagamento podem ser adicionados, de forma oferecer uma maior flexibilidade aos clientes.

6.3 Promoção

Neste aspeto do *marketing mix* assentam as estratégias de promoção que serão usadas para a divulgação do serviço BOTSchool, e serão explicadas as estratégias pensadas e já aplicadas.

No início do estágio existiam já algumas ações de promoção da BOTSchool, no entanto, estas eram executadas a um nível mais interno, e em colaboração com a Altice Empresas, de forma a chegar a clientes que já tinham algum tipo de parceria com o Grupo Altice.

Existia um *website*, criado no início da BOTSchool, e este possuía algumas informações sobre o serviço – como é o caso das suas funcionalidades, as suas integrações, um caso de sucesso, e uma secção de tutoriais, onde se explicava passo-a-passo como podia ser utilizada a plataforma. Este possuía algumas lacunas em transmitir todas as potencialidades do serviço, e ao longo do estágio, existiu uma remodelação e atualização do mesmo.

Com esta mudança no *website*, e com o estudo realizado para entender o mercado e o público-alvo do serviço, chegou-se a um conjunto de estratégias para uma melhor divulgação e promoção deste serviço tecnológico, e dos canais e formatos a serem utilizados.

Desta forma, neste capítulo serão sugeridas três estratégias de marketing, e a forma como podem ser aplicadas, com exemplos práticos e sugestões futuras. Será também apresentado um cronograma que mostrará todas as ações realizadas ao longo do estudo.

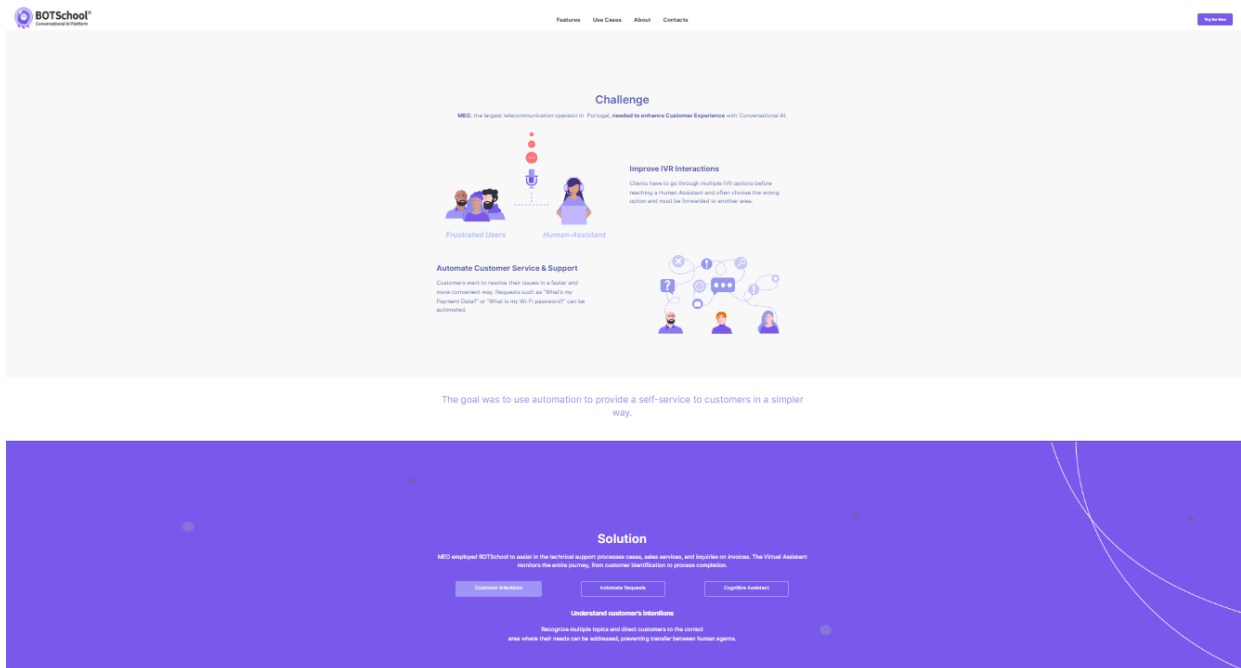
6.3.1 Estratégia de Marketing de Conteúdo

Uma estratégia de marketing de conteúdo no contexto em que o serviço BOTSchool se insere é muito importante. Produtos e serviços focados e voltados para o mercado B2B necessitam de alimentar o seu público-alvo com as suas experiências, ou seja, partilhar o seu conhecimento sobre o mercado onde atuam e mostrar que o conhecem e sabem se movimentar no mesmo. A partilha de conteúdos que vão desde estatísticas, soluções, práticas recomendadas, estudos de caso e casos de sucesso, entre outros são cruciais para criar *brand awareness* e iniciar conversas significativas com o público.

Neste sentido, existia já algum conteúdo criado para fomentar esta relação com o público, mas este consistia essencialmente em *uses cases*, que descreviam os casos em que a BOTSchool já atuava, e apresentavam o problema que o cliente trouxe, a solução apresentada e implementada com a BOTSchool e os resultados que se obtiveram a partir daí. Estes *uses cases* eram partilhados

apenas com potenciais clientes, aquando da apresentação comercial. Com a atualização do *website*, passaram também a estar presentes no mesmo, mostrando assim o *know-how* que a equipa e a BOTSchool já adquiriram em determinadas indústrias. Abaixo podemos ver um exemplo de um caso de sucesso partilhado no novo website.

Figura 18. Exemplo de use case presente no novo website da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.



No entanto, uma estratégia de marketing de conteúdo, como explicado no capítulo de revisão de literatura, envolve a criação de conteúdo variado e que mostre relevância e autoridade sobre determinados assuntos de forma a conter informações valiosas para o público-alvo, e foca-se no longo prazo uma vez que se concentra na construção de relevância significativa daquela marca/serviço/produto.

A utilização desta estratégia passa por conduzir o público entre as fases do funil de vendas e assim educar o topo e o meio do funil, e como é possível observar na tabela 26., diferentes formatos de conteúdo foram pensados para diferentes fases, e para serem partilhados em diferentes canais.

Num primeiro momento existe a criação de *awareness* e de interesse, e o conteúdo visa ser mais informativo e educativo, uma vez que é o início daquilo que se prevê ser uma relação duradoura com o público. Ao construir-se uma marca com um propósito torna-se mais simples atingir a última fase do funil de vendas, e tornar os clientes mais leais e assim aumentar o seu *lifetime customer value* (LCV).

Os conteúdos criados aquando do estágio curricular focaram-se nesta fase inicial (*awareness e interest*), uma vez que não existiam em variedade suficiente para fomentar estes dois estágios do funil plenamente.

Funil de Vendas	Formato do Conteúdo	Canal
<i>Awareness</i>	- Vídeos curtos e informativos sobre a BOTSchool - <i>Newsletters</i> informativas - Vídeos de animação	- <i>LinkedIn</i> ; - <i>YouTube</i> ; - <i>Website</i> ;
<i>Interest</i>	- <i>Use Cases</i> - <i>Case Studies</i> - Guias Práticos - <i>Posts</i> em Redes Sociais	- <i>Email</i> ;
<i>Consideration</i>	- Apresentações comerciais; - <i>Use Cases</i> ;	- Contacto direto; - <i>LinkedIn</i> ;
<i>Intent</i>	- Demonstrações do serviço; - Guias Práticos;	- <i>YouTube</i> ; - <i>Website</i> ;
<i>Evaluation</i>	- <i>White Papers</i> ; - <i>Newsletters</i> ;	- <i>Email</i> ;
<i>Buy</i>	- Tutoriais; - <i>Newsletters</i> específicas para clientes;	- Contacto direto; - <i>Email</i> ; - <i>LinkedIn</i> .

Tabela 26. Formatos de conteúdo e canais de atração da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

Nos próximos pontos serão introduzidos os conteúdos desenvolvidos, e a estratégia pensada para cada um deles, apresentando também alguns materiais criados para se colocar esta estratégia em prática.

- Newsletter

Foi pensada uma estratégia de *email* marketing que consistiu na criação de uma série de newsletters para serem enviadas em diferentes momentos do funil de vendas.

Assim, num primeiro momento aquando da subscrição serão enviadas newsletters informativas relacionadas com assuntos relativos à tecnologia que suporta a BOTSchool, com o objetivo dos novos subscritores criarem uma conta no *website* ou agendar uma reunião com a equipa de vendas. O conjunto de temas pensados para serem enviados encontra-se na imagem abaixo. Os textos foram desenvolvidos decorrentes do estágio curricular, e o aspeto final das newsletters que será enviada pode ser observado nas imagens da figura 20.

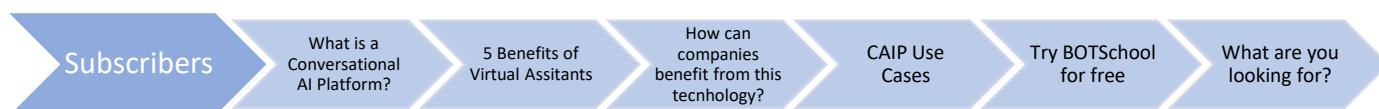


Figura 19. Sequência de newsletters enviadas para novos subscritores. Fonte: *Elaboração Própria*.

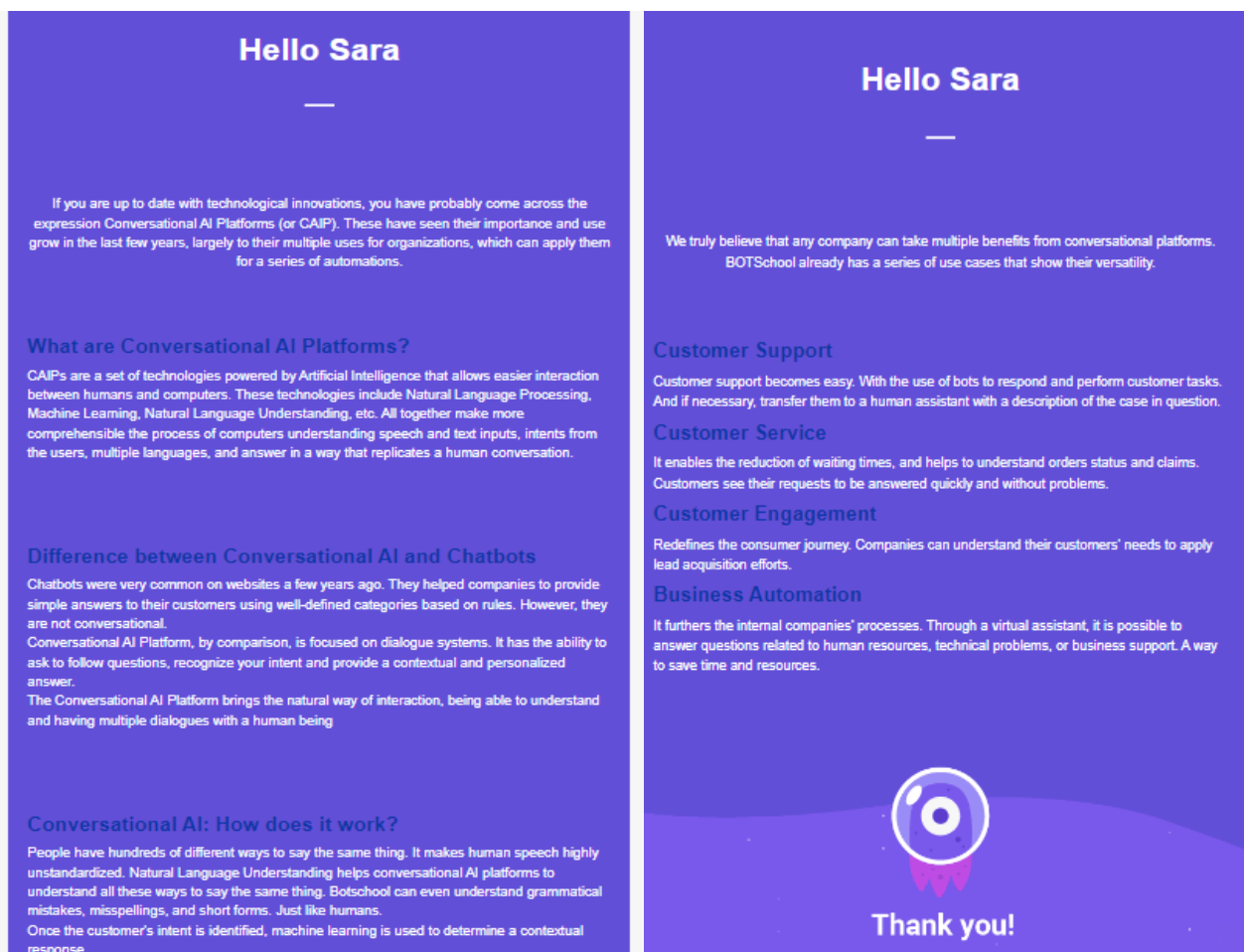


Figura 20. Exemplo das newsletters: "What is a Conversational AI Platform?" e "How can companies benefit from this technology?" Fonte: *Altice Labs*.

O segundo conjunto de *emails* seria para uma fase posterior do funil de vendas, uma fase em que o visitante passaria a ser um utilizador, ou seja, teria já uma conta criada no *website*. Com o avançar no funil, também o conhecimento do utilizador em relação ao serviço seria já maior, tal como o seu interesse.

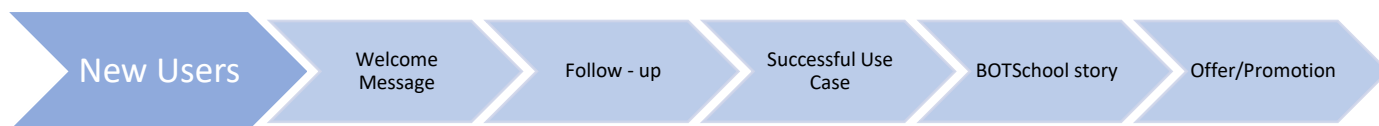


Figura 21. Sequência de newsletters enviadas para novos utilizadores. Fonte: Elaboração Própria.

Como pode ser observado no esquema acima, a partir do momento em que fosse criada uma conta no *website* seria considerada *lead*, e como tal, uma série de *emails* seria enviada de forma a nutrir a relação. Estes têm como objetivo fazer um acompanhamento, perceber se é possível ajudar com alguma questão/dúvida, e entregar mais algum conteúdo informativo de forma que fosse tomada a decisão de adquirir o serviço, e, portanto, de avançar no funil.

E assim, o próximo estágio seria a conversão do *lead* em cliente, e um novo conjunto de *emails* seria enviado, estes relacionados essencialmente à BOTSchool, com a informação de atualizações e funcionalidades adicionadas à plataforma, a explicação das mesmas, questionários para perceber a satisfação por parte do cliente, entre outros. O acompanhamento do cliente é essencial para se manter uma relação de negócios, e garantir que este renove e atualize a sua subscrição.

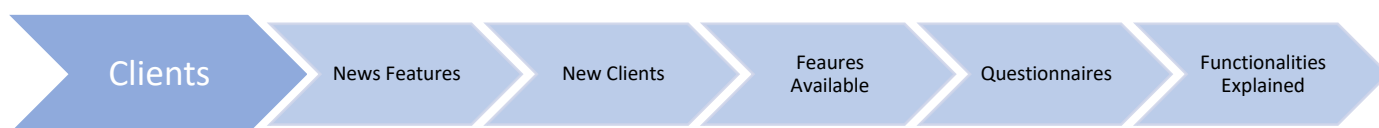


Figura 22. Sequência de newsletters enviadas para clientes. Fonte: Elaboração Própria.

De realçar que a partir do momento em que um novo subscritor respondesse a um dos *emails* enviados, passaria a ser considerado uma *lead*, e dessa forma seria estabelecido um contacto mais direto de forma a perceber como a BOTSchool poderia ajudar, e passaria para a *mailing list* dos novos utilizadores.

Acrescenta-se ainda o facto de que se os novos subscritores ou utilizadores ignorarem ou deixarem de interagir com os *emails* enviados, passariam a ser considerados numa *mailing list* diferente, para continuarem a recebê-los, mas estes mais gerais e apenas para continuar a posicionar o serviço junto desses contactos de interesse. Os temas destes *emails* podem ser verificados na imagem abaixo.



Figura 23. Sequência de newsletters enviadas para contactos de interesse. Fonte: Elaboração Própria.

- Roteiros dos Vídeos

A criação de conteúdo inclui também os guiões para vídeos informativos para serem partilhados nas redes sociais da Altice Labs num primeiro momento, e posteriormente no *website* e nas próprias redes sociais da BOTSchool.

Desta forma, e atendendo, a que o vídeo é o meio preferencial de consumir conteúdo, segundo respondentes do inquérito realizado, foi pensada uma série de vídeos onde seria partilhado o conceito da BOTSchool. Um conjunto de quatro vídeos, com um minuto de duração cada um, sendo que cada um deles terá um elemento da equipa BOTSchool a partilhar alguma informação. A sequência dos vídeos encontra-se na imagem abaixo.



Figura 24. Sequência de vídeos a serem lançados sobre a BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

Os roteiros foram desenvolvidos e aprovados, e têm o objetivo de mostrarem o conceito no qual se baseia a BOTSchool, a indústria onde esta está inserida e como pode ser útil para o mercado.

Os vídeos foram todos gravados num único dia em colaboração com a equipa de Design do Produto, Experiência de Utilizador e Promoção de Produto, que auxiliou na componente mais

técnicas das gravações, através da montagem do *setup*. Também ficou ao cargo da equipa em questão a edição dos vídeos, de forma a chegar-se a um resultado consistente com a imagem da BOTSchool.

#1 What is BOTSchool?

- Frase de Introdução -

BOTSchool is a low-code conversational AI platform that allows everyone to create and manage virtual assistants.

- Logo da BOTSchool -

- Apresentador-

Hello, my name is ___. I am Head of Conversational AI development at Altice Labs.

- Apresentação do serviço -

Our goal is to simplify every company's daily life when answering to their customers and employees' expectations.

For that, we developed a solution that is capable of understanding natural language and interpreting people's intentions, either by text or voice. This can be made using a wide range of communication channels and platforms, such as WhatsApp, Facebook, Interactive Voice Response, webchat and much more.

Our goal includes humanizing the experience of speaking with a virtual assistant and turning this technological transition and adoption natural and easy.

#2 What is a Conversational AI Platform?

- Frase de Introdução -

A Conversational AI Platform is the present and the future of automated conversation.

- Logo da BOTSchool -

- Apresentador -

Hello, my name is ___. I am the Technical Lead of BOTSchool at Altice Labs.

- Apresentação CAIP -

Conversational AI Platform allows enterprises to simplify client interactions by redefining conversation journey.

The use of artificial intelligence and machine learning powers the ability to understand and establish a dialogue in natural language with the customer

This way, conversational platforms allow companies to interact with customers more efficiently and clearly understand their needs, increasing their experience and satisfaction.

Nowadays, providing real-time answers and delivering personalized messages when interacting with customers is essential.

#3 How can we help?

- Frase de Introdução -

BOTSchool is ready to help businesses in different sectors with different needs.

- Introdução/Logo da BOTSchool -

- Apresentador -

Hello, my name is ___. I am Head of Pre-sales of BOTSchool at Altice Labs.

- Apresentação das possibilidades do serviço -

BOTSchool already answers to costumers in several sectors, such as **telecommunications, banking, utilities, and retail**. We already have a successful record in these areas, but we are flexible, and we have an excellent team of experts that can quickly make it work in any other sector.

We have the tools needed to impact areas like customer service by replacing traditional multi-menu IVR with voice recognition and costumer intent.

Or to automate certain areas of the business, as is the case of a chatbot designed to assist the human resources department.

We only need to know your problem.

We only need to know your problem, as well as your expectations.

#4 How can you start?

- Frase de Introdução -

We give you the autonomy to design the conversation flow, but we are available to build it together.

- Logo da BOTSchool -

- Apresentação -

Hello, my name is ___, and I oversee BOTSchool pre-sales.

- Apresentador -

Once you identify an area on your business which can be improved through automation using conversation platforms, you can select one of the two options we propose:

- Create an account on our website and explore the available resources. You can create your virtual assistant; give it all the knowledge it needs and apply it to your channels.
- Or you can reach out to us, and together we can discuss your problems and build the best solution tailored to your goals.

You choose what suits you best!

6.3.2 Estratégia de Redes Sociais

Com uma maior variedade de conteúdo, e com os resultados dos questionários a mostrarem que quem procura informação segue atentamente as redes sociais e outras plataformas *online*, surge então uma estratégia de redes sociais para a BOTSchool.

Neste sentido, o objetivo seria a criação de duas redes sociais para chegar mais rapidamente ao nosso público-alvo e para criar-se uma comunidade com o mesmo.

- *LinkedIn*

Atualmente, quando existe alguma notícia ou novidade em relação à BOTSchool esta é partilhada no *LinkedIn* da Altice Labs.

Mas, o *LinkedIn* é a rede social destinada a assuntos de cariz profissional, onde se encontram os tomadores de decisão, as empresas e os produtos/serviços. É possível atingir um vasto público, mas acima de tudo de atingir outras empresas e os profissionais que procuram por informação.

A criação de uma página em específico para o serviço é importante para a estratégia de marketing. Acresce o facto de um dos objetivos de todo o processo ser também o de desvincular a imagem da BOTSchool à Altice Labs. Desta forma, avançar com a criação de uma página própria posicionará o serviço como independente e com competências próprias. Para exemplificar, procedeu-se à criação de uma *mockup* de forma a vislumbrar como seria o aspeto de uma página do *LinkedIn* da BOTSchool.

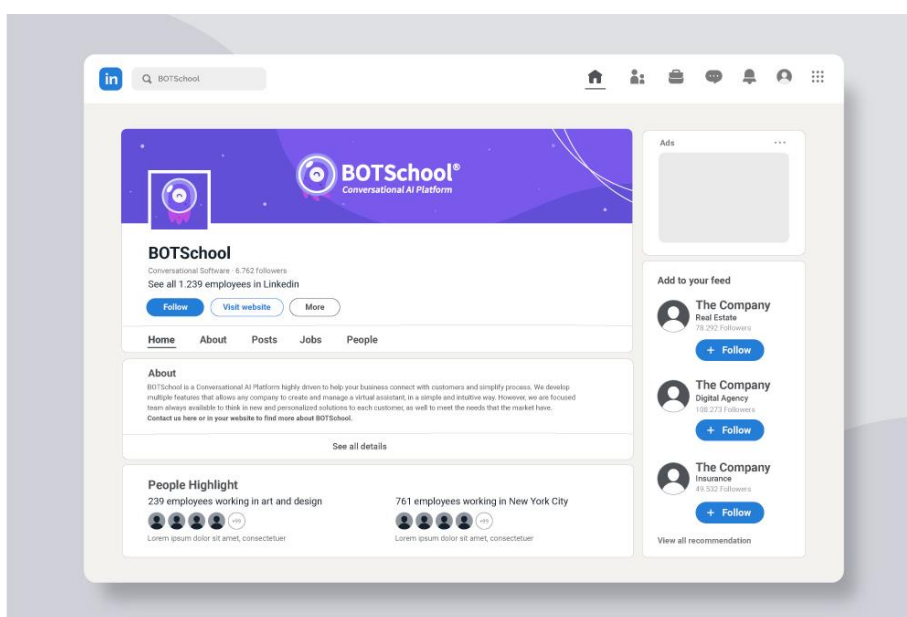


Figura 25. Mockup do LinkedIn da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

Como forma de complementar, e dar o máximo de informações possíveis sobre o serviço, foi também pensado o texto para partilhar na descrição. Sendo que nesta primeira fase é importante continuar a fomentar o posicionamento do serviço como uma *Conversational AI Solution*, e dar a conhecer o que é a BOTSchool.

Slogan: We help your business improve customer experience and engagement through advanced natural language.

About us: BOTSchool is a Conversational AI Platform highly driven to help your business connect with customers and simplify process. We develop multiple features that allows any company to create and manage a virtual assistant, in a simple and intuitive way. However, we are focused team always available to think in new and personalized solutions to each customer, as well to meet the needs that the market has.

Contact us here or in your website to find more about BOTSchool.

Por último, definiu-se previamente uma série de *posts*, que consistem em três meses de conteúdo para alimentar a página de *LinkedIn* em questão. Apesar de o processo de aprovação da criação da rede social estar ainda em andamento aquando do fim do estágio, considerou-se que seria importante definir conteúdo para quando a rede social fosse lançada de forma que a cadência de postagens fosse constante e conseguisse fazer face ao novo público que seria adquirido.

- *YouTube*

A BOTSchool possui já uma conta no *YouTube*, no entanto, esta apenas tem um vídeo publicado. Apesar disso, no canal de *YouTube* da Altice Labs existem uma série de vídeos sobre a BOTSchool pensados para dar a conhecer o serviço. Os vídeos são essencialmente uma apresentação da BOTSchool e dos vários *uses cases* que existiam até ao momento em que foram realizados.

As novas estratégias apresentadas e a importância de conteúdo em formato de vídeo fizeram aumentar também a importância de reativar e publicar vídeos de uma forma mais periódica.

Para além do conjunto de vídeos planeados para serem partilhados no *LinkedIn* da Altice Labs, existem também um conjunto de vídeos a serem produzidos sobre os atuais *use cases* da BOTSchool, estes em forma de animação e com uma estética que vai de encontro ao *branding* da marca. O canal será um meio de divulgação poderoso, quando conjugado com o *LinkedIn* e com o *website*, esta é aliás uma das recomendações - criar ligação entre as várias plataformas onde

está presente o serviço de forma que o público possa passar de uma para a outra facilmente e assim encontrar a informação que procura.

6.3.3 Estratégia de *Search Engine Optimization*

A última estratégia pensada, e que vai de encontro às estratégias já referidas anteriormente, é uma de *Search Engine Optimization* ou SEO. As características desta estratégia já foram enunciadas nos capítulos anteriores, a sua incorporação na promoção da BOTSchool vem de forma a complementar a atração de tráfego para as plataformas do serviço.

Foi realizado um estudo das *keywords* mais utilizadas por *websites* de plataformas concorrentes. As *keywords* encontram-se em vários aspetos do *website*, desde a descrição e título quando se procura o nome da empresa num motor de pesquisa, bem como nos títulos das várias secções do *website*.

Na tabela 27., observa-se os concorrentes considerados anteriormente na análise da concorrência, e apresentam-se os seus títulos e as descrições dos seus *websites*.

Concorrente	Website	Título	Descrição
Amelia	https://amelia.ai/?site=global	Amelia, Global Leader in Conversational AI Amelia	Amelia has been developing Artificial Intelligence systems for more than 20 years, including the groundbreaking Digital Employee Amelia for Conversational AI, and Amelia AIOps for intelligent automation and orchestration.
(24)7.ai	https://www.247.ai/	AI Products and Solutions [24]7.ai	AI products and AI solutions can enable companies to provide personalized customer experience. Learn more about [24]7.ai AI products for your business needs.
Aisera	https://aisera.com/	Best AI Service Experience Platform Aisera	Aisera's AI Service Management (AISM) solution helps enterprises to automate IT tasks & workflows to deliver exceptional service experience.
Contact Engine	https://www.contactengine.com/	Proactive conversational AI, the future of customer service ContactEngine	ContactEngine proactive conversational AI starts and runs intelligent conversations with your customers, transforming operational efficiency and costs, and revolutionizing your customer experience.
Kore.ai	https://kore.ai/	Optimize Customer and Employee Experiences Kore.ai	Kore.ai automates front-office and back-office interactions in every industry and function by deploying conversational AI-first virtual assistants and process assistants.
Visor AI	https://www.visor.ai/	Visor.ai - Automate Your Customer Service Interactions	Visor.ai takes your customer support to the next level using chatbots and Artificial Intelligence. Automate the interactions of your customer service team!
Agentifai	https://agentifai.com/	Agentifai – A new way to interact. A better way	We redefine customer experiences with outstanding technology. Making use of Deep Neural Networks, NLP and powerful algorithms, Agentifai crafted Alice

Tabela 27. Análise das *keywords* e das descrições utilizadas pelos concorrentes da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

Com base nas *keywords* identificadas nos *websites* das páginas concorrentes, chegou-se à conclusão de um conjunto de palavras que seriam importantes incorporar nas páginas do novo *website* e que fossem de acordo com aquilo que é prática comum.

Foi criado um *excel* onde se colocou cada uma das páginas do *website* e as *keywords* importantes a serem utilizadas. Na tabela abaixo é possível encontrar essas mesmas palavras, tendo em atenção o assunto da página e as palavras relacionadas com o mesmo.

Página	Keywords	Título	Meta Descrição
Homepage	conversational ai virtual assistant customer experience	Conversational AI Platform - BOTSchool	Create Virtual Assistants to enhance and automate Customer Experience with a Conversational AI Platform. Book a demo or try it for free now!
Features	multilingual multichannel no code sentiment analysis integrations	The most advanced features for Virtual Assistants - BOTSchool	Deliver meaningful experiences in any language through the most popular messaging channels. Design it all with a codeless visual builder. Book a demo now!
Contacts		Contact us - BOTSchool	Wondering if BOTSchool Conversational AI is right for your business? Reach out to our commercial or support team for advice.
Case Studies	use case success cases customer experience business automation	Learn more about our Case Studies - BOTSchool	Which use case do you want to automate? From Customer Experience to Business Automation, BOTSchool can grow to impact every area of your business. Book a demo!
About us		About us - BOTSchool	BOTSchool is a Low Code Conversational AI Platform that allows anyone to create and manage a Virtual Assistant easily and intuitively. Try it for free now!
MEO Contact Center Offlo	contact center telecommunications automation IVR	MEO automates more than 500k calls per month - BOTSchool	Telecom Operator has been automating its contact center with Conversational AI to provide self-service to its customers. Read this success story.
Altice Portugal	human resources employee experience faq	Altice Portugal redefined HR Support - BOTSchool	Conversational AI in Human Resources is helping employees get information instantly and making HR professionals more productive. Read this success story.
Meter Reading	utilities meter reading automation	Automate Utilities Meter Reading reporting - BOTSchool	Automate utility meter reading reports with a conversational assistant. Choose the most accessible channel, either by voice or text. Book a demo now.
Schedule Appointment	appointments healthcare tourism public services	Simplify appointment scheduling process - BOTSchool	Use Conversational AI to schedule appointments for healthcare, tourism or public services. Remind customers of your appointments and reschedule them if necessary.

Tabela 28. Keywords, títulos e descrições de cada página do website da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

Por último, e como forma de trabalhar os dois tipos de SEO – On-Page e Off-Page, foram definidas uma série de ações futuras relacionadas à criação de conteúdo tanto para o próprio *website* e redes sociais da BOTSchool, como para aparecer em outros *websites* e páginas especializadas.

A estratégia de SEO On-Page consiste na criação de artigos para serem partilhados no *website*, numa página própria, que consiste numa espécie de *Knowledge Base*. Estes artigos teriam várias *keywords*, e seriam uma base para trabalhar as pesquisas orgânicas e fazer o público chegar.

1. Artigos Relacionados aos Uses Cases			
Use Cases	Meo Contact Center Offload	telecom contact center churn customer service customer support IVR Integration first call resolution	3 ways to avoid churn How artificial intelligence is transforming contact centers The future of contact center is automation 5 reasons why you need a virtual assistant in your contact center Transforming the Contact Center with Conversational AI How to improve first call resolution?
	Altice Portugal HR	human resources employee experience employee engagement	How Conversational AI is Reinventing Human Resource Operations Redefining HR with AI-powered Chatbot How Conversational AI Makes HR Awesome 8 Benefits of Conversational AI for Human Resource Management 5 Ways To Enhance Employee Experience Using Conversational AI
	Meter Reading	rps utilities sector	How do chatbot and RPA work together? How Conversational AI is Driving Innovation in the Utilities Sector
	Schedule Appointment	waiting time	Tips to Reduce Customer Waiting Time With AI integration with wghost
2. Artigos Relacionados aos Setores			
Area	Customer Engagement		8 Best Customer Engagement Tools You Should Start Using Right Now Customer engagement in chatbots Increasing customer engagement through chatbots How AI-powered Chatbots Enhance Customer Engagement 9 ways chatbots work as a customer engagement tool Ways To Boost Customer Engagement Using Conversational AI
	Customer Service		How can customer service be improved with Artificial Intelligence How can customer service reshape a business How customer service affects the success of the organisation How customer service is important for business
	Customer Support		
	Business Automation		How artificial intelligence simplify he way of comunicate with employees

Tabela 29. Ações de SEO on-page. Fonte: Altice Labs.

Relativamente ao SEO Off-Page, e como explicado anteriormente, este tipo de SEO direciona as pessoas de outras plataformas para as do serviço BOTSchool. Sendo assim, é necessário trabalhar os *backlinks* e colocar o *link* de páginas da BOTSchool em outros que tenham visibilidade e autoridade nos assuntos abordados, estes podem ser relacionados a tecnologia e a soluções para facilitar o dia-a-dia da sociedade, ou em meios considerados mais tradicionais como é o caso de revistas e jornais online.

Como é possível observar na tabela 30., cada um dos *use cases* abrange áreas/setores diferentes, e, portanto, o objetivo seria encontrar *websites* que focassem nesses assuntos e colocar neles artigos relacionados com a BOTSchool. Por exemplo, o *use case* relacionado aos recursos humanos poderia estar presente em *websites* especializados nesse tema, através de um artigo onde seria explicado como as *Conversational AI Platforms* podem ser usadas para melhorar a experiência dos colaboradores.

Para além disso, colocar o *software* em *websites* de comparação, como é o caso do *Software Suggest*, *Church Base*, do *Captera* ou de Consultoras como é o caso da Gartner, traria visibilidade ao serviço da BOTSchool, realçaria as suas funcionalidades e permitiria redirecionar público para as plataformas da BOTSchool.

País	Fonte	Tipo	Data	Notas
Brasil	https://portal.clientesa.com.br/callcenter/open-labs-lanca-plataf	News	02/06/2020	Últimas notícias saíram em 2020
Brasil	https://www.abcdacomunicacao.com.br/open-labs-lanca-plataf	News	30/01/2020	
Brasil	https://www.mobiletime.com.br/noticias/29/01/2020/open-lab	News	29/01/2020	
Brasil	https://newvoice.ai/2020/01/30/plataforma-faz-gestao-de-assis	News	30/01/2020	
Portugal	https://www.alticelabs.com/blog/tag/botschool/	News	—	
Portugal	https://www.telecom.pt/pt-pt/media/noticias/Paginas/2020/a	News	27/04/2020	
Portugal	https://tek.sapo.pt/noticias/telecomunicacoes/artigos/linha-de	News	04/07/2020	
1. Press Releases				
Use Case	Website	País	Artigo	
Use Case RH	https://hrportugal.sapo.pt/	Portugal	Altice Portugal started using Conversational AI to improve employee experience.	
	https://www.human.pt/	Portugal		
	https://rhmagazine.pt/	Portugal		
	https://iirh.pt/	Portugal		
Use Case Retalho	https://marketeer.sapo.pt/	Portugal	Decathlon introduces a Virtual Assistant to lead with a high volume of calls.	
	https://www.imagensdemarca.pt/	Portugal		
	https://www.distribuicao hoje.com/	Portugal		
	https://www.e-marketing.fr/	France		
Use Case Meta Reading	https://mediotejo.net/	Portugal	Tejo Ambiente recebe leitura de contadares através	
	https://www.jb.pt/	Portugal	Águas de Cantanhede recebe leitura de contadares através	
	https://mundialfm.sapo.pt/	Portugal	de um assistente digital.	
2. Websites de Comparação				
Software Suggest	https://www.softwaresuggest.com	Worldwide		
Church Base	https://www.crunchbase.com/	Worldwide		
Capterra	https://www.capterra.pt/	Worldwide		
Gartner	https://www.gartner.com/en/products/peer-insights	Worldwide		

Tabela 30. Ações de SEO off-page. Fonte: Altice Labs.

6.3.4 Cronograma

O planeamento das ações de promoção da marca é uma parte fundamental para a obtenção de resultados. A criação de um plano para o lançamento de cada um dos artefactos criados, e para a criação de novos conteúdos assume-se como um passo importante para a organização e otimização da gestão dos conteúdos, e oferece uma maior agilidade.

Desta forma foi elaborado um cronograma de marketing, observado na imagem abaixo, que contempla os meses de janeiro a julho. Estão presentes as datas em que ocorreram as entrevistas, durante os meses de janeiro e fevereiro e as datas de divulgação e análise das respostas do questionário que ocorreram entre abril e maio. Para além disso, também estão presentes os momentos em que foram decididas algumas das estratégias, como é o caso da newsletter, tendo sido pensada e desenvolvida nos meses de março, e a aprovação e desenvolvimento dos roteiros da série “*Meet the Concept*” que ocorreu nos meses de junho e julho.

Todas estas ações ocorreram simultaneamente com a remodelação do *website*, que começou no mês de fevereiro, com a decisão que o site necessitava de ser atualizado, e estendeu-se até ao final de junho, com todos os aspetos do *website* aprovados e com as versões para mobile (*smartphone* e *tablet*) também executados e aprovados.

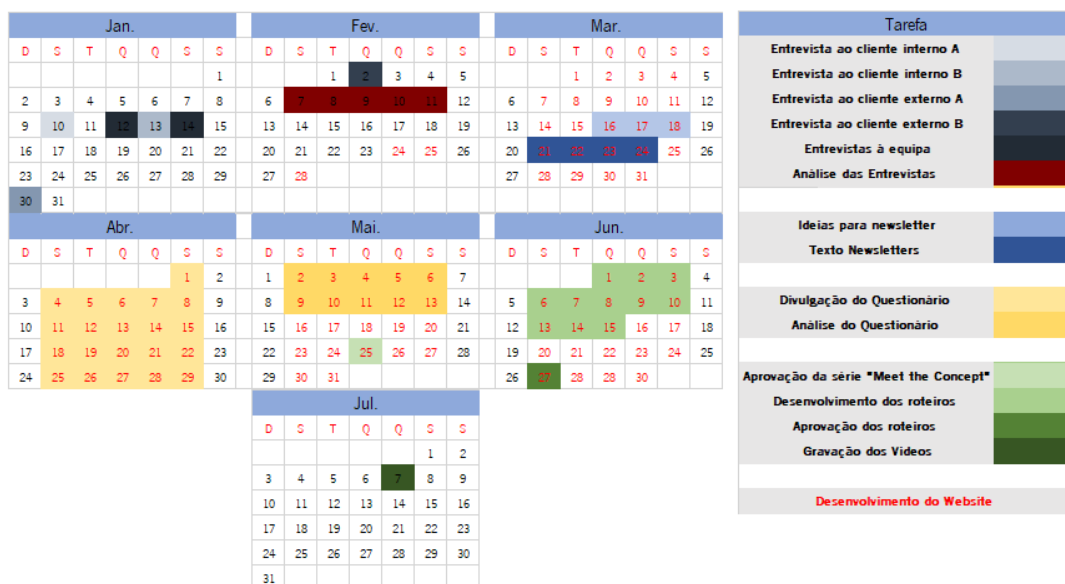


Figura 26. Cronograma de ações de marketing da BOTSchool. Fonte: Elaboração Própria.

6.4 Distribuição

A forma de distribuição atual é através de intermediários entre a Altice Labs e os clientes. Os intermediários estão em um contacto direto com o cliente e quando detetam que existe algum problema que pode ser suprimido pela BOTSchool entram em contacto com a equipa da BOTSchool e começam aí as apresentações e demonstrações do serviço, bem como um aprofundamento de quais são as necessidades da empresa. Este tema foi explorado na análise de resultados através da visão tanto dos clientes como da equipa.

De forma que os parceiros sejam os mais fidedignos possíveis, um dos passos a ser considerado para este tema é a certificação dos parceiros atuais e futuros. Esta certificação iria construir uma maior confiança e segurança aos clientes, e permitiria que os parceiros fossem mais autónomos na apresentação de soluções específicas para os problemas que lhe eram apresentados, pois seriam fornecidas as ferramentas e as competências necessárias para estes conseguirem construir e implementar o assistente virtual nas plataformas dos clientes.

Delegar estas competências aos parceiros seria uma forma de a equipa BOTSchool concentrar-se no desenvolvimento de novas funcionalidades para a plataforma, e torná-la cada vez mais competitiva, acompanhando sempre o que se faz no mercado e ao nível da concorrência.

No entanto, o serviço ao ser classificado como SaaS tem como um dos outros objetivos efetuar as vendas diretamente ao cliente final. O website seria o meio onde aconteceria esta venda, através do registo do cliente no website este poderia construir o assistente virtual, e adquirir o serviço. Neste caso, a equipa da BOTSchool não necessitava de estar envolvida caso o cliente assim o desejasse. Realça-se que este teria sempre a possibilidade de contactar com a equipa caso tivesse alguma dúvida.

6.5 Evidência Física

A evidência física que existe até ao momento é o website da BOTSchool. Este é o único meio que elimina os intermediários de vendas, e assim possibilita chegar diretamente ao cliente final. Tal como referido anteriormente, existia um *website* no início do estágio, que foi sendo remodelado ao longo do mesmo.

A atualização do *website* aconteceu tendo por base a necessidade de transmitir uma mensagem clara aos clientes atuais, e acima de tudo transmitir todas as potencialidades que o serviço tem aos potenciais clientes.

O site inicialmente apresentava algumas lacunas, principalmente no que dizia respeito à própria navegação e design. Algumas páginas eram apenas apresentadas em versão *mobile*, e em versão *desktop* não apareciam. Dessa forma, ao longo do processo, foi estabelecido um trabalho entre a equipa da BOTSchool e a equipa de Design de Produto, Experiência do Utilizador e Promoção de Produto para chegar-se a um produto final que transmitisse claramente aquilo que é a BOTSchool.

Nas imagens abaixo, encontram-se algumas imagens daquilo que era o antes e depois de duas das páginas do website.

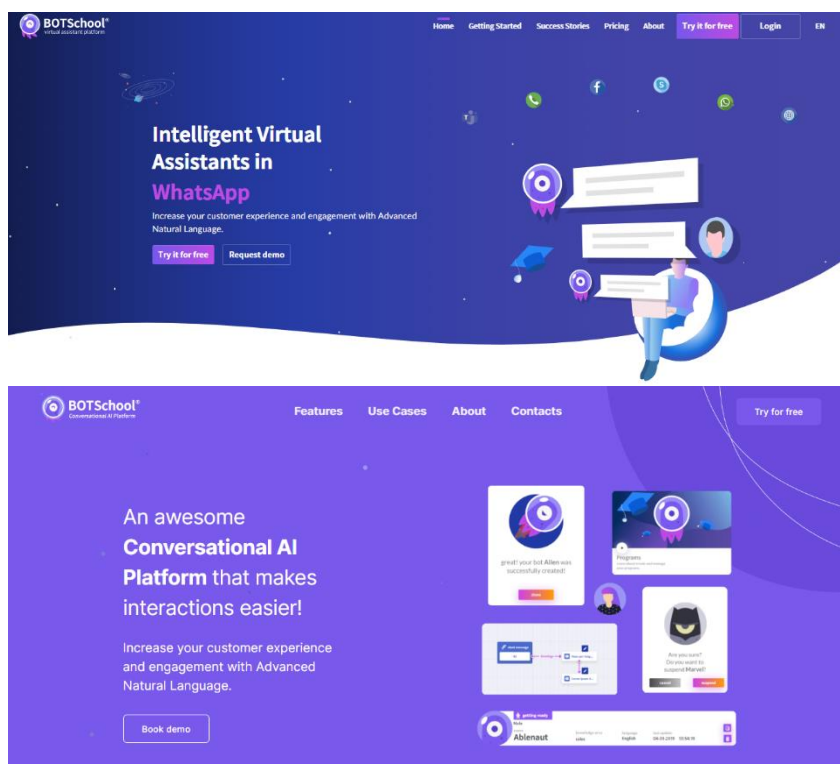


Figura 27. Homepage do website antigo vs. homepage do website atual da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

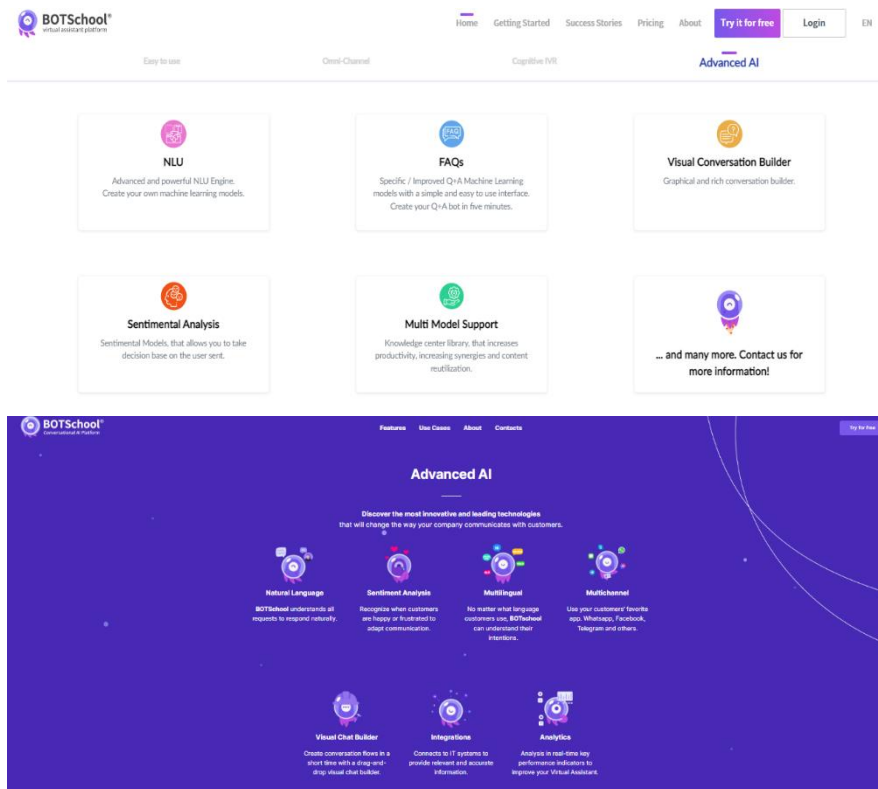


Figura 28. Página das features do website antigo vs. página das features do website atual da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

Esta é por enquanto a única evidência física a ser utilizada, mas de acordo com as estratégias apresentadas a criação de uma página no *LinkedIn* e da atualização da página do *YouTube*, bem como o envio de *emails* na forma de newsletter serão também uma evidência física do serviço que irão complementar o *website*, e desta forma é importante manter a identidade visual da marca. Para além disso recomenda-se colocar os símbolos de cada uma destas redes sociais que serão criadas no canto inferior direito do *website* de forma a aglomerar todas as hiperligações num único sítio simples de encontrar por parte do utilizador do *website*.

As cores, os estilos de letra e as imagens são aspetos que devem manter-se uniformizados em todas as plataformas e meios de divulgação da marca, de forma que o público consiga de forma imediata identificar a marca nos diferentes meios em que esta está presente.

6.6 Pessoas

As pessoas, no conjunto do marketing dos serviços são importantes para a materialização e tangibilidade do mesmo. Existe na BOTSchool uma equipa por trás do desenvolvimento, testagem, operações, gestão técnica, comercialização e promoção.

No caso da BOTSchool o papel da equipa de *BackOffice* é essencial para entregar um serviço com qualidade. Dos elementos da equipa apenas dois representam e mantêm um contacto mais direto com o cliente final. No entanto, todo o processo necessita de ser articulado, e o objetivo passa sempre por atingir as expectativas dos clientes. Na imagem abaixo é representada a estrutura e a equipa responsável pelas várias áreas do serviço.

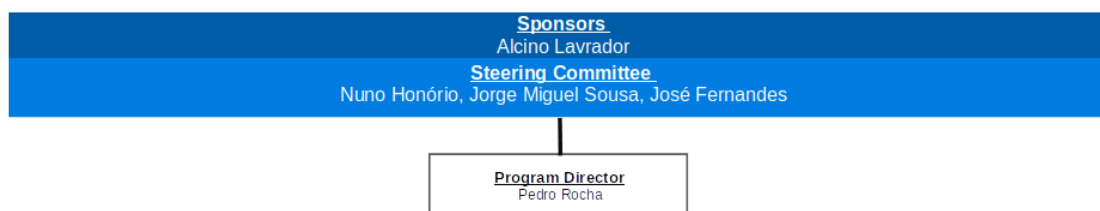


Figura 29. Estrutura equipa da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

	<i>Development</i>	<i>Solution</i>	<i>Testing</i>	<i>Operations</i>	<i>Comercial</i>	<i>Marketing</i>	<i>Tecnical Management</i>
Sara Furão	x		x	x			x
André Ferro	x		x	x			x
Daniel Oliveira	x		x				
Iulia Convalenco	x		x				
Rita Pinho	x		x				
Isabel Teixeira		x					
Marlene Matos		x					
Sérgio Ramalho		x					
João Mota						x	
Pedro Rocha	x		x	x			x
César Carvalho					x		
Sara Inácio	x		x				
Miguel Almeida	x		x	x			

Tabela 31. Funções da equipa da BOTSchool. Fonte: Altice Labs.

Todos os elementos da equipa trabalham para um único objetivo que é oferecer o melhor serviço aos clientes e garantir que a experiência seja a mais satisfatória possível. É importante que todos entendam o objetivo comum e tenham a capacidade de tomar decisões estratégicas que levem ao mesmo. Dessa forma, as comunicações de ações de promoção executadas devem também ser transmitidas de forma clara a toda a equipa. A definição da missão e da visão, e apesar de serem um fator de posicionamento para o público, deve ser clara também para os elementos da equipa.

6.7 Processos

Os processos referem-se ao desenho do serviço, e considerando a intangibilidade do mesmo, uma definição clara de como se desenrola o serviço é essencial para que os processos sejam de alguma forma padronizados e estejam afinados de acordo com aquilo que são as necessidades dos clientes.

Todas as interações entre clientes e serviço, seja para pedir apenas uma informação ou para adquirir efetivamente aquele produto, são englobadas naquilo que é o processo. Neste aspeto consideram-se todos os elementos que interagem diretamente com o cliente, sejam elementos humanos ou tecnológicos, os pontos de interação entre os mesmos, as atividades que são mostradas aos clientes e aquelas que não são, mas mostram-se importantes para a experiência final e a importância de detetar possíveis falhas ou pontos sensíveis que podem tornar o processo mais lento e demorado.

Considera-se que existem dois processos a ter em consideração:

- O processo que acontece quando o cliente vem através de um parceiro tecnológico – seja a Altice Empresas ou outro parceiro. Neste caso, o cliente ou apresenta um problema ou o parceiro identifica um potencial problema que pode ser colmatado pela BOTSchool, e procede-se à apresentação do serviço e do que este pode contribuir. A partir do momento em que se começa a entrar na componente mais técnica entra em ação a equipa da BOTSchool para proceder-se a uma apresentação comercial em que são apresentados os *use cases* do serviço e são esclarecidas algumas dúvidas. Pode existir também um levantamento do problema de forma a criar-se uma demonstração para o cliente ficar já com uma noção de como será aplicado o assistente virtual. Aqui é importante preparar a equipa de forma que consiga dar todas as informações para o cliente poder tomar a decisão de avançar no processo de aquisição.

- No entanto, existe um outro processo que não foi ainda explorado, mas que com o lançamento do *website*, prevê-se que aconteça no médio prazo. Este é a aquisição do serviço através do *website*, sem o envolvimento direto da equipa da BOTSchool. O utilizador do *website*, que pretende construir um assistente virtual para integrá-lo na sua plataforma, começa por criar uma conta no *website* (pode ser através de inserir um *email* e uma palavra-passe definida por o mesmo, ou então associar a conta ao seu *LinkedIn*, *Gmail* ou *Facebook*), depois pode explorar os recursos fornecidos no *website*, existem vários materiais que fazem ser possível entender os conceitos relativos à

BOTSchool e como se constrói um assistente virtual a partir do zero. O cliente através destes recursos consegue autonomamente construir o que pretende. No entanto, caso sinta necessidade pode contactar com a equipa, através de uma *email* de suporte, de realçar que este *email* apenas funciona em horário de trabalho (8h-17h, durante os dias úteis). Depois de construir o assistente virtual, e de proceder ao pagamento do mesmo pode aplicá-lo ao seu negócio.

Este último processo, tal como dito ainda não foi utilizado, mas a aplicação das estratégias de marketing pensadas e o aumento do reconhecimento da marca têm o objetivo de trazer novos clientes para esta modalidade, e nesse sentido o processo será ajustado consoante os problemas que surjam. Realça-se que a aquisição de escala através deste processo poderá necessitar que exista um maior suporte por parte da equipa da BOTSchool para responder rapidamente a estes clientes 'autónomos'. E por parte da comunicação é importante nutrir a relação com os mesmo através do envio de *newsletter* com novas funcionalidades adicionadas, atualizações do serviço e inquéritos de satisfação.

7. Recomendações Finais e Conclusão

O estágio curricular realizado ao longo dos últimos meses tinha como objetivo final a criação de uma série de estratégias para a promoção e divulgação da plataforma BOTSchool, um dos vários serviços criados e desenvolvidos na Altice Labs.

Nesse sentido surgiu então o problema que levou ao desencadear dos temas e dos assuntos abordados ao longo do relatório. Este problema baseou-se em identificar os melhores canais e formatos para fazer chegar a informação aos tomadores de decisão das empresas público-alvo da BOTSchool.

Foi elaborada uma contextualização de forma a entender-se a natureza do serviço e as suas características, bem como os vários processos que elaborar um plano de marketing envolve. Todas as bases teóricas foram também fundamentais para a construção de um estudo prático que abrangeu as várias componentes necessárias para um entendimento o mais completo possível do mercado.

As características do mercado onde está inserido o serviço ditam a forma como este se posicionará. A indústria ligada à tecnologia é atualmente muito forte e abrangente, novos *players* aparecem frequentemente e as condições estão constantemente a mudar, novas tecnologias aparecem quase diariamente e é necessário atualizar constantemente o serviço disponibilizado.

Assim, e num ambiente global, onde se concorre com todas as empresas que oferecem o mesmo tipo de tecnologia é muito importante entender para quem queremos passar a mensagem, e de que forma estes se movimentam e procuram informação.

O marketing digital é um importante aliado para passar esta mensagem, uma vez disponibiliza uma série de estratégias e ferramentas que são eficazes para chegarmos até ao nosso público de forma rápida, e sem necessitar de muitos recursos. Sendo uma forma de marketing não intrusiva, e que depende mais da mensagem que se passa, do que de quem está a passar, as estratégias que servem para comunicar um serviço como a BOTSchool baseiam-se essencialmente em apostar num conteúdo de qualidade e bem estruturado.

A importância de criar valor para o cliente deve impor-se como objetivo das estratégias de marketing pensadas. Garantir que a inovação esteja focada nas vantagens que o cliente pode retirar dela e não especificamente da tecnologia em si. Inovar significa evoluir, e, portanto, transmitir isso aos clientes será uma mais-valia para a criação de uma comunidade fiel e leal.

Esta comunidade é criada através de um processo de atrair e reter clientes, com a utilização de estratégias de *engagement*, que no caso em questão passaram pela idealização de estratégias de marketing de conteúdo, de email marketing, da utilização das redes sociais e da otimização através do *search engine optimization*. Todas estas, quando aplicadas de forma constante e efetiva, levam à educação do público sobre o serviço em questão, e consequentemente à captação de formas de contactos de interesse e de *leads*, e numa fase final à aquisição de um cliente e à manutenção das relações com o mesmo.

Desta forma, algumas das estratégias foram colocadas em prática, principalmente no que diz respeito à criação de conteúdo. Inicialmente através da criação de newsletters e de vídeos, e posteriormente serão aplicadas através do desenvolvimento de artigos que envolvam os assuntos relacionados ao serviço e que têm como objetivo a otimização do *website* no motor de busca, e assim atingir os estágios iniciais do funil de vendas.

No entanto, é importante continuar a traçar um caminho sólido para atribuir personalidade à marca e fornecer ao público um vasto conjunto de ferramentas que tornem possível a tomada decisão de seguir e acompanhar aquilo que de novo se adiciona na plataforma, seja através das redes sociais, do *website* ou outro meio que se considere relevante.

Os objetivos definidos inicialmente para o desenrolar do estágio, mostraram-se desafiantes, uma vez que não existia uma grande aposta por parte da empresa na divulgação da BOTSchool. Foi necessário proceder-se a um longo estudo sobre a indústria onde está inserido o serviço, pois esta não é muito específica e existiam uma série de aspetos relacionados ao *software-as-a-service* que eram desconhecidos, e, portanto, foi necessário explorar esses conceitos e as suas práticas de divulgação.

Realça-se que as entrevistas aos clientes foram um importante método de recolha de dados, tanto para o estudo que se pretendeu fazer para o relatório, como para a própria equipa BOTSchool perceber a satisfação ou não dos clientes em relação aos seus serviços, e desta forma começar a criar-se uma maior gestão da relação com os clientes, fator que é fundamental para a criação de uma relação prolongada com os mesmos.

Pois, por ser uma empresa mais voltada para o mercado *business-to-business*, e que cria serviços e produtos tecnológicos muitas vezes para responderem a necessidades específicas que aparecem, e que acabam por se venderem por si só sem precisar de divulgações e ações de

marketing, a utilização de estratégias digitais para ações de promoção e divulgação pelas redes sociais nunca foram muito exploradas. As oportunidades em relação à BOTSchool mostram-se promissoras, torna-se importante explorá-las e tirar partido daquilo que o mundo digital traz.

Para além disso, as estratégias aqui apresentadas por ainda estarem a dar os primeiros passos no que diz respeito à sua implementação não foram monitorizadas, mas é importante perceber se estas têm sucesso e alcançam o objetivo efetivamente proposto, que é o de atrair e criar uma comunidade, que levará por sua vez a um maior *brand awareness*, e, portanto, às vendas do serviço, seja através de parceiros ou para clientes autónomos.

O caminho feito até ao momento de término do estágio foi muito importante para perceber como funciona a implementação e estudo de um plano de marketing, e foi fundamental para entender que o resultado é importante, mas todas as etapas contam.

8. Bibliografia

- Adamopoulou, E., & Moussiades, L. (2020). An Overview of Chatbot Technology. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 584 IFIP, 373–383. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49186-4_31
- Ahmad, W., Applebaum, H., Halewood, N., Muenta-Kunigami, A., Sabino, M., Sudan, R., & Yadunath, D. (2016). Six digital technologies to watch. In *World Development Report*. <http://www.robertfreund.de/blog/wp-content/uploads/2016/07/WDR-2016.pdf>
- Baumann, E., Kern, J., & Lessmann, S. (2020). Usage Continuance in Software-as-a-Service. *Information Systems Frontiers*, 24(1), 149–176. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10065-w>
- Bene, M. (2020). *Customer Experience in B2B SaaS Business*. Jyväskylä University.
- Bhosale, V. S., Raverkar, D. P., & Tamondkar, T. (2020). Importance of Digital Marketing in the New Age. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 7(1), 79–82.
- Blazheska, D., Ristovska, N., & Gramatnikovski, S. (2020). The Impact of Digital Trends on Marketing. *UTMS Journal of Economics*, 11(1), 48–58.
- Borg, E. A. (2009). The marketing of innovations in high-technology companies: A network approach. *European Journal of Marketing*, 43(3–4), 364–370. <https://doi.org/10.1108/03090560910935479>
- Canhoto, A., Clark, M., James, D., Palmer, R., Rose, S., & Yenicioğlu, B. (2011). *Strategic Marketing*.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia de Investigação (2ª)*.
- Chamelian, R. E. H. (2016). Applying a Marketing Approach to the Internationalization of a Technology SME: The Case of a French SaaS Vendor. *Services Marketing Quarterly*, 37(4), 255–271. <https://doi.org/10.1080/15332969.2016.1217683>
- Create and teach your own AI chatbots with BOTSchool! ([s.d.]). BOTSchool. Recuperado 21 de julho de 2022, de <https://botschool.ai/home>
- Dempsey, D., & Kelliher, F. (2018). Business-to-Business Client Relationships in the Cloud

- Computing Software as a Service Realm. *Industry Trends in Cloud Computing*, 83–109.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-63994-9_5
- EUR-Lex - 32016R0679 - EN - EUR-Lex. ([s.d.]). Europa.Eu. Recuperado 10 janeiro de 2022, de
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>
- Freitas, A. L. P., & Freitas Neto, M. M. (2017). Assessing the service quality in Software-as-a-Service from the customers ' perspective : a methodological approach and case of use. *Production*, 27, 1–13. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20170020>
- Freitas Soares, A. S. (2014). *Criação de um Plano de Marketing Digital para um Sistema de Gestão de Projetos no âmbito de SaaS*. Universidade do Porto.
- Gabriel, I. (2020). Artificial Intelligence, Values, and Alignment. *Minds and Machines*, 30(3), 411–437. <https://doi.org/10.1007/s11023-020-09539-2>
- Gentsch, P. (2019). AI in Marketing, Sales and Service. In *AI in Marketing, Sales and Service*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-89957-2>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Gomes, M. P. (2020). *Inbound Marketing como estratégia de comunicação no segmento B2B : o caso da PRIMAVERA*. Universidade Católica Portuguesa.
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638–655. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2015-0026>
- History. ([s.d.]). Altice Labs. Recuperado 21 de julho de 2022, de <https://www.alticelabs.com/history/>
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing : marketers ' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
- Homepage. ([s.d.]). Altice Labs. Recuperado 21 de julho de 2022, de <https://www.alticelabs.com/>
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020a). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57–

71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2007). *Business Marketing Management: B2B* (10^a). South-Western Cengage Learning.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B , B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management, 81*, 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>
- IBM Cloud Education. (2020, julho 15). What is machine learning? Ibm.com. <https://www.ibm.com/cloud/learn/machine-learning>
- Joe Pulizzi, F. ([s.d.]). What is content marketing? Content Marketing Institute. Recuperado 22 de julho de 2022, de <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy* (10th ed.). Pearson.
- 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>
- Konečný, M., & Kolouchová, D. (2013). The Importance of Brand on B2B Markets: Expert Interviews with Hilti AG Managers. *Central European Business Review, 2*(4), 24–29. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.61>
- Kotler e Keller. (2012). Administração de marketing. In *Pearson Education do Brasil L.tda* (Vol. 14, Issue edição).
- Kotler, P., Amstrong, G., & Opresnik, M. O. (2016). Principles of marketing. In *Pearson* (17^a).
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Standards Information Network.
- Kuligowska, K., & Lasek, M. (2011). Virtual assistants support customer relations and business processes. *Information Management, 3*, 155–156.
- Kurzweil, R. (1985). What Is Artificial Intelligence? *American Scientist, 73*(3), 258.
- Lins, S., Pandl, K. D., Teigeler, H., Thiebes, S., Bayer, C., & Sunyaev, A. (2021). Artificial

- Intelligence as a Service: Classification and Research Directions. *Business and Information Systems Engineering*, 63(4), 441–456. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00708-w>
- Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360* (2^aed.) Conjuntura Atual Editora, Coimbra.
- Mačiulis, P. (2020). *B2B Customer Path: Impact of ZMOT and Micro Moments to the Buying Behavior*. Vytautas Magnus University.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2018). *Marketing Research An Applied Approach* (3rd ed.). Georgia Institute of Technology: Pearson Education Ltd. Retrieved.
- Mero, J., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *The Marketing Management Journal*, 22(2), 102–117.
- Michelsonas, N., & Abdur, R. M. (2012). *Assessment of factors influencing marketing strategies of Software as a Service or SaaS*. Blekinge Institute of Technology.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing : Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(November), 29–34.
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Pataki, A., & Aittokallio, M. (2020). *Developing a Brand Image on the B2B Market: An case study on the SaaS company PinMeTo*. Lund University.
- Patrício, I. (2021, novembro 22). Mais de 40% dos portugueses fizeram compras online este ano. Eco. <https://eco.sapo.pt/2021/11/22/mais-de-40-dos-portugueses-fizeram-compras-online-este-ano/>
- Povolná, L. (2018). *Marketing Communications on B2B Markets*. 278–285. <https://doi.org/10.7441/dokbat.2017.29>
- Revang, M., Mullen, A., & Elliot, B. (2022, January 24). Magic Quadrant for Enterprise Conversational AI Platforms [Review of Magic Quadrant for Enterprise Conversational AI Platforms]. Gartner. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-28XJAIXS&ct=220128&st=sb&submissionGuid=ed8be663-4669-4a4e-b837-a592fd636490>
- Roy, A., & Lee, A. (2021). *Competitive Landscape : Conversational AI Platform Providers*.

- Shankar, V., & Carpenter, G. S. (2012). *Handbook of marketing strategy*.
- Sharma, D., Shukla, R., Giri, A. K., & Kumar, S. (2019). A brief review on search engine optimization. *9th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)*, 687–692.
- Sousa, M. J. (n.d.). *Investigação Recente e Tendências na Economia Digital*.
- Thiebes, S., Lins, S., & Sunyaev, A. (2021). Trustworthy artificial intelligence. *Electronic Markets*, 31(2), 447–464. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00441-4>
- Tyrväinen, P., & Selin, J. (2011). How to Sell SaaS : A Model for Main Factors of Marketing and Selling. *International Conference of Software Business*, 2–16.
- Vinerean, S. A. (2017). Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics. *Expert Journal of Marketing*, 5(2), 92–98.
- Waghmare, C. (2019). Introducing Azure Bot Service. In *Introducing Azure Bot Service*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4888-1>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications, Inc
- Zumstein, D., & Hundertmark, S. (2017). Chatbots - an interactive technology for personalized communication, transactions and services. *IADIS International Journal*, 15(1), 96–109.

Anexos

Anexo A. Transcrição da Entrevista ao *Head of Architecture, Product Management and Presales*

Primeira pergunta é para fazeres uma breve descrição das suas funções e das decisões tomadas por si?

Responsável pelas equipas de gestão de produto e de pré-venda, dentro da nossa área de negócios da Altice Labs, esta área de negócio é a SRP (Serviço de Redes e Plataformas) que possui um conjunto de produtos. Na equipa de gestão de produtos fazemos a gestão dos vários produtos da BU e a pré-venda faz a pré-venda.

O tipo de decisões que tenho a meu cargo tem a ver com decisões estratégicas de evolução dos produtos, coordenação das atividades de gestão de produto, também as atividades de promoção desses mesmo produtos nos canais. E na área da pré-venda tenho um conjunto de tarefas ligadas mais à área comercial, ou pré-comercial, de precificação dos produtos e das propostas que fazemos, desenho das soluções para irem de encontro àquilo que os clientes necessitam.

Qual foi o evento que levou à criação da BOTSchool?

Eu acompanhei o início da criação do serviço, e a ideia partiu de um trabalho que andávamos a fazer na altura que era a construção de um interface para gestão dos utilizadores e das contas num dos nossos produtos, nomeadamente no nosso produto de cobrança, em que a certa altura se começou a experimentar a hipótese de para além de termos um interface web típico de consulta de informação, de criação de novos utilizadores ou de contas naquele caso em específico, a hipótese de fazermos essa interface por linguagem natural. E a partir de uma experimentação dessa tecnologia, na altura um bocado um protótipo, e dessa experimentação e desse protótipo nasceu a ideia de construir uma plataforma que permitisse uma rápida criação e gestão de assistentes virtuais para qualquer fim. E a partir daí começou a nascer a ideia de criar essa plataforma para facilitar, e democratizar o acesso dos utilizadores à criação rápida de assistentes virtuais.

Quais são os fatores diferenciadores deste serviço em relação aos outros presentes no mercado?

Na altura quando começamos a grande diferenciação tinha a ver com nós apresentarmos uma **ferramenta gráfica para criar e depois desenhar os assistentes virtuais**. Na altura não existia, quem queria utilizar este tipo de tecnologia utilizava normalmente a Google e a IBM em que tinha de desenvolver o assistente virtual do zero utilizando as API's que esses fornecedores disponibilizavam. **A nossa plataforma tendo um ambiente web de desenho do fluxo de conversação e também de toda a criação de configuração das intents, das training frases, era uma novidade.**

Para além disso, diferenciava-se na altura, e continua ainda a diferenciar-se pelo facto de nós **separarmos o assistente virtual do conhecimento que o assistente pode ter**. Essa gestão é um elemento bastante diferenciador, pois **permite ter múltiplas bibliotecas de conhecimento e atribuí-la ao assistente virtual de uma forma rápida e simples e facilita muita essa gestão.**

Outro aspeto que achamos que é bastante diferenciador, é o facto de que nós com a BOTSchool temos bastante força, e provavelmente é um dos nossos pontos mais fortes, **estamos muito embrenhados no tema dos bots de conversação em linguagem e não tanto, por exemplo, nos webchats. Há várias soluções de webchat e não há assim tantas soluções para o chamamos o IVR – para atender as chamadas dos clientes, e nós temos um ponto importante neste aspeto.** Para além de termos uma integração muito forte e importante com outro produto nosso que é o ABC, que permite construir lógicas de atendimento das chamadas do cliente por parte de uma empresa muito facilmente e direcioná-las para a BOTSchool de forma completamente transparente.

Qual é na tua opinião a abrangência da concorrência da BOTSchool?

Neste momento estamos numa fase de alguma internacionalização da BOTSchool. Temos já um conjunto de clientes em Portugal bastante interessante. **Temos alguns concorrentes em Portugal que obviamente devemos estar atentos a eles, e preocupar-nos com eles porque quando nós ou os nossos integradores vão às empresas propor a BOTSchool, muitas vezes esses concorrentes nacionais ou já estiveram ou vão em algum momento também de apresentar.** No entanto, o nosso objetivo é tornar a solução o mais internacional possível. Conseguimos agora, recentemente, através de um parceiro nosso uma venda para o mercado francês, temos através do nosso integrador/filial do Brasil, temos tido algum negócio já no Brasil, portanto, **para além de estarmos muito atento à concorrência nacional, devemos também estar muito atentos à concorrência internacional pois o mercado é cada vez mais global.**

Em relação a isso da concorrência internacional, temos claro os grandes players (Google, IBM, Microsoft), mas tens alguma noção de outros que não esses grandes que estão a atuar de forma semelhante e, portanto, fazem concorrência direta à BOTSchool?

Assim, vi um estudo recente que apontava para umas centenas/milhares de concorrentes da BOTSchool. A verdade é que apesar de tecnologicamente os referidos (Google, IBM, Microsoft) serem os tecnologicamente mais avançados, e sendo estes uma referência, a verdadeira concorrência não é desses players, pois a maior parte dos clientes e dos nossos potenciais clientes muitas vezes são abordados por empresas que têm propostas de valor mais parecidas com as nossas. Do ponto de vista em que não estão a propor puramente tecnologia para a construção de um bot, mas sim uma plataforma onde é possível criar e gerir um bot como é o caso da nossa solução. Acho que devemos nos preocupar mais com concorrência deste tipo de plataformas como é caso da kore.ai a Agentifai e outras parecidas do que com os grandes players.

Quais são os meios utilizados atualmente para a divulgação da marca BOTSchool?

Atualmente a divulgação ad BOTSchool passa muito pelo contacto dos representantes comerciais dos nossos parceiros. Temos um conjunto de parceiros não só em Portugal mais fora de Portugal, que conhecem a BOTSchool, que promovem a BOTSchool junto dos seus clientes e através dos seus representantes comerciais locais.

Para além disso temos um website disponível e vamos brevemente começar a fazer alguns posts, e já temos feito alguns posts em redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, e queremos intensificar a divulgação na BOTSchool nos canais digitais, nomeadamente nas redes sociais.

Quais achas que são as melhores plataformas para a divulgação do serviço?

Claramente hoje em dia as redes sociais são fundamentais para a divulgação de qualquer serviço, seja por posts de promoção no LinkedIn ou outras redes sociais, seja pela divulgação de vídeos de publicidade em plataformas onde isso faça sentido, se calhar até no Youtube. Mas uma hipótese é também como publicidade paga noutra tipo de publicações, pode ser interessante patrocinar a presença de um banner ou de informação sobre a BOTSchool numa publicação sobre tecnologia ou sobre marketing.

Em relação à parceria estratégica (e óbvia) que existe com a Altice Empresas, e tendo em conta que esta é atualmente o principal intermediário entre a BOTSchool e os atuais e potenciais clientes, como é executada esta primeira abordagem? Os clientes expõem à Altice Empresas que possuem uma necessidade que pode ser colmatada pela BOTSchool? A Altice Empresas percebe que o cliente pode necessitar de uma solução como a BOTSchool e apresenta uma proposta?

Como não acompanho o trabalho que a área comercial da Altice Empresas realiza eu tenho uma ideia como isso acontece, mas como não acompanho vou dar a minha opinião com a devida distância. A informação e a ideia que eu tenho é que a grande maioria das vezes são atividades/promoções e divulgações não solicitadas pelos clientes. Ou seja, os comerciais em contacto regular com os clientes levantam o tema sobre os assistentes virtuais, poderá haver casos em que o cliente ao expor o problema que tinha ao representante comercial da Altice Empresas, o representante comercial viu ali a BOTSchool como uma potencial solução para resolver o problema. Acredito que haja de tudo, a maioria dos casos são os comerciais da Altice Empresas que levam a ideia até ao cliente, e falam e promovem esta nova solução que a Altice Empresas está a comercializar e que pode ser uma forma de resolver um problema ao cliente, ou então tendo já conhecimento de um concorrente ou de outra empresa da área que adotou a solução de assistentes virtuais propõem a esse cliente também adotar o mesmo. Mas acredito que haja alguns

casos em que é a própria empresa (cliente) que solicita à Altice Empresas, ao comercial, ajuda para resolver um determinado problema, e o comercial identifica ali a BOTSchool como uma solução.

Quando existe uma demonstração de interesse, quais os passos para mostrar ao potencial cliente as vantagens e o fator de diferenciação da BOTSchool?

O processo de venda começa normalmente por esse contacto da área comercial da Altice Empresas, há uma primeira fase em que a área de pré-venda e gestão de produto da Altice Empresas é chamada a dar uma fase de qualificação (pois nem sempre os comerciais têm a capacidade um pouco mais técnica, e menos comercial de explicar as partes mais técnicas da BOTSchool). **Normalmente a área de pré-venda da Altice Empresas entra nessa fase, faz eventualmente uma primeira reunião com o cliente, e normalmente pede-nos a nós (Altice Labs) para fazermos uma apresentação mais completa, e auxiliamos com uma apresentação mais profunda e a discutir algumas ideias com o cliente.**

Considerando que esta é uma plataforma voltada para o público B2B, quais os setores que são a prioridade?

Nós já estamos num conjunto interessantes de setores. **Estamos presentes no setor das telecomunicações, estamos no setor financeiro, também no setor do e-Government e estamos no setor da saúde. Estes são os quatro principais setores.** E futuramente vamos entrar também no setor do retalho. Diria que a BOTSchool é uma plataforma completamente agnóstica ao setor, e isso é uma diferenciação grande da BOTSchool. **Ao contrário de outras empresas que se apresentam com uma solução muito orientada para o setor da banca, ou para outro tipo de setores, a BOTSchool é uma solução que tem capacidade de se adaptar a qualquer setor, verticalmente ou industrialmente.** Neste momento, eu diria que fora de Portugal estamos muito orientados a expandir-nos no setor das telecomunicações. Queremos crescer na área da banca, no setor financeiro, porque temos já um cliente nesse setor e crescer ainda mais neste setor seria bastante interessante para nós. Temos também já uma presença no setor das utilities, nos serviços de utilidade pública, onde estamos a desenvolver um assistente virtual para receber as leituras de contadores de uma empresa de serviços de utilidade pública, queremos crescer muito nesse setor porque seria muito interessante alargar com o trabalho que fizemos com esse cliente, e expandir para outros ocupando um espaço maior nesse setor. Queremos continuar a também a crescer no e-Government e no retalho sem dúvida.

Anexo B. Transcrição da Entrevista ao *Head of Unified Communications, Virtual Assistants & M2M/IoT Managed Connectivity*

Poderia fazer uma breve descrição das suas funções e das decisões que são tomadas por si?

Responsável da BU tanto da BOTSchool como do ABC, como do M2M. No caso da BOTSchool o meu papel foi ajudar a desenhar aquilo que é o MVP para o sistema, qual é que era a sua estratégia prevista de marketing e a forma de se posicionar para o mercado, quais eram os seus potenciais proveitos e também estimar aquilo que eram os custos estimados, para chegarmos ao business plan que foi proposto para a organização, e a partir daí temos vindo a monitorizar esse plano e a tentar fazer crescer aquilo que foi a estratégia inicialmente desenhada.

Estas decisões têm impacto direto na BOTSchool, pois cabe-me a mim, com o José Fernandes e com o Nuno Honório desenhar aquilo que é a estratégia que achamos que terá a maior adoção

no mercado e na realidade estas decisões acabam por ter um impacto direto naquilo que é a implementação, o dia-a-dia da equipa, quais são as prioridades que devem desenvolver e que devem-se focar.

Como surgiu a BOTSchool, qual foi o evento que levou à criação da plataforma em questão?

Acho que houve alguns. A certa altura nos produtos do ABC e do M2M houve algumas críticas, que insidiam com a dificuldade na interação com os sistemas (são sistemas na área empresarial – B2B e sabemos que a interação não é fácil), os utilizadores são muito heterogéneos a forma de interagir e estamos confrontados com estas dificuldades. Também fomos estimulados como um dos objetivos de potenciar aquilo que é a user experience dos utilizadores com os esquemas. E olhando tudo isso, tomamos algumas iniciativas de forma a tentar melhorar aquilo que era a interação com os sistemas.

Uma das iniciativas foi mais focada na parte web, para permitir uma experiência mais agradável e mais recente. E durante esse trabalho, contactamos com uma tendência que estava a acontecer no mercado, que era na realidade permitir que os utilizadores falassem com linguagem natural, através de chat ou através de voz ou outros esquemas, diminuindo as barreiras de adoção da tecnologia e permitindo uma maior automação. Foi a partir daí que surgiu esta ideia. Primeiro mudar os chats para estes produtos, mas nesse caminho percebemos que a adoção da tecnologia era bastante difícil. Aquilo que era uma expectativa nossa em relação àquilo que seria o mercado não estava a acontecer, havia uma curva de aprendizagem muito elevada, algo muito complexo e perante todas as dificuldades em todas essas experimentações de termos chats para estes produtos, surgiu a ideia criar um produto que simplifique o dia-a-dia das empresas, que reduza este impacto de criar um chat e criar uma solução que fosse voltada para pessoas não técnicas, sem este tipo de expertise e que pudesse acelerar a adoção desta tecnologia.

Foi um bocadinho o momento, tentar fazer o rebrand para esta solução, e de levar tudo isto para um produto que pudesse ajudar na sua criação do dia-a-dia.

Como é que evolui a BOTSchool, quais eram as funcionalidades que existiam no início e quais são aquelas que gostaria de destacar agora?

A BOTSchool no início, no início a ideia, tinha que ser simples na interação com os utilizadores. Também tentou-se e ao início surgiu esta ideia, que ainda hoje é uma ideia inovadora na minha perspetiva, de que **à medida que os conteúdos fossem criados houvesse uma separação desses vários conteúdos, (que hoje chamamos na BOTSchool de problems, mas não são mais do que modelos) numa separação dos vários modelos, de forma a simplificar a criação dos mesmos, portanto ficam mais pequenos, sendo mais fácil operar, geri-los, alterar informação**, isto foi para mim o momento chave da criação da BOTSchool e ainda hoje é um fator diferenciador.

A partir daí temos vindo a fazer um caminho incremental em cima destas funcionalidades, sendo que mais recentemente iria destacar um conjunto de features que temos vindo a adicionar – capacidade de análise de sentimentos, capacidade da plataforma permitir por configuração exportar a alteração / deteção de língua e automaticamente também a tradução daquilo que as pessoas estão a falar com o canal, a adição dos bot FAQ's também foi outro marco importante.

Têm sido dados passos seguros a partir do lançamento da BOTSchool que têm adicionado mais valor à plataforma, mas sempre na lógica de simplificar aquilo que é a criação de um assistente virtual com inteligência, em que cria efetivamente para a empresa e possa lhe permitir resolver este tipo de problema. É este o nosso o mindset e é aquilo que também estamos focados.

Ou seja, é essa a proposta de valor que querem transmitir aos clientes?

É essa a proposta de valor, desde o início essa foi a missão que definimos e ainda hoje é a proposta de valor que queremos passar. **Uma solução multicanal, que permite de forma simples criar assistentes digitais que são inteligentes e permitem resolver os problemas das empresas. Essa é a principal missão da solução.**

No sentido da definição da concorrência, qual a abrangência que considera ser a mais adequada para definir a concorrência da BOTSchool? (focando mais em termos de funcionalidade e da parte técnica – quais os serviços que a BOTSchool conseguiria acompanhar)

A BOTSchool quando ela foi pensada e desenhada e ainda hoje é assim ela direciona-se para o mercado UI, global para integrador (ou seja, para empresas que queiram criar os seus próprios assistentes), neste sentido não é uma solução que vende use case mas que permite a criação de uses cases.

Na minha perspetiva há bastante concorrência, começando pelos maiores, que são os dominantes na área (como a Google, a Microsoft e a IBM), mas **também existem plataformas mais recentes que têm vindo a trabalhar, mas que na realidade posicionam-se não tanto como tecnólogas, mas que permitem administrar aquilo que são as Conversational AI Platforms e que também são uma ameaça, um concorrente muito forte à BOTSchool.** Na minha perspetiva a BOTSchool tem que caminhar em direção a essas soluções, **ser uma inovar de criação de assistentes virtuais, que facilite, ser efetivamente uma Conversational AI Platform em que as empresas de forma simples conseguem criar os próprios assistentes virtuais, e dessa forma criar valor face à tecnologia de top que os maiores players (Google, Facebook, Microsoft) oferecem,** com uma proposta de valor in-to-end, não só juntando os canais, como ter facilidade na criação de assistentes digitais, a possibilidade de relacionar-se com os canais de IT das empresas, a possibilidade de relacionar-se com contact centres, e no fim do dia para quem faz a adoção da tecnologia tem uma proposta de valor mais simples e que endereça os vários temas e dificuldades que as empresas possuem.

Para além do website da BOTSchool, não existe nenhuma outra plataforma em que esteja presente o serviço. Desta forma, qual a sua opinião sobre o melhor método para a divulgação da BOTSchool?

Na minha perspetiva os próximos passos seriam, há aqui uma necessidade de ajustar a comunicação e missão daquilo que é hoje em dia a BOTSchool, no website de vendas. Passar um bocadinho mais a mensagem que esta é uma Conversational AI Platform. A seguir estamos a falar de produtos digitais em que a estratégia digital é extremamente importante e na minha perspetiva falta dar o passo seguinte que é dar visibilidade digital passa tanto pelas redes (sociais), principalmente, presença no próprio Youtube, redes como o Medium, de quem está a avaliar e à procura de informação, consiga facilmente perceber e fazer com que a BOTSchool lhes apareça. Além disso, **também acho que devíamos procurar marketing one-to-one, ou seja, identificar empresas potenciais parceiras ou potenciais clientes, em que os trazendo diretos com use cases que podem ser implementados,** os benefícios que podem derivar da solução, os clientes de forma constante vão recebendo essa informação, para que caso tenham um problema, a BOTSchool é uma solução no mercado que os conseguiria ajudar. Estes na minha perspetiva seriam os próximos passos a dar no que se refere ao marketing: **trabalhar na estratégia digital – maior divulgação e quem sabe também a própria solução aparecer na Gartner, é também uma forma de divulgação mais massiva (meios específicos), implementada com o marketing one-to-one para fazer com que um dia seja possível chegar lá.**

Considerando que esta é uma plataforma voltada para o público B2B, quais os setores que são a prioridade?

O setor mais natural da BOTSchool é o das telecomunicações. É o setor em que a Altice Labs e a Altice trabalham, é o setor de maior proximidade e porventura seria um dos setores em que mais facilmente podemos conseguir mostrar ter use cases e ter referências, e seria um dos principais setores de atividade que deveríamos apostar. **No entanto, a tecnologia não se prende a um setor de atividade, esta pode ser aplicada em qualquer setor. E os setores de atividade seguintes que nós devíamos endereçar são os setores em que a vertente de customer service é uma vertente com muito impacto nas organizações.** A área das utilities, por exemplo, é uma área em que existe uma interação muito grande com o cliente com as empresas, assim como a área do retalho. **Tudo que fossem setores de atividades ou empresas, em que o sentimento de relação com o cliente fosse complexo devido à sua massa e ao setor de atividade devíamos prosseguir.** Em relação às mais pequenas, e com uma expressão menor, é interessante, mas no meu ver não é algo imediato, mas naturalmente com uma presença digital da marca BOTSchool mais forte pode acontecer, mas do ponto de vista daquilo que é o nosso esforço de disseminar e contactar as empresas, apostaria naquelas que têm um maior impacto e que sofrem mais na relação entre cliente e empresas.

É possível explicar sucintamente os passos dados por parte da equipa para perceber as necessidades dos clientes, para o desenvolvimento do produto?

Os passos que tipicamente ocorrem para criar uma assistente virtual quando temos uma proposta comercial é junto do cliente perceber qual é a necessidade do bot, quais são os assuntos que o bot tem que saber responder, os assuntos acabam por corresponder depois à indicação de intenções que necessitam que o bot consiga saber falar ou responder capazmente, cada uma dessas intenções depois junto do cliente tentar também pedir um conjunto de frases representativas da identificação dessas intenções, até porque dependendo do setor de atividade essas frases podem ser diferentes e perante também essa intenção junto do cliente desenhar o fluxo de informação que é pretendido fazer uma vez identificado essa mesma intenção. Tendo este documento criado, na realidade é aprovado junto do cliente e a partir dá-se então a implementação do bot.

E esse fit entre o serviço e a necessidade é simples, ou aparecem problemas e torna o processo mais complexo? Como é esse fit?

Há uma mensagem que nós (equipa) vamos passando aos clientes, que os assistentes digitais a evolução deles deve ser incremental. (...) há a calibração daquilo que é a expectativa inicial para aquilo que se vai fazer, mas ainda assim naquilo que é a nossa calibração, (...) levamos que o cliente comece a ver algo concreto, em que ele consiga ver o valor (acrescentado?) e a partir daí ir adicionado mais camadas. A partir do momento em que conseguimos isso e conseguimos esse foco e fazemos entender este mecanismo (este processo) de ensino constante ao longo do tempo os projetos correm sem grandes problemas.

Esse entendimento é imediato ou demora algum tempo?

Demora sempre algum tempo, há aqui uma dificuldade de AI que tipicamente nós enfrentamos, que é uma ideia que foi criada no mercado e nas pessoas que a inteligência artificial já sabe dos assuntos todos e que é só adotar e por uma arte mágica os sistemas conseguem falar sobre (qualquer) assunto. **Quem endereça estes projetos e ouviu falar de inteligência artificial, muitas vezes vem com a expectativa que o sistema já é inteligente por ele próprio e que já sabe responder a todos os assuntos e todos os problemas, e que aprende sozinho com o tempo e evolui que é**

quase um organismo vivo, organismo digital, que vai evoluindo e vai mudando. Na realidade não é assim, sabemos que existe um esforço grande de acompanhamento, de ensino dos próprios assistentes digitais, e também os próprios clientes para desconstruírem este pensamento que têm, no sentido de trazê-los um bocadinho à realidade de que nem sempre é aquilo que é a expectativa que eles inicialmente trazem.

Ou seja, eles vêm com a expectativa que conseguem fazer tudo com um bot e têm de refrear essa expectativa.

Pensam que o bot já sabe de tudo e fala de tudo e mais alguma coisa e aprende sozinho, que enquanto cliente não têm de fazer praticamente nada, e a realidade está muito longe disso.

Quem habitualmente está por parte da empresa – isto é, o cargo/função/know-how daqueles que estão em representação do cliente?

Tipicamente há duas pessoas que estão sempre presentes, podem não estar presentes exatamente no mesmo momento, o primeiro contacto é sempre com um gestor, o tema começa sempre por quem tem um problema, ou seja, tem um problema e pode ser um diretor que comunica connosco e apresenta o problema que tem e nós apresentamos as várias soluções e também no mesmo momento, ou posteriormente numa segunda reunião, há presente alguém mais técnico, com maior conhecimento que possa ajudar na tomada de decisão. Há sempre estes dois perfis envolvidos do lado do cliente, o gestor com um conhecimento 360 do problema que está em causa, o que é que está à procura no mercado, e muitas vezes recorre também a alguém mais técnico da sua equipa para o ajudar na tomada de decisão.

Existe por parte do cliente algum interesse em que a sua equipa de IT se envolva no processo – ou seja, a pessoa mais técnica da parte do cliente faz manutenção ou envolve-se diretamente no processo?

Acompanha os indicadores, os KPI's da solução, se está a cumprir com aquilo que é a expectativa ou não e vai mantendo este acompanhamento, quem é responsável pela solução e vai contactando connosco para poder ir evoluindo e poder ser feita alguma alteração.

Eu tenho agora uma pergunta que não estava programada, mas lembrei-me dela, entretanto. A pergunta é qual seria o interesse da BOTSchool em encontrar parceiros?

Quando desenhamos o IP, esperamos desde início ter o máximo possível, na nossa perspetiva só é possível ser atingido através de integradores parceiros que consigam ver valor na solução e levar as soluções para os seus clientes, e para nós os parceiros têm um papel central naquilo que há de ser o futuro no sucesso da BOTSchool, e parceiros como agências de marketing acho que fazem todo o sentido, porque iriam ajudar não só há divulgação da solução mas também apresentarem informação da solução e das possíveis vantagens aos seus clientes.

Acho que os parceiros são fundamentais no crescimento da BOTSchool do ponto de vista comercial, porque o próprio perfil da Altice Labs não é propriamente uma empresa que tenha facilidade em chegar mercado e ao cliente final da BOTSchool que são empresas, e portanto, além de que temos presença em PT e no Brasil via a nossa filial lá, todos os outros territórios são desconhecidos e não trabalhamos, portanto ter parceiros com capacidade de chegar ao cliente final e também ter parceiros com presença e conhecimento de outros mercados que não o português e o brasileiros para nós é fundamental.

Ou seja, esse também seria um passo lógico para a BOTSchool neste momento.

Sim, sim é fundamental. Aumentar a rede de parceiros. Neste momento temos quatro ou cinco parceiros que me lembre assim de repente, uns com maior sucesso e outros numa fase mais inicial de todo o processo, mas é fundamental expandir essa rede de parceiros para a BOTSchool ter sucesso.

Anexo C. Transcrição da Entrevista ao Cliente Interno A

Qual o seu cargo e a sua função na empresa e as decisões tomadas por si?

Sou responsável por uma área de promoção e inovação dentro do departamento de E-Care da Direção Digital. Entre as minhas funções tenho a equipa que desenvolve os assistentes virtuais digitais. Resumidamente tenho a responsabilidade de coordenar a equipa que desenvolve os assistentes virtuais nos canais digitais – website, aplicação e estão agora a começar de desenvolver o canal WhatsApp.

Podia caraterizar a equipa e as atividades que desenvolvem?

Somos quatro pessoas. Desenvolvemos fluxos na BOTSchool, testamos a BOTSchool e depois para além das funções da BOTSchool também tenho na equipa pessoas que fazem campanhas de promoção, de tudo o que são ferramentas de eCare, mas também de campanhas comerciais que são divulgadas no canal de suporte ao cliente. Também fazemos KPI's, para além daqueles da BOTSchool, também fazemos aqueles mais genéricos do departamento. E temos o fórum, somos responsáveis por gerir o fórum, a comunidade de utilizadores que constitui o fórum.

Passando para as perguntas mais relacionadas com a BOTSchool. Qual foi a necessidade que os levou a implementar a BOTSchool?

Foi a necessidade de responder rápido e de forma simples aos nossos clientes e estar sempre disponível, este canal para nós é um canal complementar daqueles que já existiam. Trabalhamos muito articulados com o IVR e muito articulados com a direção de apoio ao cliente, que tem o atendimento humano. Na prática somos uma peça da equipa que contribui para articular tudo isto. Já temos clientes que utilizam a BOTSchool quando ligam por voz, na prática é um IVR que os atende e tem todos os programas da BOTSchool (é por isso que nós trabalhamos muito ligados com essa equipa do IVR, bebemos muito da experiência deles, facilitou-nos esse time-to-market, essa experiência (que o IVR) que já tinha com a BOTSchool). Tentamos ter para o cliente a mesma experiência em locais diferentes. Quando o cliente vai IVR e pergunta qual é o seu PIN ou quais são os seus dados de pagamento, a experiência seja semelhante aquela que tem no seu canal digital. **A necessidade foi complementar estes canais que já existiam – o canal humano e o canal IVR e introduzir no canal digital também esta interface, este assistente, este mordomo que está sempre disponível para o cliente e que procura responder de forma simples e rápida.**

E foi considerada alguma outra opção, alguma outra plataforma?

No digital já havia outra plataforma antes, e foi decidido em termos de empresa alinhar pela BOTSchool. Acho que o facto de termos a mesma ferramenta de suporte no canal digital e no canal de voz é uma vantagem, é uma vantagem na experiência que conseguimos construir para o cliente. Não temos algoritmos diferentes (claro que os fluxos são construídos de forma independente) mas temos o mesmo motor, trabalhamos articulados. O facto de **termos o mesmo motor de inteligência artificial que vai evoluindo para os canais de voz e para os canais digitais** da mesma forma, acho que é uma vantagem para os nossos clientes.

Uma das perguntas era se já tinham uma outra plataforma implementada, mas já percebi que sim.

Tínhamos uma plataforma da VISOR.AI. Tínhamos no Moche e não estávamos a utilizar a componente de inteligência artificial. Apesar de o fornecedor VISOR tem inteligência artificial, aliás eles têm vindo a trabalhar com algumas empresas aqui em Portugal (na banca, seguros...), mas o que tínhamos era um chatbot que na prática era uma árvore de decisão apenas, não estava a ser explorada a componente de inteligência artificial.

Fator de diferenciação que acha relevante mencionar na BOTSchool?

- Para nós o que foi decisivo foi adotar uma solução do grupo que já estava a ser adotada em alguns canais do grupo. Para um **cliente externo da BOTSchool o que pode ser diferenciador**, são dois ou três fatores que vou tentar enumerar:

- **Facilidade de construção de fluxos, é tudo muito visual.** Quando queremos construir o conhecimento sobre uma determinada área, é **muito fácil e muito intuitivo estar a construir os fluxos**, a construção é muito fácil e muito intuitiva.
- **As interfaces de integração que têm vindo a ser desenvolvidos.** Já temos desenvolvidos interfaces para KPI's, interfaces para integrar com a nossa app, (a app não é desenvolvida em cima da BOTSchool – a app MY MEO é desenvolvida pelas equipas da direção digital) e depois integra com as API's do digital.
- **Equipa muito orientada para as necessidades do cliente e, portanto, está muito disponível para fazer adaptações.** Por exemplo, tivemos que adaptar todo a nossa interface web de acordo com as guidelines que temos nos nossos sites, e isso foi construído pela equipa da BOTSchool, ou seja, a equipa da BOTSchool construiu uma interface de HMTL (...) que estava adequada ao que nós tínhamos no nosso website. **Um cliente chega à equipa da BOTSchool e diz as especificidades e as guidelines e depois há disponibilidade por parte da equipa, mediante o projeto, para fazer essa adaptação.** Em algumas outras soluções maiores, será mais difícil haver esta capacidade de customizar esta ferramenta.

Aquilo que a BOTSchool veio melhorar?

Nós temos valor acrescentado para o cliente a dois níveis. Temos dois grandes grupos de questões que os clientes têm, no caso concreto do MEO, tem várias questões, mas tem duas principais:

- **Apoio técnico;**
- **Não técnico – com grande foco em temas de faturação;**

Começamos por lançar os temas não técnicos, e a resposta aos temas não técnicos já existiam de alguma forma na nossa área do cliente ou na nossa ajuda e suporte, ou no nosso website. O assistente virtual permitiu captar/compreender a linguagem natural do cliente e mostrar a informação que é relevante para o cliente. Portanto, no meio de todos os ativos digitais que nós temos, onde muitas vezes o cliente já tinha a resposta, o **valor acrescentado que nós encontramos foi facilitar a informação ao cliente (informação essa que já existia, mas estava dispersa)**. Isto em todos os temas não técnicos.

Depois acrescentamos uma componente técnica que vem trazer uma capacidade de diagnóstico que está integrada (e mais uma vez foco a facilidade que temos em integrar API's, temos camadas de abstração na BOTSchool que depois integram com o middleware nosso e que depois neste caso está a fazer uma integração com uma ferramenta de despiste de avarias que é NETQ que utilizamos na Altice Portugal) e portanto nós temos neste assistente virtual toda uma camada de

integração que permite a um cliente que se queixe de uma avaria permitirmo-nos que façamos algum diagnóstico e algumas correções automáticas. Portanto, nós temos uma proposta para o cliente que é: fale com o nosso assistente virtual – este de forma automática consegue resolver-lhe metade dos problemas.

E temos ainda outra integração muito interessante que é quando este não consegue resolver, integra com as nossa equipas de apoio técnico e faz-lhe uma chamada de retorno. Com a vantagem de entregar a essas equipas o motivo pelo qual o cliente se queixa (por exemplo: o cliente pode estar a queixar-se de uma avaria na televisão, na internet ou em tudo), entrega-lhe um diagnóstico que foi feito e a resposta a esse diagnóstico e depois lança-lhe um diagnóstico completo. Ou seja, quando alguém tem um problema técnico passa por uma triagem que resolve até metade dos problemas, ajuda o cliente a ver as ligações todos dos equipamentos, vê se há uma avaria comum na zona, vê se há um bloqueio da conta por algum motivo de não pagamento, só isso limpa logo quase metade das questões (30/40%) e depois faz ainda estes diagnósticos automáticos.

Na prática temos disponível 24/7 um assistente para o cliente que ajuda a encontrar informação para temas não técnicos e desencadeia aqui diagnósticos de temas técnicos e com a possibilidade de ligar a uma chamada de retorno rápido de um técnico.

Este é o valor acrescentado que temos, **estamos neste momento em fase de começar a trabalhar na promoção, ou seja, dar escala a tudo isto. Neste momento temos uma utilização que é muito espontânea (muito residual), sendo os clientes que vão descobrindo e vamos agora passar para uma fase seguinte em que vamos dizer ao cliente aquilo que conseguimos fazer com o assistente virtual.**

Comunicação com a equipa da Altice Labs.

Temos interlocutores, fazemos o acompanhamento periódico com o (-), temos o acompanhamento semanal de todos os temas de projeto, temos o acompanhamento semanal com a (-). Temos interlocutores e acompanhamentos regulares e além disto temos tipo um steering mensal com o (-) (...). Eu diria que não temos temas de comunicação. Temos interlocutores para temas mais funcionais relacionados com os projetos. E depois temos a ponte feita com a equipa de desenvolvimento para alguns temas mais técnicos que surgem.

Temos a dinâmica de comunicação está bem estabelecida, os interlocutores estão conhecidos.

Para mim enquanto cliente é importante saber que tenho sempre disponíveis contactos para as questões funcionais e uma ponte para algumas questões mais técnicas que surjam. E é normal os contactos mais funcionais não conhecerem alguns temas mais técnicos. Enquanto cliente é importante haver essa noção de um acompanhamento periódico do projeto e ter os interlocutores disponíveis e bem definidos.

Já alguma vez consultou o website da BOTSchool?

Já consultei há algum tempo. Esse na minha opinião, e posso estar a ser agora injusto porque já não o consulto há algum tempo, mas **do meu ponto de vista era um tema que precisava de desenvolvimento (não sei se, entretanto, já desenvolveu, acho que tem vindo a ser de alguma forma desenvolvido), mas para quem chegava de fora e pesquisava só a BOTSchool não conseguia perceber só ali a potencialidade da solução, o que existia por si não vendia a solução.**

Fazia falta ali ter alguma informação mais detalhada. Eu conhecendo por dentro a BOTSchool, depois vendo o website, tinha a noção que a BOTSchool fazia mais coisas do que estavam ali espelhadas.

Mais um comentário, já estive em workshops com mais operadores e dá-nos jeito ter um website bom, que mostre bem a BOTSchool. Porque cheguei a estar em conferências da ETIS, por exemplo, e disse que utilizávamos a BOTSchool, além de estar a explicar a obviamente em que consistia a plataforma, dei o URL e claro que a percepção que as pessoas têm da ferramenta decorre muito daquilo que estão ali a ver.

Pensaria utilizar a BOTSchool se não a conhecesse e se visse o website pela primeira vez?

Se visse só o website, se calhar ficava com dúvida e precisava de contactar com alguém. Conhecendo o que eu conheço da BOTSchool, claro que sim. Pois a BOTSchool é uma ferramenta capaz de ser utilizada em todas as empresas.

Todas as ferramentas têm vantagens e desvantagens, eu acho que a BOTSchool, tem estado a evoluir de acordo com os standards de mercado, todos os temas de compreensão de linguagem natural (então no mercado português tem essa vantagem, mas não só no mercado português). E tem as peças que uma empresa necessita. Uma empresa que hoje queira montar um serviço de apoio ao cliente (seja ele de e-care ou e-commerce), tem na BOTSchool as ferramentas que necessita.

Tendo em conta aquilo que é a BOTSchool, seria útil para a si ou para a sua empresa, receber regularmente algum tipo de atualização de novos serviços desta plataforma? Por exemplo através de um email institucional, uma newsletter ou outros meios?

Sim, sim. Por acaso é um tema que temos vindo a trabalhar (e que foi uma queixa minha de algum tempo), de pedir para nós termos, e acho que isso é importante enquanto cliente, a informação atempada da evolução da BOTSchool. Nós hoje ainda temos a realidade de aparecerem novas funcionalidades, dizem-nos que foi instalado isto e aquilo. (Neste momento o Pedro Rocha está a marcar exatamente um workshop, para vermos as novas funcionalidades que entraram na BOTSchool). Acho que enquanto cliente da plataforma isso é muito importante. Informação atempada aos clientes e até de alguma forma permitir formar os clientes ou informar com algum detalhe os clientes antes das novas features informarem.

Enquanto cliente eu gostaria de ter uma antecipação maior na informação sobre as novas funcionalidades que surgem, eu gostava que quando é instalada uma nova funcionalidade eu já ter tido antes acesso a informação do que é que vai entrar e eventualmente quando as funcionalidades são algo mais complexas uma sessão de formação ou de algum esclarecimento. Acho que isso enquanto cliente é importante e é um ponto que tem vindo a evoluir, ainda não está perfeito, mas tem vindo a ser respondido pela Altice Labs.

Apesar de termos canais de comunicação facilitados e que funcionam bem, acho que em termos de profissionalização da ferramenta/solução, acho que é uma boa prática antecipadamente informar os clientes tanto internos como externos das novas funcionalidades e saber como trabalhar com as mesmas. Até para tirar potencial da solução, porque senão corremos o risco (e no momento até temos algumas funcionalidades mais novas que têm a ver com algum diagnóstico, dos fluxos, das intents, etc. que ainda não estamos bem a tirar partido pois não sabemos como funcionam). Na prática a BOTSchool tem mais capacidade do que aquela que estamos a utilizar.

Essa comunicação mais regular e mais contante seria facilitadora para adicionarem as novas funcionalidades?

Claro, para tirar proveito. Pois se não sabemos como funcionam não conseguimos tirar partido.

Anexo D. Transcrição da Entrevista ao Cliente Interno B

Qual é o seu cargo e a sua função na empresa? Que tipo de decisões são tomadas por si? Caracterização da equipa – nº de funcionários, setor de atividade, (...)?

Eu trabalho na direção de segmento B2C (clientes de consumo), e estamos na área da experiência de cliente, especificamente na experiência de cliente eu desempenho aqui as funções daquilo que é o atendimento automático de todas as linhas de apoio e também de linhas internas para técnicos, instaladores, forças de vendas (...), portanto tudo o que é os IVR's é gerido pela minha área.

Portanto, naquilo que é a gestão do dia a dia dos IVR's e de atendimento automático, quer do ponto de vista de novas funcionalidades, novas opções, de como é que vamos estruturar esse atendimento automático, é feito em parceria (obviamente estas decisões não são tomadas de forma isolada) com as áreas de atendimento, ou as áreas de produto, com outras pessoas das áreas de segmento, mas no fim dia a decisão é da nossa equipa (área).

A direção de segmento como um todo é uma direção grande, somos mais de uma centena de pessoas. Especificamente no departamento de experiência do cliente somos 15, e na minha área somos 5 (na verdade 4+1, porque uma das pessoas é da Altice Labs e trabalhamos muito com ele). Em termos de funções o que é que nos fazemos no dia a dia? Tarefas do dia-a-dia são coisas como: alterações de encaminhamento dos IVR – há equipas que necessitam de mudar de um sítio para o outro, ou uma determinada capacidade de uma equipa fica mais centralizada – tudo o que é os encaminhamentos dos IVR para o humano somos nós que operacionalizamos isso (a pedido das áreas operacionais). Fazemos também, para além dessas configurações, por exemplo hoje havia problemas nas boxes android e, portanto, há um pico de chamadas no atendimento, e foi preciso que o IVR informasse os clientes que estavam a ligar naquele momento que já sabíamos que havia uma avaria, e que já estávamos a resolver. Desta forma evitamos chamadas para os operadores que no fim do dia também vão dar a mesma informação.

Outro tipo de configurações, sempre relacionados com o atendimento, é a identificação de determinados extratos de clientes, nós temos ofertas de vendas específicas para eles, então configuramos no IVR que os clientes, por exemplo, que estão numa zona específica em que vamos acabar com o cobre e vamos passar para fibra, esses clientes vão direcionadas para uma equipa técnica para lhes explicar as vantagens da fibra e promover logo essa migração. É muito relacionado com esse tipo de coisas relacionadas com esse tipo de coisas.

Da BOTSchool concretamente fazemos todo o desenvolvimento dos programas e dos estudantes daquilo que são as nossas funcionalidades da BOTSchool.

Qual foi a necessidade para procurar uma solução como a BOTSchool?

Essa é uma resposta simples, que vou tentar resumir. **Foi uma evolução tecnológica natural, tínhamos um IVR que era por teclas, marque 1, marque 2, o caminho e evolução tecnológica seria sempre a voz.** Sempre achamos que as soluções anteriores a isto dos assistentes virtuais, como eram as soluções de reconhecimento de voz não era suficientemente boa, portanto nunca demos esse passo de evolução para a voz. Mas nesta fase da tecnologia, em que já está mais madura,

em que já é uma linguagem natural, e não uma linguagem antiga e estruturada, não era a mesma coisa. Achamos que estava na altura de dar o passo.

Por outro lado, **entrou em vigor um projeto lei em 2014 que nos limita os menus de opções de atendimento automático**, e tinha que ter apenas 5 opções no menu, tendo uma delas que ser de operadora, a outra de cancelamento de contrato, portanto, sobravam três opções para dar serviço em self-care aos clientes, ou seja, para os clientes não terem que ficar numa fila de espera, à espera que alguém os atendesse. **E, portanto, esta capacidade de atendimento por voz, tiranos esta limitação no número de opções, porque a pessoa fala naturalmente e nós temos é que ter capacidade de interpretar as múltiplas necessidades.** No fundo, não temos um menu de opções limitado a cinco, temos uma abrangência total porque o cliente fala o que quer.

Foram estes dois motivos: a evolução tecnológica e a funcionalidade.

Uma das perguntas era para tentar perceber se já havia alguma solução parecida, pelo que estava a dizer tinham isso da marcação, mas esta passou a ser limitada. Esta era a única solução que vocês tinham antes da BOTSchool, portanto?

Era o IVR tradicional.

Foi considerada alguma outra opção para a satisfação desta necessidade? Se sim, qual foi essa opção?

Quando começamos a falar sobre estes temas com a Altice Labs, **também a IBM se auto sugeriu para trabalhar connosco, com a solução do Watson.** O que fizemos na altura foi avaliar estas duas soluções.

Qual foi esse factor que o levou a decidir-se pela Altice Labs?

O que fizemos foi uma prova de conceito exatamente igual com as duas soluções. O objetivo era ter uma solução por voz que informasse os clientes qual era o pin/puk de um cartão móvel. Fizemos exatamente igual dos dois lados, o **mesmo tipo de requisitos e de funcionalidade de diálogo.** No fim fomos comparar, pusemos isto com clientes reais (na verdade antes de pormos com clientes reais, fizemos um teste interno e comparámos as taxas de sucesso de reconhecimento de uma solução e de outra). A pessoa tinha que dizer o número de telefone, tinha que se validar com um número de conta ou com um NIF, portanto, tinha de haver capacidade para perceber se o cliente estava a dizer o número de conta ou o NIF, reconhecer bem os números e assim. **Comparámos as duas soluções nesta capacidade de reconhecimento e de chegar ao fim do processo, e ambas as soluções estavam muito equivalentes.** E a realidade é que a solução da Altice Labs ficou ligeiramente acima (umas décimas), não se destacava por aí além, mas efetivamente ficava acima.

De seguida, olhamos para o preço e para o custo da solução, e faz sentido do ponto de vista do grupo que seja a solução da Altice Labs e não uma solução externa. Portanto, a decisão foi relativamente fácil, foi difícil fazer o business case, mas a decisão foi fácil.

Existe algum fator diferenciador que é importante realçar?

Sim, na altura o que nós percebíamos, e **algures no processo tivemos a necessidade de fazer algumas alterações** (penso que passámos a introduzir o número de conta, ou algo do género), e **a BOTSchool entregou no dia a seguir.** E a IBM demorou três ou quatro dias. Ficámos com a ideia de que a **equipa da BOTSchool era muito mais ágil do ponto de vista de implementar novas coisas.** Isso é outro fator que diferencia. **A facilidade com que chegamos ali e rapidamente fazemos uma**

alteração. Imagina que estás num call centre a receber milhares de chamadas em simultâneo é bom que tu rapidamente tenhas o teu assistente a saber responder aquilo que há no momento, e não tenhas de esperar semanas ou dias, porque quando estiver pronto já passou, e o problema já é outro. O nosso foco é esse, é o telefone a tocar 24/7, e temos que garantir que atendemos essas chamadas.

A adoção da BOTSchool melhorou o desempenho da empresa (o quê em concreto), sentiram alguma diferença relevante, cumpriu com as expetativas? Se for possível – sabe quais os KPI's foram melhorados? Algum indicador que queira realçar?

Estou a fazer estas contas agora, para o ano de 2020/2021. Já tínhamos feito para 2020, sendo que foi esse o histórico que recebemos os Open Awards. Nós em 2020 poupamos cerca de 500 mil euros naquilo que são custos de atendimento. Ou seja, a BOTSchool do ponto de vista resolução de chamadas no IVR teve uma performance em 5 ponto percentuais melhor do que o que teve o IVR. Nós deixamos 10% das chamadas a ir para o IVR para fazer grupo de controlo e, portanto, comparamos estas duas taxas, os 10% do IVR e os 90% da BOTSchool, e o IVR transferiu mais 5pp do que transferiu a BOTSchool. Representa uma redução significativa em custos de atendimento, pois as chamadas ficaram na BOTSchool.

Em 2021 esse valor foi superior porque, entretanto, alargámos em agosto de 2020 a BOTSchool também ao atendimento técnico, o que se traduziu em 2021 já deu 680 mil euros em poupança de custos.

Como tomou conhecimento da BOTSchool e como obteve informação detalhada sobre a mesma?

- Eu fui chamado para uma reunião quase sem querer pela administração, porque a Altice Labs tinha uma solução nova e queriam que avaliássemos a solução. Creio que partiu da Altice Labs fazer essa demonstração da solução.

Como é que a comunicação entre a Altice Labs e a sua equipa?

- Resulta muito bem, criámos um grupo de trabalho muito interessante, e a disponibilidade é total, não temos propriamente aquela relação de cliente fornecedor formal, em que quando se pede uma coisa é preciso fazer um change request, a relação é muita próxima, temos necessidades e procuramos as equipas por teams ou pelo telefone, e as coisas evoluem. Sabemos o papel de cada um, e a comunicação tem sido excelente.

Já alguma vez consultou o website da BOTSchool?

Não, porque tenho contacto direto.

Pois a minha próxima pergunta ia de encontro a isso, perceber se já consultou e se tem alguma opinião sobre o mesmo?

Sou capaz de ter lá ido uma vez. Sei que é roxo e não gosto da cor.

Colocando a hipótese que tinha conhecido a BOTSchool sem ser através da Altice Empresas, teria considerado utilizá-la para a necessidade que a sua empresa apresentava?

Pelos motivos que disse anteriormente, esta solução é uma boa solução e faz sentido aplicá-la de forma a evoluir tecnologicamente.

Tendo em conta aquilo que é a BOTSchool, seria útil para a si ou para a sua empresa, receber regularmente algum tipo de atualização de novos serviços desta plataforma? Por exemplo através de um email institucional, uma newsletter ou outros meios?

Mais do que interessante, e isso foi uma das coisas que pedimos à equipa de desenvolvimento, foi que sempre que houvesse alterações, com novas funcionalidades da BOTSchool que nós fôssemos previamente informados. **Exatamente para garantir que aquilo de novo que entra ou é utilizado e sabemos como utilizar, e tirarmos partido disso e por outro lado sabermos que aquilo que entrou não foi estragar aquilo que já existe. Portanto, sim é importantíssimo, e faz sentido para os clientes terem conhecimento das novas funcionalidades até para usufruírem aquilo novo que a solução entrega. Do que andar ali à procura e descobrir coisas muitas vezes sem querer, e passámos por isso, tivemos desde o início da BOTSchool, portanto a BOTSchool foi desenvolvida quase ao mesmo tempo do que aquilo que fomos fazendo aqui na MEO, portanto havia novas funcionalidades que parece que quase descobríamos sem querer, e isso não fazia sentido.**

Anexo E. Transcrição da Entrevista Cliente Externo A.

Pergunto qual é o vosso cargo e as decisões tomadas por vocês? Que tipo de decisões são tomadas por vocês? E a caracterização breve da empresa – nº de funcionários, setor de atividade e área de atuação?

A nossa empresa é um bocadinho diferente das restantes, porque somos um parque de ciência e tecnologia, portanto não estamos assim enquadrados em lado nenhum. Mas basicamente o que nós temos são empresas que são nossos clientes porque têm cá edifícios arrendados, espaços comerciais, escritórios, lojas, seja o que for. E tentamos criar um ecossistema que propicie a inovação e o gerar conhecimento.

A minha função é controller financeiro, mas também sou responsável pela parte dos sistemas de informação. É aqui que entra o colaborador externo, não está nos quadros da nossa empresa, mas é como se fosse interno, e, portanto, é ele que nos dá este apoio todo mais técnico na área do sistema de informação.

A nossa empresa é uma empresa muito pequena em termos de funcionários nós somos neste momento 18, somos mesmo muito poucos, não fomos nós propriamente que tomámos a decisão de comprar o nosso avatar – o nosso assistente virtual a quem foi dado o nome de avatar. Essas decisões passam sempre pela nossa administração, não temos esse poder de decisão.

O que a levou procurar uma solução como esta da assistente digital?

A nossa administração pretendia não só ter algo mais inovador, como também nós deixamos nessa altura de ter um rececionista físico, uma pessoa que estivesse apenas a desempenhar essas funções, porque também estávamos em reestruturações internas da própria equipa e achámos que seria uma **ferramenta interessante** ter, no sentido em que como um parque de ciência e tecnologia apresentar um **modelo um bocadinho mais inovador nesse sentido. Contactámos a Altice que como vocês devem saber é nossa acionista**, e, portanto, o vosso CEO pertence ao nosso conselho de administração, portanto, é sempre um parceiro muito privilegiado neste tipo de escolhas e inovação. O nosso administrados teve a ideia de criar um avatar, um assistente virtual, que pudesse fazer a vez de um rececionista.

Infelizmente, como depois se veio a verificar, o processo ficou um bocadinho aquém das nossas expectativas e ficámos apenas quase como um diretório das empresas e dos colaboradores da Taguspark.

Foi considerada alguma outra opção para além da BOTSchool?

Não, a BOTSchool foi a única opção considerada.

Antes de ter a BOTSchool implementada tinham já alguma outra solução?

Tínhamos uma rececionista física, uma pessoa.

O fator que levou a mudar foi mesmo a modernização tecnológica e colocar no parque uma rececionista que refletisse a vertente tecnológica do parque, certo?

Exatamente.

Uma das perguntas era como melhorou o desempenho da empresa e se sentiram alguma diferença relevante?

Não, aliás nós voltámos a ter a nossa rececionista antiga, porque, entretanto, voltou a trabalhar mesmo connosco. Acabámos por perceber que precisávamos também de uma rececionista, porque nós recebemos encomendas, há muitas pessoas que vêm cá ter connosco para efetuarem serviços, e etc. Só o Avatar nunca seria suficiente, mesmo que ele correspondesse mais às nossas necessidades.

Como disse o **projeto foi muito longo, acabou por ser muito demorado, obviamente, que houve (não quero dizer culpas, porque aqui nem se trata de culpas), impasses de parte a parte nós também solicitámos outras coisas a meio do projeto que também levou a atrasos**, não foi só a Altice que se atrasou. Houve de parte a parte realmente alterações a meio do projeto. O resultado acabou por ficar mesmo aquém daquilo que estávamos à espera.

(A nossa dificuldade) é mesmo que **ninguém utiliza o Avatar, mesmo quando não estava lá ninguém na receção as pessoas procuravam quase sempre a receção, (as pessoas) perdiam-se bastante, não foi algo que ficasse a funcionar nem como substituto**, nem sequer para procurar onde fica uma determinada empresa, e dizer o número do espaço e as pessoas se dirigirem lá.

Pretende referir agora a parte mais técnica?

Posso referir algumas coisas que eu, entretanto tenho aqui como sendo problemáticas: que é a forma difícil que é colocar-se uma empresa nova, até porque nós temos isto em português e inglês, e, entretanto, sempre que é necessário adicionar uma empresa tem que se adicionar nos dois lados. E a plataforma do BOTSchool não é das mais rápidas que há, e apesar de termos tudo configurado o simples facto de estarmos a adicionar o nome de uma empresa e de todos os nomes os nomes idênticos que poderá ser chamada uma empresa. Pois, apesar de isto ter alguma inteligência artificial, quando se procura por o nome de uma empresa, basta ter um sotaque diferente já é o suficiente para o Avatar não os reconhecer, temos aqui algumas dificuldades neste sentido. A própria equipa da Altice Labs deu-nos a hipótese de adicionarmos nomes/palavras-chave idênticas ao nome da empresa, sempre que adicionamos uma empresa temos que estar a adicionar mais essa informação, e é todo um processo que demora imenso tempo cada vez que é necessário adicionar uma empresa nova.

Mas em algum ponto diferenciador pela positiva esta plataforma?

Pela positiva não, basicamente era isto que estava á espera quando se falou de um Avatar, algo que nos respondesse. Mas tinha a ideia que isto, partindo um bocadinho do ponto daqueles equipamentos que existem nos centros comerciais, que a interação fosse mais fácil com o utilizador final e que existisse mais facilidade no sentido do reconhecimento. Se por exemplo, eles procurarem pelo nome de algum de nós, pode ter dificuldade em perceber as palavras. Ele tem ali alguma dificuldade em reconhecer a voz, e às tantas as pessoas acabam por perder a paciência, porque no fundo querem ter uma resposta rápida e aquilo acaba por demorar mais tempo a dar a resposta, do que as pessoas procurarem por si próprias.

Como tomaram conhecimento da BOTSchool? E como obtiveram informação detalhada? Pelo que percebi tomaram conhecimento pois são parceiros da Altice e como é que depois se desenrolou o processo?

Veio depois uma equipa da Altice apresentar um projeto, obviamente que o primeiro projeto que nos foi apresentado era algo mais evoluído e mais abrangente do que este avatar que acabámos, mas também os custos envolvidos eram substancialmente superiores e nós não estávamos interessados na altura em despender tanto dinheiro, o projeto foi ficando mais pequenino e ficámos com este Avatar e pronto, como disse o André é ainda uma grande dificuldade no reconhecimento de voz. Tanto que depois pedimos à Altice para também termos a solução escrita, mudámos também esses requisitos, para termos um ecrã touch que permitisse escrever, porque apesar de tudo podendo haver erros a escrever o nome já sai mais certinho, quer das pessoas quer do nome das empresas. Isso funcionou um bocadinho.

Acho que as pessoas também não estão muito habituadas a ter um assistente virtual ali, estavam habituadas a durante muitos anos a ter um rececionista presencial, e como ainda tínhamos a receção física lá também causava ali alguma (estranheza). As pessoas estavam habituadas e dirigiam-se à receção mesmo não estando lá sempre presencialmente alguém e, portanto, talvez também por isso também não foi sempre muito usado. Quando tentamos uma, duas e três vezes e não reconhece, também nos aborrecemos um bocadinho e queremos é resolver o nosso tema e avançar.

Não sei se recorreram ao website das assistentes virtuais, para saber informação mais detalhada sobre o serviço?

Não, não. Só recorremos para atualizá-la sempre que é necessário adicionar alguma informação (no assistente virtual).

Em relação à apresentação comercial realizada por parte da Altice são apresentados alguns casos em que a assistente virtual já atua.

Sim, mostram-nos vídeos, tinha uns exemplos na altura (isto já foi há muito tempo, iniciou-se em 2019, portanto já foi há algum tempo), e penso que na altura a Altice tinha alguns exemplos de alguns vídeos, e de mostrar um exemplo da BOTSchool, foi um bocadinho isso que nos foi apresentado.

Acha que foi útil para perceber o que era o serviço BOTSchool?

Sim, conseguimos ver a boneca a falar e a explicar algumas coisas, portanto, sim acho que foi útil nesse sentido. Depois nós quisemos um boneco diferente, achámos que aquele não se adequava muito à nossa realidade e aí tivemos que arranjar uma empresa externa que nos ajudasse a fazer o desenvolvimento desse boneco, o nosso é assim um bocadinho mais futurista. Não sei se teve

oportunidade de ver, mas se não teve vale a pena porque a boneca é engraçada e pronto foi um bocadinho por aí.

Tendo em conta aquilo que são os serviços prestados pela BOTSchool, acha que seria interessante receber as novas funcionalidades que são adicionadas previamente? E receber algum tipo de comunicação, como também já referiu que houve alguns problemas para desenvolver o Avatar, acha que ter recebido informação sobre as funcionalidades e o seu funcionamento teria sido útil?

Sim, acho que sim, é como digo, acho que nós estávamos mesmo com uma expectativa muito superior à realidade também da própria tecnologia, se calhar não estava ainda tão desenvolvida como nós achávamos que estaria e, portanto, houve aqui um desencontro grande de expectativas. E o investimento apesar de não ter sido extraordinário, ainda foi considerável, pois tivemos que comprar loop e desenvolver o Avatar e a televisão e os próprios serviços da Altice como é obvio, e o que sentimos é que se soubéssemos o que sabemos hoje não o teríamos feito e apesar de ser uma coisa engraçada, mas não tem grande utilidade em termos de receitas ou de custo/benefício não nos trouxe grande benefício.

Gostaria de saber se querem deixar alguma sugestão tanto para a melhoria do serviço como para a comunicação entre a Altice e possíveis clientes?

Eu acho que depende muito do que os clientes querem, e como é obvio a Altice também foi aprendendo como todos nós, fomos aprendendo em conjunto, e com certeza terá outros clientes e terá o processo mais bem alinhado.

Mas acho que o mais importante é tentar que os clientes percebam bem o que é que vão receber, mesmo sabendo, e sei que em termos de venda não é o melhor argumento, mas que existem estas dificuldades técnicas em termos de reconhecimento de voz, etc. Para depois não sentirem um bocadinho que o que recebem não é aquilo que estavam à esperar, que aquilo que recebem não é bem aquilo que compraram. E a culpa não é de ninguém, e da tecnologia que ainda não está nessa fase. Mas se calhar para outro tipo de empresas e outro tipo de serviços já está bastante evoluída e serve, mas se calhar não serve para toda a gente ainda.

Mas como digo, a boneca ficou engraçada, aquilo dá um ar giro a quem está ali, uma ou outra pessoa utiliza, mas são muito poucas as pessoas que utilizam.

Ficou um bocadinho aquém do expectável, mas se calhar as nossas expectativas não estavam certas.

Outra pergunta, se calhar com cada vez mais este tipo de tecnologia a aparecer, acha que as pessoas começam a habituar-se e a usar cada vez mais a rececionista digital, neste caso?

Eu acho que sim, acho que em algumas coisas facilita imenso, escusa de estar ali uma pessoa a tempo inteiro, é um trabalho que é um bocadinho rotineiro, e o que pudermos substituir e transformar estas tarefas mais aborrecidas para as máquinas, acho que faz todo o sentido. E diria que com a evolução da inteligência artificial será esse o caminho, se calhar fomos um bocadinho cedo de mais e daqui uns anos o nosso Avatar terá ali um uso muito grande. Mas para nós faz todo o sentido, e sendo um parque de ciência e tecnologia faz todo o sentido tentarmos estar na linha da frente do que de novo se faz, e do que inovador se faz.

Anexo F. Transcrição da Entrevista ao Cliente Externo B

**Qual é o seu cargo e a sua função na empresa? Que tipo de decisões são tomadas por si?
Caraterização da empresa – nº de funcionários, setor de atividade, serviços que fornecem?**

Sou diretor de Reinsurance e Inovação. Tenho duas grandes áreas à minha responsabilidade, um delas o seguro, a parte mais tradicional do negócio segurador, ou seja, é pegarmos nos nossos riscos e encontrarmos parceiros a quem nós partilhamos o risco dos nossos seguros. E depois a outra componente, não tão tradicional é a mais disruptiva, que é o tema da inovação na companhia. Aí a minha responsabilidade, passa, por primeiro identificar quais são os pontos que nós devemos de seguir, qual é a estratégia que nós devemos seguir em termos de inovação e depois ir interagir com as diferentes áreas, porque isto não é só uma pessoa sozinha, nós fazemos isto em bloco e em conjunto, para que essas decisões que tomámos as áreas sejam intervenientes neste mesmo processo. Num breve resumo é isto que é feito.

Temos duas companhias, uma de vida e uma de não vida, nós só temos o produto de não vida. Só fazemos comercialização, até ao momento, ou seja, é banca seguros pura. Neste momento, em termos de funcionários, somos cerca de 188/190 funcionários. A nossa atividade é pura venda e comercialização de seguros não vida.

Qual foi a necessidade da empresa para procurar uma solução como a das Assistentes Virtuais?

O que é que nós elencámos, e aliás nós antes (quando tomamos a ideia de avançar para um Bot ou assistente), **tínhamos elencado que o nosso objetivo era ajudar os balcões na questão de disponibilizar mais conhecimento técnico para as perguntas mais frequentes que hoje em dia nos questionam. Tínhamos então dois objetivos: um deles era, portanto, eles terem uma ferramenta onde poderiam questionar essas mesmas perguntas e por outro lado nós reduzirmos o contacto telefónico que essas agências tem connosco e com a nossa área de apoio ao negócio.** Estes eram os dois grandes objetivos. Isto numa ideia inicial, e foi isto que nós avançamos quando tivemos este projeto.

Depois de implementado este projeto e depois de verificarmos os resultados do mesmo, identificámos que os balcões não estavam muito virados para o contacto com aquele bot. Ou seja, alguns faziam perguntas, depois outros nunca quiseram interagir, e, portanto, tivemos aqui esse tema para agilizar com eles. Claro que depois víamos que as pessoas de uma determinada faixa etária ainda interagiam e depois outras pessoas com outras faixas etárias já não interagiam e então nós optámos um pouco para pôr de lado a questão da base de conhecimento, da parte dos produtos, de não avançamos tanto por aí. E na segunda opção que tivemos, aí sim, termos uma **interação ao nível da venda e que aí temos mais sucesso com a interação do bot.**

O que é que nós fizemos? **Quando estamos em contexto com determinado cliente, no balcão automaticamente nós temos um conjunto de regras por trás, em que se visualiza se aquele cliente que eles estão a pesquisar ou a contactar naquele momento é elegível para uma determinada oferta que nós temos previamente parametrizada.** Temos ali uma árvore de decisão por trás, consoante a tipologia do cliente, da caixa e eles podem interagir com o cliente para oferecer aquele produto que nós colocámos como prioritário. Neste aspeto os resultados são sobejamente muito mais interessantes do nosso lado, não só pela interação que criámos entre a caixa agrícola e o cliente, bem como de alavanca do negócio.

Claro que posso referir que nós não estamos 100% contentes com o processo, mas não tem nada a ver com a Altice Labs, tem mais a ver com a disponibilidade que nós temos de produto, e queremos melhorar esse tema dos produtos do nosso lado, para que consigamos ter uma maior interação ainda entre caixas agrícolas e clientes, e estamos a pensar agora no presente ano fazer

uma alteração ao nível do produtos e da oferta que estamos a colocar disponível para que consigamos ter ainda uma maior interação nesse processo.

Foi considerada alguma outra opção para a satisfação desta necessidade? Se sim, qual foi essa opção?

Nós quando iniciámos esse tema com o assistente virtual, nós optamos por uma outra empresa antes de aderirmos e fazermos este projeto com a BOTSchool, que era a VISOR.AI. Primeiro tivemos esse serviço e depois quando nos foi apresentado a vossa plataforma nós optámos por alterar exatamente o parceiro e neste momento não prevemos qualquer alteração nesse sentido, estamos contentes com a plataforma.

Caso tenha sido considerada outra opção, qual o fator que o levou a decidir pela solução da BOTSchool? Qual o fator de diferenciação desta solução?

O fator de diferenciação. Primeiro permitia-nos uma simplificação em termos de processo, muito mais ágil do que aquela que nós tínhamos anteriormente. Em termos de custo, ou seja, nós não vimos diferença em termos de custo.

Por outro lado, nós já temos como parceiro a Altice e foi também juntarmos neste contexto mais uma funcionalidade à atual parceria que nós já tínhamos, enquanto com a VISOR.ai só tínhamos exatamente este pequeno nicho com eles. Foram esses os fatores.

E antes de adicionar esta componente mais tecnológica estava-me a dizer que havia um contacto entre o balcão e o apoio ao negócio, ou seja, era essa a única forma para a satisfação dessa necessidade, um contacto mais direto, telefónico?

Sim, sim.

Hoje em dia, temos outro formato também, que passa pelo nosso sistema de apoio à venda e que aí já conseguimos ter uma outra interação com os colegas dos balcões e que não necessitamos de tanto contacto. No entanto, as chamadas ainda são bastantes e é um tema que nós queremos reduzir.

A BOTSchool foi mais par fomentar essa dinamização tecnológica?

Neste momento a BOTSchool utilizamos não tanto nessa componente de apoio, mas sim na questão, ao fim e ao cabo do negócio. Porque primeiro nós temos aqui uma outra situação, que é no nosso projeto banca seguros, no grupo crédito agrícola, quem tem a ferramenta de geração de leads, quem tem a ferramenta de contacto comercial, CRM e por aí, é tudo o banco, nós enquanto seguradora não geramos esse tipo de interação.

Com este módulo que nós temos da BOTSchool, nós de uma forma encoberta, por assim dizer, conseguimos gerar esse contexto e essa interatividade com os balcões. Portanto enquanto nos permitirem isso nós vamos alimentando este caminho e vamos dotando cada vez mais desta ferramenta para que possamos tirar partido deste contacto direto entre CA Seguros balcão e cliente.

A adoção da Assistente Virtual melhorou o desempenho da empresa (o quê em concreto), sentiram alguma diferença relevante, cumpriu com as expetativas? Se for possível – sabe quais os KPI's foram melhorados? Algum indicador que queira realçar?

Nós não constituímos KPI's neste processo, nós partimos da tecnologia que estávamos a utilizar anteriormente, o algoritmo que estávamos a utilizar anteriormente com a VISOR.ai eram diferentes

daqueles que estamos a utilizar com a BOTSchool, nós verificámos efetivamente melhorias após todo aquele trabalho de afinação (e que foi bastante), ou seja, lá está o trabalho de afinação da base de conhecimento, de todo esse processo, foi bastante pesado, mas acho que o resultado atingido todo nós ficámos conscientes e contentes com o mesmo. Foi efetivamente, ficámos contentes no final do processo.

Acha que houve um ajustar de expetativas entre aquilo que estavam à espera e aquilo que receberam?

Na primeira interação que tenho (aliás falei algumas vezes com a Cristina e com o Jorge sobre isto) ficámos um bocadinho apreensivos porque a primeira entrega não correu logo como nós esperávamos. E, portanto, nós fizemos uma pequenina demo antes de avançarmos para a alteração do parceiro, e a demo correu às cinco mil maravilhas, ou seja, correu bastante bem. Depois quando juntámos os vários módulos o Bot tinha ali, digamos, algumas dificuldades nas respostas, mas pronto, resolveu-se e efetivamente no final o resultado foi aquele que esperávamos e aquele que pretendíamos.

Como tomou conhecimento da nossa oferta? E como obteve informação detalhada sobre as suas funcionalidades?

Da oferta foi através da Altice, foi do contacto que fiz com um gestor de clientes e na altura foi-nos apresentada essa ferramenta. Portanto doi assim ficámos a conhecer a mesma.

E o conhecimento que obteve sobre a BOTSchool veio das conversas que teve com a Altice Empresas?

Exatamente.

E recorreu ao website da BOTSchool para retirar algum tipo de informação ou para conhecer melhor?

Não, não, porque isso nos foi fornecido pela Altice.

No website e na apresentação comercial realizada por parte da Altice Empresas são apresentados alguns casos em que os Assistentes Virtuais já atuam, sendo um deles por exemplo a MEO. De que forma a apresentação deste uses cases foi útil para perceber as vantagens que as Assistentes Virtuais podiam trazer para a vossa empresa?

Ou seja, eu não fui tanto por aí pelos casos. Quando nós fizemos duas ou três reuniões antes de tomarmos a decisão, o que para mim foi mais importante (e claro que conhecer a ferramenta é sempre importante, ver a potencialidade da ferramenta também), mas vemos com um exemplo próprio e em comparação direta com aquilo que nós tínhamos quando fizemos a demo, foi aí que tomámos a decisão de alteração do parceiro. Porque nesse ponto analisámos as diferentes vantagens que poderíamos ter ao mudar de parceiro, portanto, foi com isso que tomámos essa decisão.

Não foi tanto com os exemplos que apareciam. Porque, lá está, nós tínhamos um âmbito previamente definido quando alterámos a plataforma, e foi com isso que nós tomámos a decisão.

Mas se na apresentação houvesse um use case já de uma seguradora?

Os uses cases foram apresentados, mas não foi por isso que nós tomámos a decisão.

A questão é que os uses cases, aqui nesta área, cada um é muito específico, os requisitos são muito diferentes. Pode-se apresentar um use case mais genérico, mas depois cada cliente terá alguns requisitos específicos e alguma aplicabilidade distinta. Mas sim **foram apresentados alguns, não foi o foco da apresentação porque tentámos logo perceber quais é que eram as necessidades e de que forma é que se poderia fazer aqui a correspondência com a solução que tínhamos.**)

Colocando a hipótese que tinha conhecido esta solução das Assistentes Virtuais sem ser através da Altice Empresas, teria considerado utilizá-la para a necessidade que a sua empresa apresentava?

Sim, sim.

Tendo em conta aquilo que são os serviços prestados pelos Assistentes Virtuais, seria útil receber antecipadamente a informação de novas funcionalidades relativas ao serviço? Por exemplo através de um email institucional, uma newsletter ou outro meio que se considere relevante?

Sim.

Existe alguma funcionalidade das Assistentes Virtuais que pensa vir a utilizar na sua empresa futuramente, para além daquela que está em uso atualmente?

Nós temos um **outro projeto para fazermos este ano com a Altice que tem a ver com o assistente via WhatsApp**. Nós adjudicámos o ano passado, mas não tínhamos disponibilidade interna para fazer os desenvolvimentos que nós necessitávamos de fazer para avançar com este projeto, no entanto, este ano vamos avançar com o mesmo, apenas estou a concretizar em termos de timing qual é que será para nós a melhor altura, mas julgo que até ao final do primeiro trimestre nós gostaríamos de avançar com o tema.

Sugestões em relação a qualquer aspeto do serviço e da comunicação da marca?

Não, não tenho assim nada a referir. Nós vamos interagindo, quando temos algum tema que pode vir a fazer sentido, aliás temos outros temas com a Altice que temos vindo a trabalhar. E, portanto, quando temos algum tema que pensamos desenvolver, ou que achamos que existe potencialidade do vosso lado par anos fornecer uma solução nós temos porta aberta convosco para chegarmos ao contacto e falarmos e discutirmos o mesmo.