

Universidade Estadual Paulista

Marcia Estrella Pagliuso

O USO DA FERRAMENTA WHATSAPP COMO
ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO DE MERCADO
DAS EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO DE
VESTUÁRIO FEMININO

Jaboticabal

2023

Marcia Estrella Pagliuso

O USO DA FERRAMENTA WHATSAPP COMO
ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO DE MERCADO
DAS EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO DE
VESTUÁRIO FEMININO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual
Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Câmpus de
Jaboticabal, como exigência parcial para a obtenção
do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de organizações
Agroindustriais.

Orientadora: Profa. Dra. Lesley Carina do Lago
Attadia Galli.

Jaboticabal

2023

P138u	<p>Pagliuso, Marcia Estrella</p> <p>O uso da ferramenta whatsapp como estratégia de penetração de mercado das empresas familiares do segmento de vestuário feminino / Marcia Estrella Pagliuso. -- Jaboticabal, 2023</p> <p>110 p. : il., tabs.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal</p> <p>Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli</p> <p>1. Empresa Familiar. 2. Vestuário Feminino. 3. Varejo. 4. WhatsApp. 5. Redes Sociais. I. Título.</p>
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Impacto potencial desta pesquisa

Diante de um cenário mercadológico marcado por intensas modificações, oportunidades tecnológicas e ameaças econômicas, como o cenário pandêmico, os pequenos negócios têm o desafio de sobrevivência cada vez mais constante. Diante do grau de competitividade, observando a vertente econômica, esta pesquisa abre possíveis caminhos para aumentar a permanência das empresas no mercado, ampliando o processo de penetração de mercado pontuando as diversas formas de uso do WhatsApp para vendas, sendo uma plataforma gratuita e de alto nível de alcance do público, tornando-a um trunfo para pequenas empresas que não dispõem de recursos financeiros para disputar espaço no mercado com grandes organizações. Ainda, a pesquisa possui potencial científico e educacional, inicialmente na esfera nacional, pois há poucos trabalhos publicados no Brasil que exploram diretamente a usabilidade do WhatsApp nas pequenas empresas do varejo, ligadas ao vestuário, setor integrante da indústria têxtil, o qual elenca o País como 5º maior produtor têxtil e 4º maior produtor em peças do vestuário do mundo.

Potential impact of this research

Faced with a market scenario marked by intense changes, technological opportunities and economic threats, such as the pandemic scenario, small businesses face an increasingly constant challenge of survival. Faced with the degree of competitiveness, observing the economic aspect, this research opens up possible ways to increase the permanence of companies in the market, expanding the market penetration process, punctuating the different ways of using WhatsApp for sales, being a free and high-quality platform. level of public reach, making it an asset for small companies that do not have the financial resources to compete for space in the market with large organizations. Still, the research has scientific and educational potential, initially at the national level, as there are few works published in Brazil that directly explore the usability of WhatsApp in small retail companies, linked to clothing, a sector that is part of the textile industry, which lists the country as the 5th largest textile producer and the 4th largest producer of garments.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: O USO DA FERRAMENTA WHATSAPP COMO ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO DE MERCADO DAS EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO VESTUÁRIO FEMININO

AUTORA: MARCIA ESTRELLA PAGLIUSO

ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em Administração, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal

Profa. Dra. VERONICA ANGELICA FREITAS DE PAULA (Participação Virtual)
Universidade Federal de Uberlândia/UFU / Uberlândia/MG

Profa. Dra. SHEILA FARIAS ALVES GARCIA (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal/SP

Jaboticabal, 19 de abril de 2023

Dedicatória

Este trabalho é dedicado à minha família, base para todas as conquistas e lutas diárias.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço aos guias de luz por mostrarem o caminho do estudo com clareza, me dando forças para prosseguir com este desafio.

Ao meu esposo Daniel, que esteve ao meu lado durante vários finais de semana, paciente e sereno para que eu concluísse este trabalho. Ainda, me apoiando incontáveis vezes nos momentos de fraqueza. Obrigada meu amor.

Aos meus pais, Lauro e Carmen, por terem lutado anos para que eu tivesse acesso a um ensino de qualidade. Por terem me dado educação, me ensinado sobre respeito, ética e persistência. Esta conquista é de vocês, por vocês e para vocês.

À minha irmã Flávia, inspiração nos estudos e nas batalhas da vida. Seu foco e disciplina me motivam.

À minha orientadora Lesley Carina do Lago Attadia Galli, me indicando caminhos certos para o sucesso deste trabalho. Foi muito gratificante ser sua orientanda. Obrigada por sempre me atender com prontidão, pela paciência e profissionalismo.

Às brilhantes professoras da banca, com excelentes apontamentos e contribuições para este trabalho. Agradeço a disponibilidade e empenho durante esta jornada.

Aos empresários participantes desta pesquisa, que abriram suas portas e confiaram na execução do trabalho. Sem vocês a pesquisa não seria possível.

Aos amigos e professores, Rozemeire Rodrigues, Adauto Luiz Carrino e Ricardo José Sartori, por todo o apoio e pelo incentivo para a inscrição e continuação no programa.

Por fim, minha eterna gratidão a todos.

Epígrafe

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher”

Cora Coralina

Resumo

Objetivo

Identificar de que forma o WhatsApp vem contribuindo para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares do segmento de vestuário feminino.

Metodologia/Procedimentos de Pesquisa

Pesquisa aplicada, de caráter descritivo, abordagem qualitativa, com o estudo de casos múltiplos. Desenvolvimento de um roteiro semiestruturado para a investigação das categorias, com amostra de seis empresas do varejo de roupas femininas. Para a seleção das unidades de análise, foram estabelecidos critérios sobre ao porte da empresa, as quais devem ser micro ou pequeno negócio e possuir gestão familiar. Realizou-se análise de conteúdo, baseado nas categorias de usabilidade do WhatsApp. O agrupamento de dados foi realizado com auxílio do Microsoft Excel.

Resultados e Discussões

O varejo é essencial para o sucesso da cadeia agroindustrial do mercado têxtil e das pequenas empresas familiares, merecendo atenção para desenvolver estratégias de crescimento do setor. O trabalho apontou que o WhatsApp é parcialmente utilizado como estratégia de penetração de mercado, necessitando de outros recursos complementares, sendo importante conhecer os recursos do app. para aproveitamento da plataforma, resultando na conversão das vendas. As formas de utilização dos recursos, estão pautadas pelo conhecimento do negócio sobre seu posicionamento de mercado e do perfil de compra do cliente.

Implicações Gerenciais

Os pequenos negócios têm o desafio de sobrevivência cada vez mais constante, principalmente com o advento da pandemia, em um mercado competitivo, com baixas barreiras de entrada e alta concorrência. Logo, esta pesquisa abre possíveis caminhos para aumentar a permanência das empresas no mercado, ampliando o processo de penetração de mercado. O trabalho auxilia sobre as diversas formas de uso do WhatsApp para vendas, sendo uma plataforma gratuita e de alto nível de alcance do público, tornando-a um trunfo para pequenas empresas que não dispõem de recursos financeiros para disputar espaço no mercado com grandes organizações.

Conclusões e Limitações de Pesquisa

A usabilidade da tecnologia de mensagens instantâneas do WhatsApp é uma realidade dos consumidores das unidades de análise da pesquisa. As unidades possuem dois comportamentos referentes a usabilidade, sendo um reativo, quando o cliente envia a mensagem para a loja e outro proativo, quando o vendedor aborda o cliente. O estudo apontou possíveis fatores críticos de sucesso na usabilidade como: a instantaneidade, a interatividade e a disponibilidade em outros canais online. Há também fatores negativos que ocasionam um marketing agressivo. O estudo do WhatsApp ainda é embrionário, sendo necessário que haja observações qualitativas

sobre variáveis relevantes, para que dessa forma obtenha-se um avanço nas pesquisas para futuras amostragens quantitativas.

Originalidade

Os estudos sobre o WhatsApp e a contribuição desta ferramenta para as vendas online no Brasil ainda são escassos, principalmente no contexto de micro e pequenas empresa familiares, sendo relevante não somente para compreensão do fenômeno do processo de vendas, mas também para a formulação de estratégias adequadas para este tipo de organização, com poucos recursos financeiros, baixo nível de conhecimento tecnológico, sendo a plataforma um possível trunfo na penetração de mercado.

Palavras-Chaves: WhatsApp; Empresa Familiar; Vestuário Feminino, Varejo, Agronegócio.

Abstract

Purpose

Identify how WhatsApp has been contributing to the consolidation of market penetration strategies of family businesses in the women's clothing segment.

Design/methodology

Applied research, with a descriptive character, qualitative approach, with the study of multiple cases. Development of a semi-structured script for investigating the categories, with a sample of six women's clothing retail companies. For the selection of analysis units, criteria were established on the size of the company, which must be micro or small business and have family management. Content analysis was carried out, based on WhatsApp usability categories. Data grouping was performed using Microsoft Excel.

Findings and Discussions

Retail is essential for the success of the agro-industrial chain of the textile market and small family businesses, deserving attention to develop growth strategies for the sector. The work pointed out that WhatsApp is partially used as a market penetration strategy, requiring other complementary resources, and it is important to know the app's resources. to take advantage of the platform, resulting in sales conversion. The ways in which resources are used are guided by the business' knowledge of its market position and the customer's purchasing profile.

Management Implication

Small businesses face an increasingly constant challenge of survival, especially with the advent of the pandemic, in a competitive market with low entry barriers and high competition. Therefore, this research opens up possible ways to increase the permanence of companies in the market, expanding the market penetration process. The work assists on the various ways of using WhatsApp for sales, being a free platform with a high level of public reach, making it an asset for small companies that do not have the financial resources to compete for space in the market with large organizations.

Conclusion and Research limitations

The usability of WhatsApp's instant messaging technology is a reality for consumers in the research analysis units. The units have two behaviors related to usability, one reactive, when the customer sends the message to the store, and the other proactive, when the salesperson approaches the customer. The study pointed out possible critical success factors in usability such as: immediacy, interactivity and availability in other online channels. There are also negative factors that lead to aggressive marketing. The WhatsApp study is still in its infancy, making it necessary to have qualitative observations on relevant variables, so that in this way progress can be made in research for future quantitative sampling.

Originality

Studies on WhatsApp and the contribution of this tool to online sales in Brazil are still scarce, especially in the context of micro and small family businesses, being relevant not only for understanding the phenomenon of the sales process, but also for formulating strategies suitable for this type of organization, with few financial resources, low level of technological knowledge, the platform being a possible asset in market penetration.

Keywords: WhatsApp; Family business; Women's Clothing ; Retail, Agribusiness.

Lista de Abreviaturas

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

AIDA - Atenção, Interesse, Desejo e Ação

APP - Aplicativo

BOPS - Buy online and pick up in-store

EMPRABA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

ME - Microempresa

PIB - Produto interno bruto

SMS - Short Message Service

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

TICs - Tecnologias da Informação e da Comunicação

UNESP - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo básico de formulação da estratégia da análise SWOT.....	32
Figura 2. Modelo simplificado de formulação da estratégia de Ansoff.	33
Figura 3. Modelo de formulação estratégica adaptado por Viana.....	34
Figura 4. Estratégias Genéricas de Porter.....	35
Figura 5. Roda da Estratégia Competitiva.....	36
Figura 6. Matriz de Ansoff	36
Figura 7. Evolução do faturamento do E-commerce.....	40
Figura 8. Atualização nas funções do WhatsApp.....	48
Figura 9. Determinantes da jornada online e sua influência no cliente online.....	52
Figura 10. Determinantes na jornada de compra pelo WhatsApp.....	54
Figura 11. Representação do modelo clássico do Funil de Vendas.	55

Lista de Quadros

Quadro 1. Diferentes conceitos de estratégias e bases	31
Quadro 2. Estratégias de penetração de mercado.....	37
Quadro 3. Mudanças nos objetivos estratégicos da era analógica para era digital	41
Quadro 4. Recursos e usabilidade do WhatsApp	48
Quadro 5. Recursos e Usabilidade do WhatsApp Business	50
Quadro 6. Recomendações para o vendedor digital nas etapas do funil de vendas	56
Quadro 7. Etapas da pesquisa.....	59
Quadro 8. Método de Coleta	61
Quadro 9. Características das empresas participantes da pesquisa	65
Quadro 10. Usabilidade dos recursos do WhatsApp pelas empresas.....	69
Quadro 11. Determinantes na jornada de compra pelo WhatsApp	81
Quadro 12. Funil de vendas.....	88
Quadro 13. Discussão dos Resultados	94

Sumário

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Problemática	22
1.2. Objetivo Geral	23
1.3. Objetivos Específicos	23
1.4. Justificativa	24
1.5. Estrutura do Trabalho	27
2. REVISÃO TEÓRICA	29
2.1. Estratégia e competitividade	29
2.2. Estratégia de negócio no contexto online	38
2.3. Uso estratégico e comercial das ferramentas digitais pelas empresas familiares	44
2.4. Usabilidade do WhatsApp	46
2.5. Jornada de Compra	50
2.6. Modelo estratégico do Funil de Vendas	54
3. METODOLOGIA	58
3.1. Características da Pesquisa	58
3.2. Etapas da Pesquisa	59
3.3. Coleta de Dados	60
<i>3.3.1. Método de coleta</i>	61
<i>3.3.2. Critérios para seleção das empresas</i>	63
<i>3.3.3. Saturação Teórica</i>	63
3.4. Análise dos dados	64
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1. Características das empresas	65
<i>4.1.1. Empresa A</i>	66
<i>4.1.2. Empresa B</i>	66
<i>4.1.3. Empresa C</i>	67
<i>4.1.4. Empresa D</i>	67
<i>4.1.5. Empresa E</i>	68
<i>4.1.6. Empresa F</i>	68
4.2. Usabilidade dos recursos do WhatsApp.	68

4.3. Jornada de compra pelo WhatsApp.....	81
4.4. Funil de Vendas.....	87
4.5. Discussão dos resultados	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	102
Apêndice A	109

1. INTRODUÇÃO

A busca das empresas por um lugar de destaque no mercado tem sido cada vez mais almejada, assim como os estudos sobre as diversas formas para obter resultados positivos, já que os segmentos de mercado estão em constante mudança e demandam cada vez mais ações bem delineadas por parte dos negócios, para que se tornem competitivos e obtenham diferenciação, buscando posicionamentos de destaque na mente dos consumidores, além de garantir uma fatia considerável de importância em relação a crescente concorrência (DIAS,2017; GONZALEZ et al.,2018).

A pesquisa realizada neste trabalho envolve um importante segmento do mercado brasileiro, o do vestuário feminino. A notabilidade é expressada por Poerner (2020), que chama a atenção, principalmente, ao destacar a relação inerente com o agronegócio, já que a roupa não inicia seu ciclo de vida na máquina de costura, sendo a matéria prima do tecido, o algodão, o qual o Brasil é dos maiores produtores e também exportadores desta matéria prima.

É importante nesta vertente de estudos destacar o papel das estratégias genéricas para a competição no ciclo de vida destas empresas, pois para Porter (1996), precursor da temática que discorre sobre os caminhos para alcance da diferenciação, foco e liderança em custo, ressalta a prática como ponto chave na criação de valor para os clientes.

O empreendedor pode optar qual destas três linhas estratégicas serão trabalhadas e quais são realmente pertinentes ao tipo de negócio em questão. O resultado da estratégia genérica é além de gerar lucro, alcançar uma posição de respeito aos olhos do comprador (MATTOS, NIELSEN, OLIVO,2020).

A prática em competir por um posto de reconhecimento nas esferas mercadológicas, envolve desenvolver estratégias adequadas que são claramente denominadas por Porter (1996) como o conjunto de objetivos que as empresas determinam e os caminhos cuidadosamente traçados para alcançá-los. O autor sustenta que entre as diversas estratégias existentes, cada uma delas, apesar de serem compreendidas de maneiras distintas, relacionam-se entre si. Apesar da complexidade em definir o que são estratégias empresariais, já que termo é bastante explorado e também interpretativo, Galli e Garcia (2016), apresentam de forma clara que ser estratégico permite alcançar uma posição de valor ao seguir um conjunto de atividades delineadas aos objetivos do negócio.

Neste jogo sinérgico de alinhamento e escolha dos caminhos corretos para o alcance de resultados exponenciais, o conceito e aplicação das estratégias voltadas ao posicionamento, citadas anteriormente, devem estar relacionadas diretamente a outras estratégias, como as de negócio, que envolvem diretamente o produto ofertado à mercados específicos, com diferentes necessidades e comportamentos. Diante do exposto, a contribuição de Ansoff (1997), consiste em detalhar o processo estratégico, apontando o planejamento das ações como algo primordial para o crescimento empresarial, além da visão do macro ambiente, necessária para prevenção de impactos negativos. Desta forma, observa-se que o autor destaca como ponto crucial a interação com a sociedade, clientes, concorrentes e não apenas a observação sistêmica do ambiente interno das organizações (NEIS, PEREIRA, 2015).

É possível pontuar a urgência em colocar as estratégias empresariais em prática, pois estas emergem das modificações do macro ambiente, sendo necessárias abordagens condizentes com o contexto (ANSOFF,1997). Para o autor, os negócios devem se manter em constante crescimento e mudança, para que assim consigam competir em níveis satisfatórios.

A matriz Ansoff, por exemplo, cuidadosamente desenvolvida como uma ferramenta que auxilia no planejamento estratégico empresarial, almejando o crescimento do negócio como ponto chave, aborda em um de seus quadrantes a estratégia de penetração de mercado, objeto de estudo deste trabalho, que segundo Kozitsca e Chkoniya (2020), tratam-se de ações para expandir as vendas, mantendo o mesmo produto e estratégia inicial da empresa, vendendo mais, aproximando os clientes de outros estabelecimentos, conquistando a tão desejada preferência e fatia de mercado.

Porter (1996) traz em complemento, a estratégia de diferenciação, que consiste em destacar a empresa aos olhos do consumidor mediante entrega de um produto ou serviço que podem ir além dos atributos visíveis. Neste mérito, também estão presentes a imagem da marca ligada a uma boa reputação, os recursos tecnológicos inovadores, canais de distribuição eficientes e uma gestão de marketing de alto nível.

Unindo as estratégias de diferenciação de Porter e a penetração de mercado de Ansoff, ocorre um movimento intenso onde as empresas podem se tornar competitivas, obtendo um crescimento intenso, já que o sucesso da empresa depende de suas diferenças estruturais capazes de sobressair a concorrência. Bernardino et al. (2019) ressaltam que a diferenciação permite que a empresa trabalhe com preços que vão além do produto, ao propor um serviço detalhado, melhorando o foco e ampliação das vendas, demonstrando grande habilidade em marketing.

A estratégia de varejo chamada de BOPS (Buy on-line, pick up in-store), ou seja, compre online e retire na loja, leva o comprador a novos estímulos em dois momentos diferentes. Primeiro ao perceber os produtos, como por exemplo, através do celular, e depois ao transitar pela loja ao se deparar com novos produtos que não estavam disponíveis no campo de visão online. Em recente pesquisa realizada por Rocha (2021), onde apontou em um estudo qualitativo na empresa Decathlon, resultados que ratificam esta estratégia como positiva para as vendas, já que acelera os processos de compra e entrega, garantindo muitas vezes a vista de clientes considerados qualificados a complementarem suas compras nas lojas físicas.

Para Kotler; Kartajaya e Setiawan (2017), a conectividade, considerada hoje como a mais importante agente de transformação na trajetória do marketing, alterou a forma de relacionamento humano e o nível de competitividade entre as empresas, que não será mais nivelado pelo seu tamanho, origem ou vantagem financeira e sim caso consiga se conectar com grupos de consumidores, fornecedores e parceiros de maneira rápida e eficiente. Logo, por meio da diversidade das ferramentas tecnológicas é possível romper barreiras físicas, proporcionando relações sinérgicas entre proprietários e consumidores, ampliando a participação de mercado de maneira eficiente.

Os avanços tecnológicos permitiram a criação da chamada Era Digital, colocando a internet e suas vertentes com potencial de transformação dos negócios, já que a evolução da comunicação modifica o relacionamento com todos os públicos de interesse do mercado. Os usuários passaram a ser o centro e a internet mediadora desta conexão, facilitando a mensuração dos desejos dos clientes e uma segmentação mais exata ao ampliar as possibilidades em novos canais de distribuição (MARIN, *et al.*,2018).

Percebe-se que o uso da tecnologia da informação pode ser indispensável no ciclo de vida dos negócios e aceleração dos processos comerciais junto aos consumidores. Quanto mais próxima a relação com os envolvidos no processo de compra e venda, maiores as chances de estreitar os laços e obter vantagem no mercado (BERNARDINO, *et al.*,2019). Diante deste contexto, esta dissertação buscará identificar como a ferramenta WhatsApp vem contribuindo para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares do segmento de vestuário feminino.

É importante destacar que no varejo eletrônico também existem outras redes sociais capazes de criar um relacionamento consistente entre marca e cliente. O Facebook, Instagram, Youtube, Twitter e Tik Tok, por exemplo, foram inicialmente criados para interação entre a

população, para troca de informações gerais, mas logo apresentaram um potencial comercial, se transformando em plataformas importantes para o crescimento das empresas. Estas redes foram passando por atualizações e ainda apresentam novidades no que diz respeito a prática de vendas e merchandising (ERNI, 2022).

Entre as diversas formas de relacionamento através das tecnologias da informação, o WhatsApp, aplicativo de troca de mensagens gratuitas por áudio e vídeo, tem se destacado. Lançado em 2009 por dois americanos, possui em média 1,5 bilhão de usuários, onde é utilizado em mais de 180 Países. A facilidade para comunicar através da tecnologia de mensagens instantâneas, aliado ao crescimento e aceitação do público, foi ponto chave para criação da versão do WhatsApp Business, especialmente para atender às empresas e expectativas comerciais, as quais já somam 3 milhões de usuários corporativos (PEREIRA, *et al.*, 2019).

Segundo Torres (2019), de acordo com a pesquisa realizada pelo Data Senado (2019), sobre a influência das redes sociais na sociedade brasileira, o aplicativo WhatsApp destacou-se como fonte principal de informação dos brasileiros conforme relato de 79% dos participantes. A forma como os negócios utilizam as tecnologias da informação determinam muitas vezes posição superior ou inferior a seus concorrentes no mercado. Não basta aderir às Tecnologias da Comunicação e Informação - TICs, é preciso compreender como a plataforma funciona e extrair todas as possibilidades de conexão com os públicos de interesse a fim de ser utilizada como viés estratégico e gerar competitividade no mercado (NUNES; MORARES; SOUZA, 2020).

Para Pereira et al. (2019), as organizações utilizam ferramentas de mensagens instantâneas para buscarem diferencial frente a diversidade de ofertas que o público recebe e que desta forma podem estar ativas na mente do consumidor 24 horas, além de possibilitarem que seu conteúdo possa ser compartilhado entre os interessados, bem como suas formas de contato direto.

Porém, Porto (2006), ressalta ao observar que adotando um novo canal de vendas através da comunicação online, as empresas em geral podem obter vantagens competitivas, mas também representa um grande desafio para aqueles que aderem, pois existe concorrência em relação àqueles que só atuam no varejo online, já que estes possuem experiência de compra e venda digital. O lojista que tornar o processo de compra e visualização do produto de forma organizada, ágil e dinâmica, conseguirá participação de mercado considerável (LOPES, 2017).

1.1. Problemática

As empresas de tipologia familiar, objeto de estudo deste trabalho, possuem como característica marcante dificuldades acerca da implantação de um planejamento estratégico, capaz de lidar com a concorrência e aos movimentos de mercado cada vez mais dinâmicos. Algumas tendências são observadas para a compreensão destes apontamentos como: distância entre as gerações, no que tange a faixa etária e também ao tamanho das famílias, que muitas vezes apresentam divergência de ideias, levando a conflitos constantes (CORREIA, 2020).

De acordo com os estudos demográficos do IBGE (2018), é possível observar que as distâncias entre as gerações aumentaram, pois, a população atual está gerando filhos aos 30 anos e quando este sucessor começa a trabalhar, seu antecessor já está prestes a se aposentar, o que diminui o contato na empresa no processo de transição. É importante destacar que se considera empresa familiar, entre as inúmeras formas de conceituação, a revisão teórica explicitada por Buchweitz, Machado e Menezes (2019), como aquela que é controlada e gerida por familiares, a fim de manter a essência do negócio e tornar possível a sustentação por várias gerações.

De acordo com pesquisa realizada por Gonzalez et al. (2016), com questionário aplicado a vinte e seis empresas familiares atuantes no comércio, as empresas precisam de treinamentos e capacitações sobre a utilização das redes sociais e práticas de e-commerce. Apenas 36% dos entrevistados possuem perfil corporativo, porém não realizam atualizações. Em relação à utilização de aplicativos de mensagens instantâneas, apenas 28,57% fazem uso. Ainda, o trabalho aponta crescimento da procura pelas microempresas a nível nacional, em oferecer serviços ao consumidor pela internet e utilizar ferramentas de mensagens instantâneas para comunicação com os clientes. O autor conclui em sua pesquisa que as empresas familiares e seus gestores possuem certa dificuldade na utilização de ferramentas tecnológicas, já que possuem perfil conservador quando se trata de novas práticas comerciais.

Abordando ainda o grau de dificuldade dos empreendedores em dominar as ferramentas digitais para ampliar a participação na fatia de mercado, conhecido como Market-share, Rowles (2019), discorre sobre um fator importante na usabilidade das mídias quando aponta uma falha comum nos empreendedores ao utilizarem as ferramentas de modo robotizado, sem transparecer a autenticidade dos seus negócios, tentando criar uma marca diferente daquela que

se vê no off-line, deixando uma marca ruim na percepção dos compradores online, gerando avaliações negativas, diminuindo o potencial de venda.

Complementando, Machado e Espinha (2005) relatam que o fracasso e mortalidade das micro e pequenas empresas está diretamente ligada a capacidade de venda, alinhada a falta de experiência e conhecimento gerencial.

Logo, Farah, Marcondes e Calvancati (2018), chamam a atenção sobre o fato da importância do conhecimento dos empreendedores sobre o sistema de marketing nos negócios e deste possuir em sua base a gestão de vendas como fator de sobrevivência da empresa.

Dentro do contexto apresentado este trabalho propõe a seguinte questão de pesquisa: de que forma o WhatsApp vem contribuindo para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares?

1.2. Objetivo Geral

A partir do problema delineado, o objetivo geral deste trabalho é: identificar de que forma o WhatsApp vem contribuindo para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares do segmento de vestuário feminino.

1.3. Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Entender as características e peculiaridades das empresas familiares e como estas impactam a articulação de suas estratégias de negócio;
- b) Compreender, a luz da literatura, as formas de uso do WhatsApp para fins comerciais;
- c) Identificar como as empresas familiares utilizam as ferramentas de mídia digital para a consecução de suas estratégias de comércio eletrônico;
- d) Desenvolver um instrumento de pesquisa capaz de mapear o uso do WhatsApp pelas empresas familiares como ferramenta estratégica para a consolidação das suas estratégias de penetração de mercado.
- e) Aplicar o instrumento desenvolvido no contexto das empresas familiares do segmento de vestuário feminino, identificando os fatores facilitadores e restritivos do uso do WhatsApp como ferramenta estratégica.

1.4. Justificativa

A temática abordada neste trabalho coloca a ferramenta WhatsApp em posição de relevância para o âmbito comercial. É válido destacar que diante da transformação do comportamento de nível mundial, a tecnologia se fez ainda mais presente e estratégica para os negócios no período pandêmico. Assim, computadores e celulares, juntamente às inúmeras plataformas, proporcionaram um elo de ligação potente e ágil na comunicação das empresas com um público cada vez mais isolado, ainda que involuntariamente. Para Silva *et al.* (2021), as empresas de pequeno porte precisaram criar estratégias de vendas que não necessitassem de grandes investimentos e a resposta estava no uso das redes sociais, em especial, os aplicativos de mensagens instantâneas. Desta forma, é necessário que os negócios, de forma geral, se aperfeiçoem aos novos comportamentos e novas demandas de mercado.

Esta pesquisa ainda faz um recorte especial para um estudo da ferramenta tecnológica, o WhatsApp, nas empresas familiares, pois há uma carência de trabalhos que abordam a profissionalização de negócios com este perfil, pois apenas pesquisas voltadas para sucessão e governança são exploradas com maior ênfase. Ainda, de acordo com levantamento de dados na base *Scopus*, foi possível notar a baixa incidência de estudos com esta temática, utilizando as palavras-chave como “Family firms”, “e-commerce”, “Family business”, “e-marketing”, a média de um a dois trabalhos anuais, em uma escala de dez anos até os dias atuais.

Em recente pesquisa realizada pela TIC Domicílio (2020), publicada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, em relação ao comportamento de consumo digital, 71% dos brasileiros disseram que acessam a internet todos os dias, concluindo que sete, entre dez pessoas, permanecem conectadas diariamente, sendo o celular o principal meio de acesso. Ainda, no mesmo período, foi possível observar que 66% dos usuários realizam compras online, sendo um aumento de 48% em relação aos dados de 2018. Ainda, a pesquisa apontou que o WhatsApp, para realização de compra e venda, passou de 26% em 2018 para 46% em 2020, principalmente pelo agravante da pandemia, que culminou em uma nova forma de consumir.

Os estudos e abordagens sobre empresas familiares tornam-se extremamente pertinentes por serem negócios com participação econômica e social relevantes no País e no mundo. São altamente geradores de emprego, contemplam os maiores grupos econômicos privados do Brasil, tem participação em quase 50% no PIB (Produto Interno Bruto), além de aumentarem sua participação no mercado a cada ano (GOMES *et al.*, 2020).

Para as empresas familiares do segmento de vestuário feminino, o uso da ferramenta “WhatsApp” para comunicação com os consumidores e realização de vendas ainda passa por um processo de descoberta, já que algumas empresas familiares têm como característica manter tradições em relação ao formato de diálogo com o público e demais ações mercadológicas. Porém, esta realidade vem se transformando de acordo com Prado, diretor do IEMI (Inteligência de Mercado), onde ressalta que após as restrições impostas pela pandemia da COVID-19, houve maior aderência ao comércio pela internet. Citando o caso da empresa Arezzo, que dobrou as vendas online, utilizando as vendedoras das lojas fechadas no período de lockdown para realizar vendas por meio do WhatsApp (VALORECONOMICO, 2020).

Cavalcanti e Santos (2020), frisam o destaque para o Brasil que ocupa a 5ª posição no ranking como a maior indústria têxtil e o 4º no setor de vestuário no mundo, sendo extremamente importante para o crescimento do País os estudos estratégicos e competitivos desta área, bem como das empresas familiares. A empresa familiar, segundo dados do IBGE (2016), representa 90% das empresas, e geram 75% dos empregos no Brasil, além de serem responsáveis por 65% dos resultados do PIB.

A importância do setor têxtil no Brasil, segundo dados da ABIT (2022), apresenta o País como a maior cadeia têxtil completa do Ocidente, desde a produção, plantação, confecção, juntamente a existência das empresas familiares do varejo de vestuário feminino, que impulsionam a economia e que demandam movimentos estratégicos para que se mantenham no mercado, gerando 1,36 milhão de empregos diretos, segundo dados do IEMI (2021).

Diante do exposto, a competitividade das empresas familiares do vestuário feminino é necessária e está diretamente ligada a uma concorrência que busca diariamente a diferenciação nas práticas de negócio, a fim de ampliar a capacidade de vendas e conseqüentemente se tornarem competitivas. Assim, este trabalho de pesquisa é necessário pois explora como uma ferramenta tecnológica de mensagem instantânea, no caso o WhatsApp, pode contribuir para a estratégia de penetração de mercado, já explicada anteriormente como ponto chave para ampliação das vendas.

Será apresentado neste trabalho, como a ferramenta WhatsApp pode ser utilizada para fins comerciais, visto que este mercado está em constante crescimento e necessita de abordagens cada vez mais diferenciadas, dado a alta concorrência, uma vez que a tecnologia da informação agrega valores tangíveis e intangíveis nas trocas comerciais, pois a velocidade da informação permite agilidade nas relações cotidianas.

Para Goulart et.al (2019), o “WhatsApp” é considerado uma ferramenta facilitadora no processo de compra e venda de um produto ou serviço, tornando o processo prático e eficaz. A empresa pode enviar imagens dos produtos e tirar dúvidas dos clientes sem que eles precisem se deslocar até o ponto de venda.

Kepler e Oliveira (2019), pontuam que a rapidez na comunicação e na resolução de problemas que envolvam os processos comerciais tornam a cadeia produtiva mais eficaz e geram resultados mais assertivos para os negócios e os públicos envolvidos. Além da agilidade, saber comunicar através do aplicativo de mensagem instantânea e utilizar os recursos disponíveis também se tornam ponto chave.

Para Resky e Biazzin (2017), as empresas tem repensado suas estratégias devido ao avanço das tecnologias da informação e como a utilização das redes sociais e do “WhatsApp” tem crescido significativamente no Brasil para dar apoio a estas operações.

A contribuição da tecnologia da informação para o crescimento das empresas intrínsecas a cadeia do agronegócio, no caso o vestuário, segundo apontamento da EMBRAPA (2000), é evidente ao observar que todos os agentes, desde cooperativas, unidades agroindustriais, entre outros, se tornam melhores em relação a administração e gestão ao utilizar as tecnologias voltadas a estes fins, além de agregar qualidade e potencializar a competitividade.

No caso da internet, o acesso rápido as informações de diferentes aspectos no âmbito de recursos naturais, marketing, e-commerce, contribuem para o aumento das vantagens competitivas. Complementando com Ferraz e Pinto (2017), que ressaltam o alto nível competitividade agrícola e como o uso das tecnologias da informação e comunicação ajudam e dão direcionamento a tomada de decisão dos produtores, evidenciando o auxílio de aplicativos nestes processos.

O estudo a respeito do uso WhatsApp como estratégia de penetração contribui também para as esferas acadêmica e científica, pois trata-se da compreensão de uma ferramenta que mudou as relações sociais nos últimos anos, dinamizando a comunicação e trazendo um novo olhar a respeito do nível de interação, alcance da informação de forma instantânea para a sociedade e para as trocas comerciais.

Para as empresas familiares, esta pesquisa colabora trazendo informações e constatações sobre o uso da ferramenta tecnológica como estratégia competitiva para as vendas, podendo cooperar no posicionamento da empresa frente a concorrência ao utilizar

a tecnologia da informação como aliada.

Logo, verifica-se a importância da continuidade dos estudos em relação à utilização de aplicativos de comunicação, no caso o “WhatsApp”, para resultados mais assertivos para os negócios e os públicos envolvidos. Além da agilidade, saber comunicar através do aplicativo de mensagem instantânea e utilizar os recursos disponíveis também se tornam ponto chave.

1.5. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. A abordagem inicia-se pela introdução no primeiro capítulo, o qual aponta a temática geral sobre estratégias empresariais e a penetração de mercado, negócios familiares e o WhatsApp como escopo centralizado do trabalho. Ainda no capítulo 1, identifica-se o problema de pesquisa que converge para a compreensão sobre como o WhatsApp vem contribuindo para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares. A seguir, na mesma seção, encontra-se o objetivo geral que contribuirá na identificação das formas de contribuição da ferramenta digital. Os objetivos específicos apontam o passo a passo definido em cinco etapas que contribuirão para o alcance dos resultados da pesquisa. Por fim, encerra-se o primeiro capítulo justificando a relevância da temática para as vertentes acadêmica, social e empresarial.

A pesquisa prossegue no segundo capítulo com a abordagem conceitual. O referencial teórico explana no primeiro subcapítulo a respeito de estratégia e competitividade, argumentando sobre o surgimento das estratégias de negócio, evolução e principais autores da temática, seguindo para o subcapítulo 2.2 com inclinação para estratégia de negócio no contexto online, onde o e-commerce e as ferramentas digitais são enquadradas. Prosseguindo para o subcapítulo 2.3, aponta-se o uso estratégico e comercial das ferramentas digitais pelas empresas familiares, foco principal deste estudo. Em 2.4 encontra-se a usabilidade do WhatsApp e suas variações, para compreensão das possibilidades existentes no aplicativo que possam auxiliar as empresas no atingimento dos objetivos comerciais. Em 2.5 é possível observar o modelo da jornada de compra para vendedores digitais, encerrando em 2.6 com a etapa conceitual da apresentação do modelo estratégico do funil de vendas.

O terceiro capítulo apresenta o processo metodológico do trabalho, dividido em cinco etapas, envolvendo a pesquisa aplicada, de caráter descritivo, abordagem qualitativa, com o

estudo de casos múltiplos, com amostra de seis empresas do varejo de roupas femininas. Neste capítulo é possível observar as características da pesquisa em 3.1, as etapas descritas em 3.2, a coleta de dados em 3.3 e por fim, a análise de dados em 3.4.

A partir do quarto capítulo é realizada a apresentação da análise dos resultados, apontando em 4.1 as características das unidades de análise, o resultado da usabilidade dos recursos do WhatsApp em 4.2, os resultados da Jornada de Compra em 4.3, os resultados das etapas do funil de vendas e em 4.4, finalizando com a discussão geral dos resultados em 4.5.

A pesquisa é encerrada no capítulo 5, onde são apresentadas as considerações finais, pontuando principalmente o problema de pesquisa, a verificação dos objetivos e as contribuições para continuidade dos estudos sobre a usabilidade do WhatsApp como ferramenta de penetração de mercado para as empresas familiares do segmento de vestuário feminino.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de formar uma base teórica consistente, capaz de direcionar o trabalho da pesquisa aplicada, através de variáveis que possam extrair das unidades de análise resultados sobre a usabilidade do WhatsApp como ferramenta estratégica de penetração de mercado. Desta forma, o capítulo começa com a abordagem conceitual de estratégia e competitividade, seguindo para a compreensão sobre estratégias em negócios online e as formas de uso estratégico e comercial das ferramentas digitais pelas empresas familiares. Por fim, é possível traçar as variáveis do estudo através dos apontamentos feitos sobre a usabilidade do WhatsApp, observando os recursos da plataforma, além dos determinantes da jornada de compra, finalizando com o modelo estratégico do funil de vendas.

2.1. Estratégia e competitividade

É preciso compreender o sentido mais puro da palavra estratégia para avançar nos estudos e vertentes que exploram os nichos empresariais. O termo, inicialmente conhecido no campo militar, emergiu da guerra, observada como instrumento de conflito ou de paz, a depender do jogo onde será aplicada, baseada na ação humana e na observação dos caminhos a seguir, diante das incertezas impostas em um ambiente de luta e instabilidade, tornando a estratégia uma linguagem que mais a frente se tornaria transdisciplinar (DUARTE,2013).

A definição de estratégia no âmbito corporativo possui um viés claro herdado do campo de guerra no que tange a incertezas. Para Johson, Scholes e Whittington (2011), consiste em obter vantagem em relação a outro negócio em um ambiente instável e altamente competitivo, através de ações humanas advindas de suas próprias habilidades em conjunto com recursos provenientes do mercado.

Sob a ótica dos estudos de Galli e Garcia (2016), a palavra pode inclinar além do sentido no campo de guerra e dos negócios, podendo estar presente em um sistema biológico, o qual consiste em definir o ambiente como fator influenciador no movimento e tomada de decisão nas organizações. A estratégia também pode ser vista como máquina, onde os recursos e avanços industriais são ponto chave para colocar os planos pretendidos pelas empresas em prática.

Ainda, o termo é ratificado na atualidade mercadológica por Viana (2021), o qual conceitua que as empresas ainda competem por um destaque em um ambiente incerto e que

utilizam métodos de liderança corporativos para alcançar estes resultados, baseados em ações planejadas e objetivas, porém pontuando avanços teóricos e tecnológicos no decorrer dos anos no que diz a respeito aos desejos e necessidades dos públicos de interesse, visados pelas organizações.

Pelo olhar e pesquisa de Villar, Walter e Braum (2017), os apontamentos do ser estrategista nas empresas surgiram em meados de 1912, na Universidade de Harvard, por meio de uma disciplina no curso de administração. Porém, apenas em 1960 a prática estratégica emergiu em trabalhos e estudos mais aprofundados, dando origem a ferramentas de análise de ambientes corporativos como a SWOT (forças, fraquezas, oportunidade e ameaças), além do aprofundamento desta técnica, onde Ansoff (1965) ampliou os horizontes operacionais e definiu uma linha de pesquisa onde as empresas deveriam setorizar as áreas de trabalho, definindo seus próprios planejamentos e criação de estratégias voltadas a cada departamento e suas respectivas necessidades.

Observando a linha do tempo no quadro 1, onde autores de destaque conceituam o termo estratégia, é possível apontar modificações na dinâmica exemplificada por cada autor com o passar dos anos e ainda se verifica que não há um único conceito engessado ao definir estratégia, sendo uma palavra de ampla aplicação com teorias diversificadas.

Quadro 1. Diferentes conceitos de estratégias e bases

Autores	Conceito	Teoria
Ansoff (1957)	Aponta a estratégia como ação diversificada criada por especialistas que fazem parte das organizações e trabalham com planejamento, observando como ponto principal os movimentos ligados ao produto e ao mercado para tomada de decisão.	Matriz Produto/Mercado
Chandler (1962)	Entende a estratégia empresarial como a união dos objetivos empresariais a longo prazo vinculado a tomada de decisão, onde a estrutura da empresa precede a decisão dos caminhos a seguir.	Estratégia e Estrutura
Andrews (1971)	Define a estratégia como tomada de decisão padronizada das organizações, norteada por objetivos, propósitos e metas, observando com atenção oportunidades do macro ambiente, os recursos da empresa, limitações e habilidades.	Matriz SWOT
Porter (1985)	Une o termo estratégia à competitividade, apontando a diferenciação, foco e liderança em custo como ponto chave no alcance dos objetivos empresariais.	Estratégias Genéricas
Drucker (1999)	Entende que a estratégia é norteada pelos objetivos da empresa e que serão alcançados através de uma gestão qualificada, capaz de gerar os resultados esperados, unindo objetivos individuais e transformando-os em um único objetivo.	Gerenciamento por objetivos.
Mintzberg (2007)	Sugere que estratégias são de fato um guia das empresas para atingir objetivos a curto, médio e longo prazo, podem ser planejadas, padronizadas ou emergentes, sendo que esta sinergia é ideal para o alcance de resultados.	Plano, Padrão, Pretexto, Posição e Perspectiva (5 Ps).

Fonte: Elaborado pela autora.

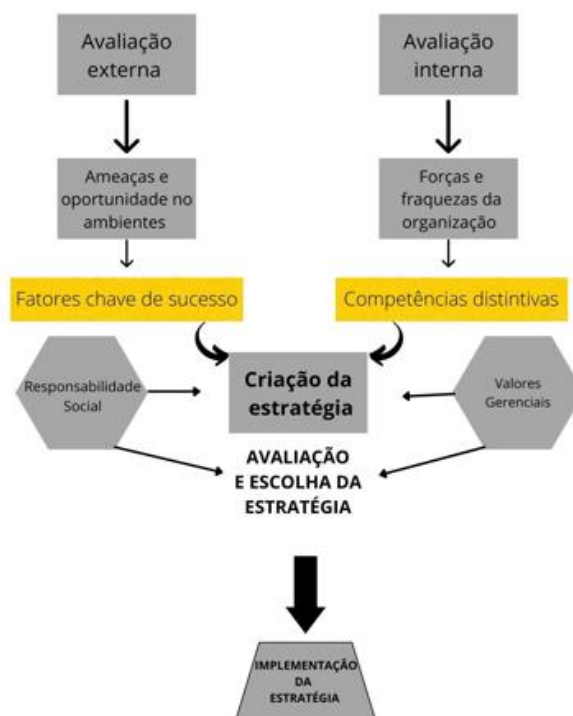
Em tempo, destaca-se o posicionamento de Viana (2021), diante da alta competitividade de um mercado cada vez mais dinâmico, a estratégia é um plano que dever ser prático, elaborado

em tempo hábil, capaz manter a organização em uma posição competitiva, sustentável e contínua. Independentemente das diferentes definições de estratégia, toda a abordagem converge para a necessidade de um planejamento na formação estratégica, seguindo processos estruturados, imprescindíveis para o atingimento das metas inicialmente projetadas pelas áreas da gestão.

Considera-se processo estratégico pelo olhar de Mintzberg (2000), o relacionamento da estratégia com o planejamento seguindo etapas primordiais, compreendendo que planejar significa refletir sobre o futuro, algo que o ser estrategista também aspira, quando vislumbra um objetivo a ser alcançado. Dessa forma, o autor ainda ressalta que ao planejar, toma-se decisões, sendo mais um ato coerente ao tratar de estratégias.

A ferramenta SWOT, criada por Andrews (1971), apresenta um modelo formalizado do processo para elaboração de estratégias ao seguir as etapas descritas na figura 1. O encontro dos fatores observados nos ambientes interno e externo proporcionam a criação de ações delineadas a realidade da sociedade em consonância com os valores corporativos. Após a criação, avalia-se a pertinência e põe fim a implementação da estratégia.

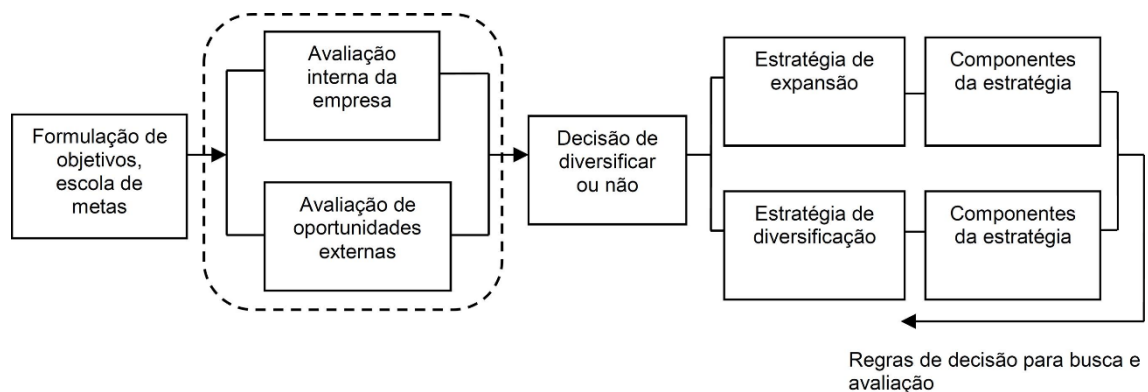
Figura 1. Modelo básico de formulação da estratégia da análise SWOT.



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000).

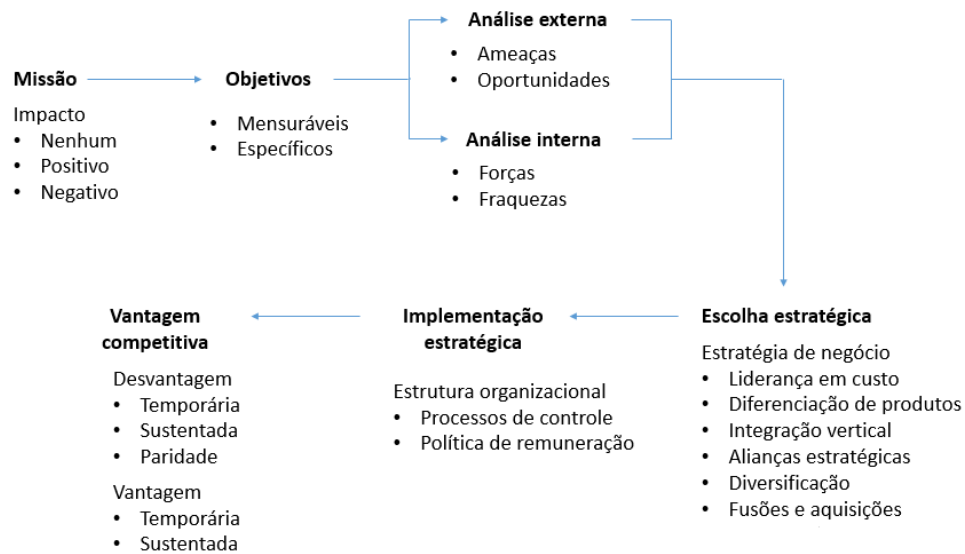
Em complemento a ideia, o modelo de processos de formulação da estratégia definida por Ansoff (1977), também se baseia na análise da avaliação externa e interna das empresas, porém optando pela diversificação estratégica ao observar o produto e mercado que estão em cheque naquele momento, observando sempre os movimentos mercadológicos e a instabilidade, para enfim realizar a tomada de decisão. Desta forma, a figura 2 mostra que após a análise de ambientes, os gestores podem decidir se optam pela estratégia de expansão, que consiste em atender a novos mercados e/ou diversificação, a qual amplia as possibilidades no que tange aos produtos/serviços disponíveis nos estabelecimentos criando uma sinergia entre as etapas do processo.

Figura 2. Modelo simplificado de formulação da estratégia de Ansoff.



Fonte: Ansoff (1977, p. 23) apud Navarro e Alencar (2016, p. 288).

Considerando os modelos dos precursores da temática, é necessário observar que os processos estratégicos atuais descritos por Vianna (2021), mantêm as raízes, mas apresentam um ponto interessante ao considerar a missão empresarial como fator primário, etapa que ocorre antes da formulação dos objetivos, conforme apontado na figura 3.

Figura 3. Modelo de formulação estratégica adaptado por Viana

Fonte: Adaptado de Viana (2021).

Viana (2021) ressalta que as etapas do desenvolvimento e criação das estratégias não devem ser consideradas taxativas, pois cada negócio obedece a uma modelagem específica e criteriosa, porém é de comum acordo que o ser estrategista desenvolve métodos para alcançar não somente de objetivos centralizados, mas também para geração de vantagem competitiva, responsável por sustentar os negócios no mercado atual.

A competitividade é claramente gerada pela crescente onda da concorrência e do movimento de inovação intenso, segundo a visão de Oliveira (2013), o mundo passa por constantes mudanças e cada vez de maneira mais acelerada, onde o contexto empresarial e econômico é caracterizado por um cenário competitivo, por consumidores exigentes, em alta velocidade. Desta forma, o autor ressalta que as empresas devem buscar por constante inovação em seus processos de produção, gestão e comunicação, pois quando a meta é obter o melhor desempenho no mercado, fala-se de competitividade, que somente será alcançada baseada em uma entrega de valor.

Encontrar a estratégia capaz de gerar vantagem competitiva e que seja mais adequada ao perfil da empresa não é tarefa simples, mas ao conhecer as principais tipologias voltadas a esta vertente, é válido para nortear os processos de planejamento e tomada de decisão mais assertivas. Logo, abre-se os caminhos para compreensão de uma base teórico-prática de extrema relevância para a área de administração, o qual foi desenvolvida brilhantemente por Porter (1985), chamada de estratégias genéricas, norteadas por uma linha de estudos voltadas a

Liderança em custo, Diferenciação e Enfoque, capazes de colocar as organizações em patamares de destaque ao utilizar qualquer uma destas combinações. Sendo a liderança em custo uma estratégia onde a empresa possui um custo total mais baixo que os concorrentes, tornando sua permanência no mercado mais resistente quando há fatores como a pressão de fornecedores devido a oscilação nos preços da matéria prima. Já a diferenciação diz respeito à oferta de produtos com atributos considerados únicos, capazes de apresentar uma qualidade e propriedade difíceis de serem alcançadas pela concorrência.

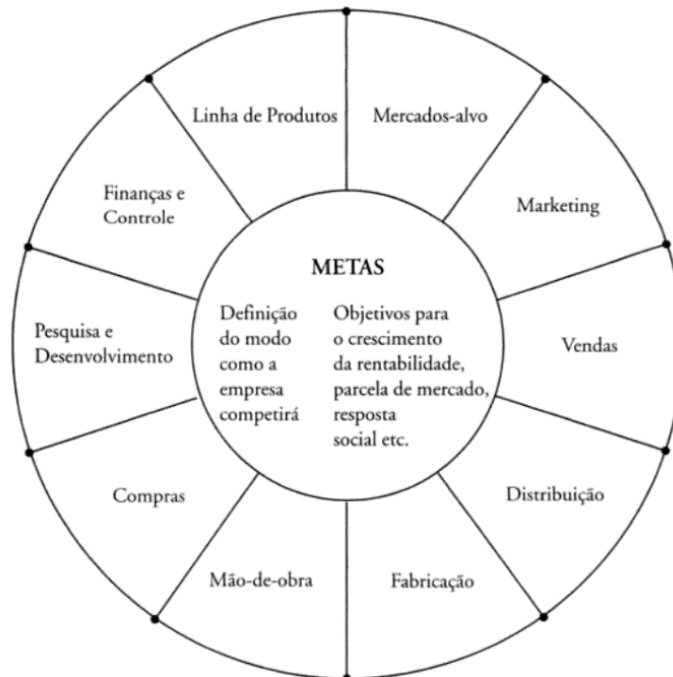
Por fim, o enfoque consiste em trabalhar com foco em um segmento específico de clientes, formas de distribuição, produtos e espaço geográfico. É possível observar na figura 4 a possibilidade do cruzamento das estratégias apresentadas.

Figura 4. Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, p.9).

Em uma publicação mais atual a respeito de vantagem competitiva, Porter (2004), apresenta a roda da estratégia competitiva, onde é possível observar na figura 5 ao centro, as metas definidas e centralizadas e também os objetivos, sendo pontos norteadores para as funcionalidades principais dos negócios como a linha de produtos, finanças e controle, pesquisa e desenvolvimento, compras, mão de obra, fabricação, distribuição, vendas, marketing e mercados alvo.

Figura 5. Roda da Estratégia Competitiva

Fonte: Porter (2004, p.26).

Seguindo a linha de estratégias a nível de negócios, é preciso apontar outra tipologia pertinente e relevante, o modelo Ansoff (1957). O autor apresenta a matriz, visível na figura 6, focada no eixo entre produto e mercado, como um conjunto de missões que os produtos devem cumprir, onde a expansão e diversificação são possibilidades para o alcance dos resultados. A empresa poderá apresentar produtos novos ou trabalhar com os já existentes, explorando as possibilidades que o mercado oferece.

Figura 6. Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Viana (2021).

No caso da introdução de novos produtos no mercado, Ansoff (1957), apresenta a ideia do quadrante referente a desenvolvimento de produtos, que deve possuir atributos novos e diferentes dos concorrentes, neste caso, entra a necessidade da estratégia de diversificação, onde os gestores avaliam as possibilidades relacionadas ao mercado que estão inseridas, baseada em processos de pesquisas e análises delineadas sobre stakeholders envolvidos.

A estratégia apontada no quadrante como penetração de mercado está alinhada ao propósito de crescimento, ou expansão, uma das bases defendidas por Ansoff (1957). Para Galli e Garcia (2016), esta estratégia tem como objetivo ampliar a participação de mercado através da ampliação das vendas, por meio de produtos já existentes no portfólio do negócio.

A penetração de mercado, segundo Bernado (2019), complementa o raciocínio anterior, ao expor que a estratégia também deve atingir consumidores que nunca compraram os produtos ofertados ou para aqueles que consumiam de forma casual, conquistando novos clientes e fidelizando àqueles considerados com perfil pontual. Ainda, o autor ressalta que é possível alcançar estes resultados com ações e ferramentas de marketing.

Para Harini (2020), a estratégia de penetração de mercado apresenta baixo risco, já que pode ser realizada analisando novos públicos, observando métodos e ferramentas que auxiliam no ganho da participação de mercado. Na tabela 1 é possível observar cinco técnicas atuais para auxiliar na estratégia de penetração de mercado. O autor faz uma importante observação ao apontar no item 4 a utilização da inovação como técnica e a comunicação com o mercado utilizando ferramentas inovadoras, além da utilizando do marketing estratégico no item 5, primordial para atender as demandas de um mercado cada vez mais tecnológico.

Quadro 2. Estratégias de penetração de mercado

N o	Técnica	Estratégia
1	Retenção de clientes	Liberte-se da promessa de valores. Aumente os valores. Aumente a satisfação. Aumente a lealdade. Melhore a qualidade.

2	Vendas para clientes existentes	Aumente o volume de vendas. Aumente a frequência de vendas. Aumente o ticket médio dos compradores.
3	Aumento da participação de mercado	Vantagem competitiva. Aumento da demanda pelo produto. Posicionamento. Preço. Competitividade através da promoção.
4	Use a inovação	Patente única com alto valor. Comunique-se com o mercado utilizando a inovação.
5	Marketing estratégico	Parcerias e influência com todos os públicos de interesse.

Fonte: Adaptado de Harini (2020).

2.2. Estratégia de negócio no contexto online

As estratégias de negócio trazem bagagens teóricas consistentes e importantes, já explicitadas neste trabalho, para a condução do alcance de metas e resultados objetivados, cuidadosamente traçados pelas áreas de gestão das empresas. Porém, o mercado se mostra cada vez mais dinâmico à medida que a tecnologia emerge no cotidiano das pessoas. Desta forma, trazer a base conceitual estratégica para a atualidade é descobrir novos caminhos e ferramentas capazes de aproximar o público dos negócios, mas em tempo, para um mercado altamente rotativo e cada vez mais competitivo (DIAS,2017).

Alves (2019) relata que todas as empresas deveriam acompanhar as transformações mercadológicas e compreender os desejos e necessidades dos clientes dentro do mercado digital, garantindo a sobrevivência da empresa, a partir da entrega de uma vantagem competitiva baseada em modelos de negócio digitais.

Pollak e Markovic (2021) apontam transformações nas atividades desempenhadas pelas empresas, ao longo de quase trinta anos, desde o surgimento da internet e das tecnologias da informação.

Essas mudanças deram origem ao que chamamos de negócio digitais, nomenclatura que emergiu em meados de 1998 quando alguns sites como UOL, Yahoo e outros portais tornaram

o comércio eletrônico possível, mas somente a partir dos anos 2000 é que o modelo de negócio ficou mais aparente. O conceito de negócio digital ultrapassa a ideia de que se trata apenas de uma empresa com um bom site e sim negócios que utilizam as tecnologias digitais para criar novas propostas para seus consumidores, ampliando seus lucros e tornando as ferramentas da internet estratégicas. Atualmente fala-se em transformação digital de negócios, o qual consiste em aperfeiçoar os processos tecnológicos nas empresas, atualizando softwares e ferramentas que tornem o atendimento ao cliente uma experiência positiva, eficiente e lucrativa, possibilitando o alcance da vantagem competitiva (Slywotzky, Morrison e Weber, 2001, Schwertner, 2017).

Sainz de Abajo et.al (2011), acreditam que a evolução da tecnologia tem contribuído para que as organizações repensem nas estratégias de negócio, pois as empresas começam a visualizar maiores probabilidades de aumentar o lucro através do comércio eletrônico, visto que o alcance do mercado global se torna viável desta forma, quebrando barreiras geográficas e diminuindo o risco de perdas financeiras, pois o investimento é baixo, quando comparado ao mercado físico. Dados apontados na pesquisa de Schwertner (2017), concluem que a rápida transformação econômica está ligada ao potencial de conectividade global e que esta tendência se deve ao crescimento do e-commerce e das mídias sociais.

O comércio eletrônico é definido pelo olhar de Teixeira (2015) como uma troca de bens e serviços entre agentes, sendo eles comerciantes ou consumidores, o qual utilizam os meios eletrônicos para realização das tratativas. Ainda, para Mendonça (2016), o e-commerce, nomenclatura também atribuída às estas atividades e uma abreviação de electronic commerce, além de um facilitador do processo de compra e venda pela internet, permite que pequenos negócios também exponham seu potencial. Neste processo, é possível realizar trocar comerciais de empresa para empresa, empresa para governo, empresa para funcionários, trocas entre consumidores e o mais convencional, de empresa para consumidor.

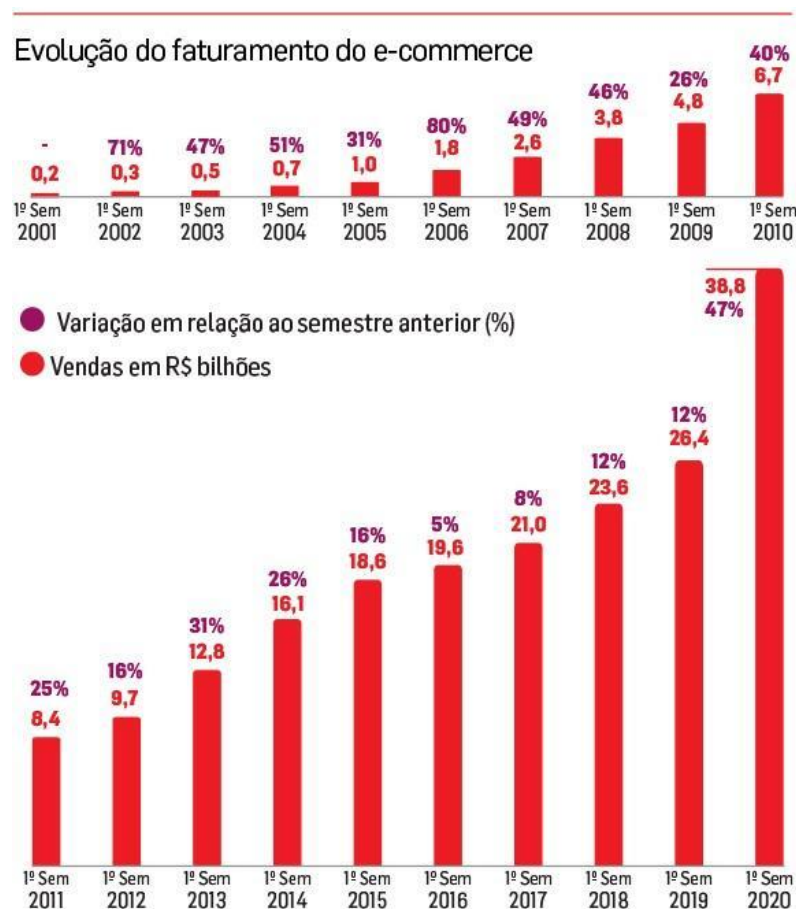
Para Guissoni e Farinha (2019), o comércio eletrônico passa por um processo de disrupção digital, o qual consiste em uma quebra no hábito do consumo online por produtos que não estejam associados às crenças do consumidor. É preciso criar valor e relacionamento na oferta. O formato de comunicação pode ajudar no processo, além da escolha da ferramenta correta neste processo.

Taher (2021) ressalta que além das transformações nos processos comerciais eletrônicos nos últimos anos e das constatações a respeito da necessidade de as empresas aderirem ao

modelo de negócio digital, após o período turbulento causado pela pandemia, o e-commerce tornou-se um ponto indispensável a qualquer negócio. Com os avanços nas áreas da logística e da própria tecnologia da informação, o comércio eletrônico pode ser desenvolvido por empresas de qualquer porte e padrão. O autor ressalta alguns benefícios do processo quando colocado em prática: sem limitações geográficas para realizar vendas, custo operacional baixo, segmentação de mercado realizada com exatidão, facilidade em administrar processos e maior retorno em marketing.

A seguir, é possível acompanhar os índices de evolução do e-commerce em 20 anos. Os dados elaborados pela Nielsen IQ (2020), plataforma responsável por mensurar o comportamento dos compradores, mostram o alto crescimento em 2020, de 47%, um aumento de 35% em relação ao ano de 2019, fato ocorrido devido a pandemia, responsável pela mudança no comportamento de consumo.

Figura 7. Evolução do faturamento do E-commerce.



Fonte: Nielsen IQ (2020).

Diante do exposto e da necessidade de transformação na proposta de valor nos últimos anos, aliado às possibilidades que a tecnologia da informação proporciona, é importante ressaltar que as empresas não precisam se tornar 100% digitais e abandonar suas operações nas lojas físicas. O modelo de negócio híbrido, por exemplo, é justamente onde as empresas permanecem com seus negócios físicos e proporcionam alcance de seus produtos e serviços nas plataformas digitais, seja por site, praticando e-commerce ou redes sociais, utilizando ferramentas como o Marketplace (LANA,2020).

Em recente pesquisa, a revista Forbes (2022) declarou que houve aumento de 9% no faturamento no primeiro trimestre de 2022, comparado ao ano de 2021, dos negócios com modelo híbrido de franquias. Ainda, o setor relacionado a moda cresceu 13,5% em relação a 2021.

Para Rogers (2017), para que a transformação digital aconteça, os negócios devem analisar e propor estratégias observando as cinco forças digitais: clientes, competição, dados, inovação e valor. Na tabela 2 é possível verificar as mudanças estratégicas na era analógica (física) para a era digital.

Quadro 3. Mudanças nos objetivos estratégicos da era analógica para era digital.

Cinco Forças	Da Era Analógica	Para Digital
Clientes	<p>Clientes como mercado de massa. Comunicações são transmitidas aos clientes. A empresa é o principal influenciador. Marketing para induzir à compra. Fluxos de valor em mão única. Economia de escala (empresa).</p>	<p>Clientes como rede dinâmica. Comunicações fluem em mão dupla. Os clientes são o principal influenciador. Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da marca. Fluxos de valor recíprocos. Economias de valor (clientes).</p>
Competição	<p>Competição em setores delimitados. Competição é jogo de soma zero. Os principais ativos são mantidos na empresa Produtos com características e benefícios únicos.</p>	<p>Competição entre setores fluidos. Concorrentes cooperam em áreas-chave. Os principais ativos estão em redes externas. Plataformas com parceiros que compartilham valor.</p>

	Poucos concorrentes dominantes por categoria.	O vencedor leva tudo, devido aos efeitos da rede.
Dados	Dados são onerosos para serem gerados nas empresas. Desafio em gerenciar os dados. Dependência de departamentos específicos para gerenciar os dados.	Decisões tomadas com base em testes e validações oriundos dos dados. O desafio dos dados é converter em informações valiosas. O valor dos dados é conectá-los entre os departamentos. Os dados são importantes para criar valor.
Inovação	As decisões são tomadas com base na intuição e autoridade. O teste de ideias é caro, lento e difícil. O desafio da inovação é encontrar a solução certa. O fracasso é evitado a todo custo. Julgue a mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente.	Os fracassos são fontes baratas de aprendizado. O desafio da inovação é resolver o problema certo. O teste das ideias é barato, rápido e fácil. Julgue a mudança pela maneira como cria a oportunidade para o próximo negócio.
Valor	Proposta de valor definida pelo setor. Execute a sua atual proposta de valor.	Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes. Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente.

Fonte: Adaptado de Rogers (2017).

Embora a evolução dos objetivos empresariais ao longo dos anos seja algo inegável, é preciso observar que apesar da presença do dinamismo digital, não se apaga a essência estratégica que direciona estes novos caminhos e a forte base teórico-prática desenvolvida por Ansoff (1957), onde a estratégia de produto-mercado, já abordada anteriormente, converge para a necessidade da penetração de mercado, a qual consiste em uma união de esforços empresariais para aumento das vendas, gerando melhora no desempenho global dos negócios. Para o autor, o volume de vendas pode ser expandido para clientes fidelizados e para aqueles que estão sendo apresentados ao negócio.

Compreende-se então que a força da empresa no mercado está pautada na capacidade de vender mais e melhor, utilizando ferramentas existentes em uma nova era mercadológica. Pereira (2021) descreve os benefícios em utilizar a internet e suas ferramentas para estas transações, como a economia de tempo em prospectar e atender mais clientes, além de organizar os processos com mais facilidade, logo as empresas começam a compreender que novas estratégias emergem e que estão ligadas diretamente a satisfazer os clientes de maneira ágil e objetiva.

Silva (2021) aborda que devido às consequências da covid-19 que culminou no distanciamento social, as redes sociais tornaram-se uma arma poderosa para atrair a atenção dos consumidores, pois é acessada de maneira fácil pelo smartphone, de qualquer lugar. Este acesso constante permitiu que as empresas tivessem êxito e conseguissem alavancar as vendas, principalmente para as micro e pequenas empresas que não possuem muito capital para sobreviver em situações de crise como a pandemia, precisaram de ferramentas criativas e inovadoras para atingir o público-alvo, focando em novas estratégias de vendas intermediadas pela internet.

Frazão e Kepler (2016), enfatizam a era do vendedor digital diante do crescimento do mundo tecnológico e de um público que busca por conforto e agilidade. As redes sociais são exploradas como ferramentas ideais para as trocas comerciais, mas é preciso que os profissionais de venda se atualizem e encontrem a estratégia ideal na hora de fechar negócio, reiterando a importância de criar uma linguagem específica para as mídias sociais, pois a abordagem da venda direta, sem o intermédio da internet é muito diferente e não atinge o público online.

Apesar das constantes atualizações e mudanças nas redes sociais, o Facebook, por exemplo, é um espaço de vendas e também considerado uma extensão do e-commerce. Neste caso, as empresas podem utilizar a plataforma como vitrine e utilizar as ferramentas do Marketplace vinculadas à rede social para praticar o comércio. A ideia é de que as formas de impactar os clientes na era digital são muito diferentes do modelo tradicional. O modelo online funciona de forma pessoal e personalizada, transferindo o poder de negociação e contato totalmente aos clientes. Ainda, ressalta que os resultados da empresa só serão possíveis mediante ao planejamento e estruturação de estratégias de comunicação (ESCHER et al., 2021).

Entre as ferramentas mais utilizadas para o comércio eletrônico, destaca-se o “WhatsApp”, criado em 2009 e que hoje conta com uma versão também gratuita, com funções

específicas para empresas, chamada de “WhatsApp for Business”. Oliveira (2019) descreve que através desta versão é possível que a empresa crie um perfil com informações para os consumidores, inclusive de outras redes sociais, organizar os clientes em grupos, desenvolver modelos de respostas rápidas, definir mensagens de ausência e até observar as métricas apontadas pela plataforma sobre a quantidade de mensagens enviadas, obtendo um controle mais preciso do gerenciamento das informações.

Complementando, a Meta Inc., empresa que possui como subsidiária o WhatsApp, disponibilizou em janeiro de 2020 a versão Business do aplicativo, pois devido ao sucesso da ferramenta, havia chegado o momento de explorar o mundo corporativo (ZAROUALI et al., 2021).

Também conhecida como uma ferramenta de mensagens instantâneas, o WhatsApp é um meio facilitador para que o processo de compra e venda se torne prático, ágil e eficaz, sendo três pontos ideais para o consumidor dos novos tempos e para expansão dos negócios (GOULART et al., 2018).

Soma-se a quantidade de usuários corporativos da ferramenta em 3 milhões, mais o relato de 79% dos usuários brasileiros ao declararem que utilizam o WhatsApp como principal fonte de informação, para que as empresas compreendam a necessidade de utilizarem este tipo de tecnologia da informação como forte aliada no alcance de resultados (PEREIRA, et al., 2019). A privacidade, segurança e sociabilidade são fatores identificados pelos usuários que tornaram o aplicativo WhatsApp e sua versão Business sucesso de adesão, em comparação com outras ferramentas digitais como o Facebook Messenger (ZAROUALI et al., 2021).

Além da visão dos consumidores, para Begam (2020), em recente pesquisa sobre o aplicativo de mensagens instantâneas, demonstrou que principalmente as pequenas empresas dispõem do uso estratégico do WhatsApp, por se tratar de uma ferramenta de baixo custo e facilmente administrável. Os negócios de pequeno porte têm utilizado a estratégia do WhatsApp Marketing, o qual consiste em usufruir da ferramenta para fins de venda.

2.3. Uso estratégico e comercial das ferramentas digitais pelas empresas familiares

Pelo olhar de Galli e Garcia (2016), a empresa familiar é definida como uma organização empresarial a qual uma família é proprietária, onde supervisiona e controla a gestão

de modo sistematizado e peculiar, pois esta característica organizacional possui valores muitas vezes enraizados pelo histórico da governança, influenciadas pelo fundador.

Mucci (2020), identificou em recente pesquisa que empresas com esta característica representam até 65% do PIB, sendo 90% do total das empresas no Brasil, além de se tornarem atrativas para investidores e pesquisadores, pois obtém receitas chamativas.

Apesar do conceito parametrizado das empresas familiares, houve certa evolução do estudo da temática de maneira generalizada, onde a questão da sucessão familiar sobressai-se a outras vertentes, porém influenciam na tomada de decisão e no viés estratégico, por exemplo (VELASCO et al. 2011). Logo, para falar dos conceitos e aplicação das estratégias utilizadas, é preciso levar em consideração os marcos teóricos e conceituais das unidades familiares e a associação com os aspectos socioeconômicos.

As condições sociais, culturais, econômicas e espaciais destas famílias determinam as decisões do cotidiano e principalmente impactam na visão estrategista, quando existe uma. As estratégias são tratadas como racionais e conscientes, porém obedecem a um limite parametrizado pela realidade das famílias e o que herdamos culturalmente. Portanto, pode-se dizer que as estratégias são resultado da ação humana perante as condições do meio encontrado. (SCHNEIDER, 2003; MUCCI, 2020).

Pelo olhar de Ruffato, Pauli e Ferrão (2017), percebe-se que os processos que levam a inovação nas empresas do gênero familiar podem atravessar caminhos mais lentos em comparação a outros tipos organizações, principalmente devido à cultura gerencial pré-estabelecida pela governança atual ou pelas etapas de transição ligadas a sucessão familiar

Para Schreiber e Froehlich (2019), para que estas empresas obtenham uma posição de destaque no mercado atual, devem analisar os posicionamentos estratégicos e repensar sobre as ações que consideram sagradas e que podem estar caindo em desuso. Ainda, os autores orientam que implantar a inovação pode ser um processo mais dinâmico nas organizações familiares a partir de reajustes em pontos como a revisão dos valores de acordo com um novo mercado, apontando para uma visão mercadológica atualizada. A revisão da estrutura da organização e a liderança na condução dos novos rumos são considerados ponto chave para alcance de resultados mais assertivos.

Diante de situações oriundas do macro ambiente, como por exemplo a pandemia da Covid-19, a inovação emerge como forma de resistir a cenários que oscilam e clamam por novas

saídas, pressionando os negócios a tomar decisões que mantem às atividades comerciais em movimento. Logo, os resultados da pesquisa de Brandão (2021), apontaram quais medidas as empresas familiares utilizaram para responder positivamente a pandemia, revelou que entre doze empresas entrevistadas de diversos ramos do comércio, oito apresentaram aumento de vendas pelas redes sociais, além de observar que as ferramentas digitais possibilitam analisar venda a venda, entendendo a importância do aparecimento da marca no escopo digital, explorando novos mercados e segmentos de clientes.

De acordo com a visão de Saleh (2020), as empresas familiares, principalmente as de pequeno e médio porte, apresentam dificuldade em implantar processos de venda no mercado online, pois sentem-se mais confortáveis ao modelo antigo, conhecido como boca a boca. Ainda assim, o autor apresentou uma pesquisa sobre como o marketing pela internet pode aumentar as vendas destas empresas, apontando as ferramentas e os efeitos relacionados ao crescimento. Foram entrevistados 140 pessoas, usuários da internet, as quais 92% apontaram o website como ferramenta eficaz para anúncios, enquanto 94% disseram que as redes sociais são a melhor forma de ampliar as vendas das pequenas e médias empresas familiares, porém destacaram que é necessário que estas se qualifiquem para melhorar a comunicação e impacto nas redes. Por fim, 89% concordaram que as ferramentas digitais são ideais para o crescimento de empresas desse gênero.

A partir de dados apresentados pelo Sebrae (2021), a pesquisa realizada com 530 empresários de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, resultou em 88% fazendo uso do WhatsApp para fins comerciais, seguido pelo Instagram com 54% e o Facebook com margem de 36%. A versão Business do aplicativo de mensagens instantâneas é utilizada por 63% dos respondentes.

2.4. Usabilidade do WhatsApp

A proposta do aplicativo de mensagens instantâneas surgiu em 2009 com o intuito de inovar o sistema de envio de mensagens pelos celulares. A agilidade e a funcionalidade mundial tornaram o WhatsApp um sucesso global a medida que substituía o sistema SMS (Short Message Service), conhecido também como um serviço de envio de mensagens ou torpedo (WHATSAPP, 2022). O SMS funciona somente se o usuário possuir serviço contratado com as operadoras de celular, gerando um custo para o consumidor. Desta forma, a chegada do

WhatsApp driblou esta dependência, pois é necessário apenas possuir conexão com a internet e a comunicação acontecerá de maneira fluída e objetiva (PUTHUSSEY, 2020).

Os criadores do aplicativo, Jan Koum e Brian Acton, navegaram pelas ondas da internet por vinte anos no veterano Yahoo (portal web) lançado em 1994. Após o lançamento estrondoso do WhatsApp, venderam a empresa a Mark Zuckerberg, proprietário da Meta Platforms, detentora das mídias sociais Facebook e Instagram, além de outras plataformas digitais (SOBRINHO, CUNHA, 2018).

Ainda para Sobrinho e Cunha (2018), com o passar dos anos e do movimento intenso das mídias sociais, os recursos do WhatsApp foram se adaptando a um mercado de desejos e necessidades, pautado em consumidores cada vez mais exigentes e conectados. Além da possibilidade de envio de mensagens rápidas sem tarifa, o envio de fotos, vídeos e arquivos tornou-se possível, além de ativar o recurso de agrupamento, ou seja, criar grupos com amigos, familiares e colegas de trabalho, facilitando a comunicação e interação. Logo, seguindo a linha de pensamento sobre a necessidade de compartilhar os momentos em um mundo cada vez mais globalizado e veloz, o aplicativo também permite a realização de chamadas de vídeo e de voz, sem nenhum custo extra, mais uma vez utilizando somente a conexão com a internet.

Acompanhando as tendências, o aplicativo não está mais restrito apenas aos celulares. É possível utilizar os serviços do WhatsApp WEB, o qual permite realizar o login no computador através do QRCode e obter as conversas disponíveis no celular, sincronizando as mensagens entre os dispositivos (BARIK,2021).

Atualmente, em maio de 2021, o WhatsApp permitiu o serviço de pagamentos via aplicativo. Os usuários podem enviar e receber transferências, adicionando um cartão de débito dos bancos parceiros. Os pagamentos podem ser realizados todos os dias, sem restrição de horário. Os usuários podem enviar até R\$ 1.000,00 e receber até R\$ 5.000,00 por dia. Assim como as mensagens, as transações são protegidas com criptografia de ponta a ponta (WHATSAPP,2022).

Quadro 4. Recursos e usabilidade do WhatsApp

Recursos	Usabilidade
Mensagem de Texto	Envio de mensagens usando a Internet, sem custo extra. O tamanho máximo do texto permitido pelo app é de 65.536 caracteres.
Emojis	Mensagens mais dinâmicas com inserção de imagens divertidas.
Envio de fotos e vídeos	Envio de até 30 fotos ou vídeos por vez, sendo possível adicionar legendas. Tamanho permitido: Até 2 GB.
Envio de arquivos	Permite envio de arquivos com até 2GB.
Criação de grupos	Número máximo de 256 participantes.
Reações	Liberação de seis opções de reações às mensagens
WhatsApp WEB	Sincroniza as mensagens do celular no computador, baixando o app na área de trabalho ou acessando o web.whatsapp.com.
Ligações por vídeo e voz	Permitido concentrar até oito participantes na ligação.
Envio de áudio na mensagem	Áudio pode ter no máximo 15 minutos por mensagem.
Pagamentos	Envio e recebimento de dinheiro entre pessoas físicas. É possível adicionar cartões de débito dos bancos parceiros. O serviço é habilitado pelo Facebook Pay e Facebook Pagamentos.

Fonte: WhatsApp (2022).

O WhatsApp anunciou um pacote de mudanças no uso do aplicativo, com melhorias nas funções, onde algumas delas serão autorizadas no Brasil após as eleições, como é o caso do número de participantes da chamada de áudio e o número de integrantes máximos de um grupo do aplicativo, que passará a ser de até 2.560 pessoas. (G1,2022).

Figura 8. Atualização nas funções do WhatsApp.

Fonte: G1 (2022).

Presente em mais de 180 países, com mais de 2 bilhões de usuários no mundo, o WhatsApp ampliou as possibilidades no que tange a comunicação, propondo a criação de uma rede de troca, compartilhamento e engajamento que atravessa fronteiras. Logo, o aplicativo criou uma vertente de negócios, possibilitando que as empresas utilizassem a ferramenta a favor das trocas comerciais. Em janeiro de 2020, o WhatsApp Business, versão especial para negócios, chegou ao Brasil, com intuito de acelerar as vendas, através de funções especiais do app. A versão é gratuita, porém algumas funções específicas são pagas (ZAROUALI et al., 2021).

Para as empresas de pequeno porte, que conseguem atender pessoalmente às mensagens de todos os clientes, sem a necessidade de intervenção de mensagens automáticas frequentes, o aplicativo do WhatsApp Business é indicado. Nesta versão, é possível que a empresa desenvolva um perfil comercial com informações base sobre a localização da empresa, inserindo um mapa como guia, horário de atendimento, contatos e outras descrições importantes para o tipo de negócio em questão. Ainda, uma mensagem automática pode ser programada para avisar aos clientes sobre informações prévias do atendimento, tempo de espera e outras necessidades (NANEETHA, 2018).

A versão “Business” comporta todas as funções da versão comum do aplicativo, porém é adaptada com ferramentas comerciais para atender especialmente ao mercado consumidor. Empresas de pequeno, médio e grande porte, possuem serviços direcionados às suas necessidades através dos produtos disponibilizados pela ferramenta (ZAROUALI et al., 2021).

O objetivo do WhatsApp é realizar uma comunicação rápida, para que os usuários obtenham soluções práticas. Para o comércio não seria diferente, já que o recurso de transmissão permite que as empresas comuniquem promoções, anúncios, novos produtos ao mesmo tempo para todos os clientes, de forma individual, sem a necessidade de criação de grupos (PUTHUSSERY, 2020).

Para Naneetha (2018), em relação aos produtos, podem ser previamente apresentados no perfil através da função catálogo. O consumidor acessa o catálogo de produtos através do perfil da loja no WhatsApp. O catálogo completo pode ser compartilhado através de um link, o qual pode estar interligado a clientes de outras redes sociais como o Facebook e Instagram. Para

a escolha do produto, o aplicativo também disponibiliza um carrinho para que o cliente escolha de forma mais ágil e finalize a compra.

Quadro 5. Recursos e Usabilidade do WhatsApp Business

Recursos	Usabilidade
Perfil Comercial	Inserção de dados da empresa, categoria, descrição do serviço, endereço, horário de atendimento, e-mail e website. É possível adicionar as páginas do Facebook e Instagram da empresa no perfil do WhatsApp.
Catálogo	Compartilhamento de produtos e serviços sem ocupar espaço no celular. As fotografias ficam disponíveis no perfil.
Lista de Transmissão	Criação de grupos ou consumidores alvo para envio de mensagens com promoções, novidades e outras informações que estimulem a venda.
Mensagem de ausência	Resposta automática de ausência quando o vendedor não estiver disponível. O celular deve estar conectado a internet para que a mensagem seja disparada. É possível definir horário e destinatários.
Respostas rápidas	Utilização das respostas mais utilizadas pelo negócio. Este campo pode ajudar a melhorar a gestão de tempo da empresa.
Etiquetas	Organizador de clientes, conversas, pedidos e pagamentos. É possível definir estes itens por cores ou nomes, de acordo com os grupos que se encaixam.
Anunciar no Facebook	Anúncios veiculados no Facebook que levam o cliente ao número de WhatsApp do negócio.
Link Curto	Envio de convite para iniciar uma conversa com o cliente via link ou QRCode.

Fonte: WhatsApp (2022).

2.5. Jornada de Compra

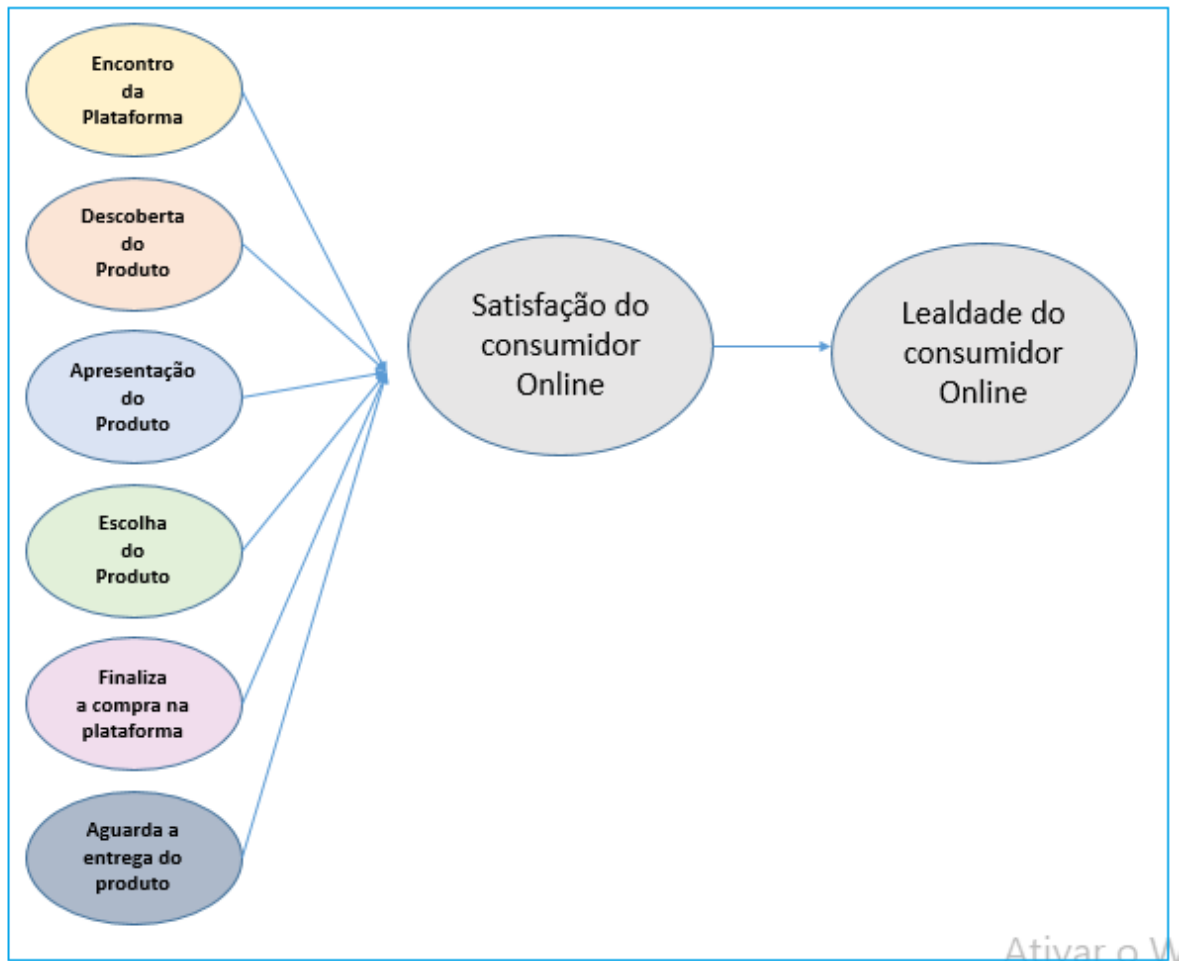
Para uma abordagem comercial mais profissional na era digital, em 2006, a empresa Hubspot, que comercializa produtos de software para vendas e atendimento ao consumidor, criou a chamada “The Buyer Journey”, conhecida no Brasil como jornada de compra, onde é possível mapear em qual estágio o cliente se encontra em relação a determinado produto e

negócio envolvidos no processo, antes de realizar qualquer abordagem. São três etapas nomeadas como: conscientização, consideração e decisão. Desta forma, este mapeamento inicial direciona o lojista a ser mais assertivo nas estratégias de venda e nas ações de marketing que a complementam (TUDORAN, 2018).

Corroborando Torres (2021), é possível considerar a jornada de compra em quatro etapas como: consideração, avaliação, hora da compra e também o pós-compra. A fase inicial chamada de consideração pode ser vista como o momento em que o cliente possui outras marcas como opção e está considerando aquela que mais se identifica e cumpre o papel de solucionar o problema que o consumidor enfrenta no momento. Nesta fase, o lojista deve atentar-se em analisar o perfil do cliente, apontando os diferenciais competitivos do seu negócio. Em seguida, na fase de avaliação, os consumidores já eliminaram marcas que não estão em consonância com suas expectativas, ficando ainda mais evidente o comparativo em relação a entrega de valor de cada empresa. A terceira fase, chamada também de momento da compra, o conceito e aplicação do marketing acontece; o cliente tem suas necessidades e desejos atendidos prontamente. Logo, a última e não menos importante fase chamada de pós-compra, o lojista deve se atentar para firmar laços com o comprador, capaz de fazê-lo iniciar mais uma jornada.

Nurlaela, Sumarwan e Najib (2019), consideram a jornada de compra um indicativo para analisar a experiência do cliente, além de fornecer às empresas desafios capazes de proporcionar melhoria contínua nos negócios. Ainda, apontam que na jornada de compra online há necessidade de rever os métodos de interação entre vendedores e clientes, pois acreditam que é possível criar momentos memoráveis nas trocas comerciais digitais. Desta forma, o consumidor poderá retomar a jornada de compra repetidamente. Os autores descrevem que a jornada online acontece em seis etapas importantes capazes de gerar satisfação no consumidor e a lealdade. O cliente encontra o site ou plataforma de venda da empresa, descobre os produtos, observa a apresentação dos produtos, escolhe os produtos, finaliza a compra na plataforma e por fim, aguarda a entrega.

Figura 9. Determinantes da jornada online e sua influência no cliente online.



Fonte: Adaptado de Nurlaela, Sumarwan e Najib (2019).

Tudoran (2018), ressalta que existem duas formas de realizar vendas utilizando as plataformas de redes sociais, a primeira é a jornada de compra online onde o cliente conduz o processo do início ao fim e a segunda é exatamente a sinergia que a empresa irá estabelecer com o cliente, a fim de quebrar a distância imposta pelas telas do celular, criando a experiência de compra perfeita, fazendo um convite a um encontro presencial, no caso de estabelecimentos multicanais.

Em relação ao comportamento de compra online de produtos de moda, Torres (2021), aponta que os consumidores desse segmento demoram mais tempo para tomar decisão, já que necessitam de mais informações sobre o produto, buscando mais consciência em relação ao que

estão comprando, desta forma, a escolha da ferramenta online utilizada pelos lojistas pode ter impacto durante a jornada.

Complementando com Maulana, Adisantoso e Hartano (2022), que apontam uma mudança na jornada de compra e tomada de decisão dos consumidores, baseado em uma nova era chamada de omnichannel, onde as empresas possuem vários canais de comunicação integrados ao mesmo negócio, fazendo com que os clientes obtenham cada vez mais informação sobre determinado produto ou serviço, deixando-os mais confiantes para a aquisição de mercadorias ligadas a moda.

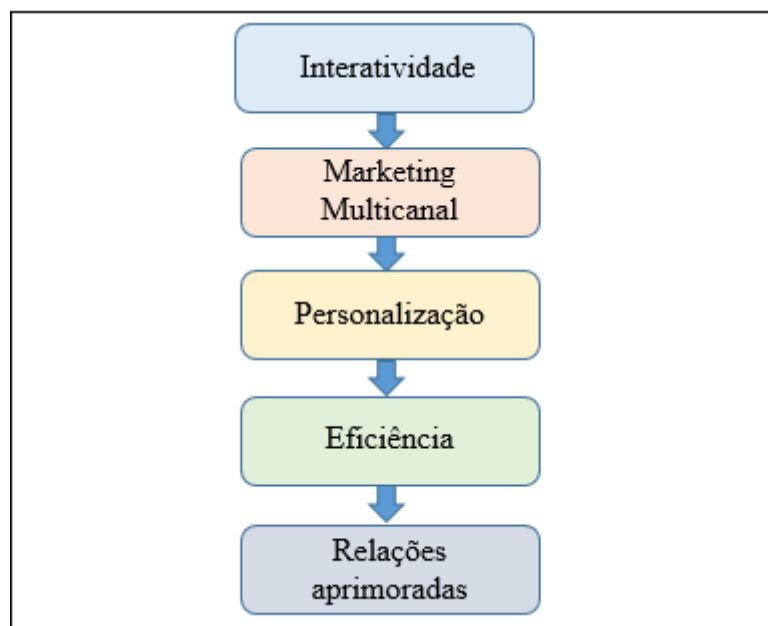
Dessa forma, a jornada de compra pode ser encarada como o caminho inicial que os compradores realizam, engajados pelo marketing, até iniciar o processo de venda. Prihatna et al. (2019), apontam fatores como a interatividade, o marketing multicanal, a personalização, a eficiência e as relações aprimoradas que as redes sociais oferecem e que podem ser aproveitados e desenvolvidos para que as empresas obtenham resultados expressivos nas trocas comerciais.

O significado de interatividade, neste caso, é descrito por Lew e Stohl (2022), primeiramente em uma visão contingencial, onde a interação é a maneira como as mensagens enviadas pelo emissor influenciam nas atitudes, comportamentos e decisões do receptor, observando o grau da interconexão das informações. Posteriormente, os autores apresentam o conceito de interatividade também pelo olhar funcional, que se refere as possibilidades que as ferramentas tecnológicas proporcionam às pessoas em termos de manuseio e controle.

Entende-se o marketing multicanal como diretriz necessária para que a personalização tenha efeito nas relações com o cliente, engajando-o. Os pesquisadores ressaltam que o marketing multicanal reforça o comportamento do comprador online, que necessita de várias formas de exposições e meios de interação relacionados aos produtos e serviços, a fim de obter acesso, fazer comparações, observações, buscar atendimento e por fim, realizar a compra, entendendo que os clientes não são mais seres passivos e sim receptores que buscam envolvimento bidirecional com as marcas. Então, se uma empresa fornece variadas formas de suprir as necessidades e desejos do consumidor, apontando diferentes plataformas e ferramentas para esta interação, deve ser um processo natural a criação de um banco de dados com informações deste cliente, capaz de fornecer dados consistentes para um atendimento personalizado, realizando adaptações no formato das vendas, direcionado a cada comprador. (SHAHID e AYZAZ, 2018).

A eficiência, parte importante da jornada de compra online, diz respeito a fazer algo, da melhor forma possível, utilizando em sua totalidade uma ferramenta e todos os recursos disponíveis que a compõe, visando o atingimento dos objetivos traçados pelos envolvidos na relação, no caso o vendedor e o comprador. Estas relações aprimoradas, capazes de surtir efeito no nível de atenção e aumento dos desejos dos clientes, são importantes para criar laços e consequentemente uma certa fidelidade (PRIHATNA et al., 2019).

Figura 10. Determinantes na jornada de compra pelo WhatsApp.



Fonte: Adaptado de Prihatna et al. (2019).

2.6. Modelo estratégico do Funil de Vendas

Após a compreensão da jornada de compra, ferramenta valiosa para o planejamento da execução das atividades comerciais de qualquer negócio, é necessário compreender a importância da sua sinergia com a ferramenta do Funil de Vendas, que se trata dos caminhos percorridos pelo consumidor até o fechamento do negócio. A ferramenta, no entanto, apresenta variações e atualizações no decorrer das transformações mercadológicas, principalmente no que refere aos negócios digitais e a força de vendas que utilizam as plataformas tecnológicas (NACIF, 2022).

Marques e Levi (2020), apontam a linha histórica do surgimento do funil, inicialmente desenvolvido nos EUA no início do século XX e adaptado no Brasil, foi nomeado de AIDA,

iniciais das palavras atenção, interesse, desejo e ação. O modelo surgiu da necessidade que os negócios e principalmente os vendedores soubessem planejar suas ações e acompanhar o comportamento de consumo dos clientes e a motivação que os levavam a compra de determinado produto ou serviço.

Ainda para os autores Marques e Levi (2020), a atenção, por exemplo, é o despertar do cliente através da publicidade, conhecendo o produto que está sendo comercializado, seguido pelo interesse, quando o consumidor interage, faz perguntas, toca no produto, reagindo principalmente às abordagens do vendedor. Já a etapa do desejo, amplia a reação do cliente, fazendo-o questionar sobre as formas de pagamento e variações do produto, como cores e tamanhos. Logo, a ação, onde o vendedor valida as escolhas do cliente e efetua o fechamento do negócio. Em decorrência das transformações digitais e da evolução dos processos comerciais, o AIDA tornou-se um método aplicado e estudado cientificamente, conhecido atualmente como Funil de Vendas, o qual apresenta cinco vertentes: prospectar, atrair, converter, analisar e relacionar-se.

Figura 11. Representação do modelo clássico do Funil de Vendas.



Fonte: Marques e Levi (2020).

Os autores Prado, Guissoni e Kehdi (2018), pontuam transformações pertinentes no comportamento dos vendedores em relação às etapas do funil, fazendo uma comparação sobre a atividade do vendedor off-line e digital em relação às vertentes do funil de vendas.

Para os vendedores off-line, ou seja, àqueles que possuem contato direto com o cliente, sem o intermédio da tecnologia, o processo de prospecção acontece por meio de indicação de outros clientes e pode demandar maior tempo e custo. Já os vendedores online conseguem alcançar o público de maneira mais ágil, assertiva, acessando o banco de dados da empresa, tornando o processo mais lucrativo e dinâmico. A etapa da atração ou abordagem, para o vendedores off-line, é necessário um conhecimento profundo de todos os produtos do local, além de depender de materiais da empresa para melhorar a abordagem de venda e convencimento do consumidor, por outro lado, o vendedor online consegue atender o cliente em vários momentos e possui materiais digitais a disposição, além utilizar chats e plataformas presentes no celular, ampliando as possibilidades, caminhando para a conversão. Chamada também de fechamento, durante a conversão, os vendedores das lojas físicas aproveitam o contato direto com os compradores para interpretar os sinais do cliente, facilitando o processo da oferta de novos produtos, porém o vendedor online, consegue fazer ativações nas mídias sociais, tornando o processo de conversão contínuo, sem interrupções. Por fim, o relacionamento com o cliente na etapa pós-venda pode ser desenvolvido pelo vendedor off-line todas as vezes que o consumidor retornar ao estabelecimento. Já o vendedor digital, tem a oportunidade de reforçar o vínculo pelas redes sociais, porém é um desafio constante, já que o cliente digital pode recorrer sempre a outros concorrentes (PRADO, GUISSONI, KHEDI,2018).

Quadro 6. Recomendações para o vendedor digital nas etapas do funil de vendas

Etapa do Funil	O que fazer?	Quais redes usar?
Prospecção e atração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar interação com pouco direcionamento para a venda. 2. Utilizar segmentações mais abrangentes. 3. Trabalhar peças ligadas à marca da empresa, ou peças mais criativas, para chamar a atenção para o negócio. 	Facebook, Instagram
Conversão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar anúncios ou posts mais direcionados para cada público. 2. Usar segmentação por semelhança com usuários que interagiram com posts durante a etapa de atração. 	Facebook, Instagram, mídias de retargeting (WhatsApp).

Relacionamento	<ol style="list-style-type: none">1. Estimular o consumidor na tomada de decisão.2. Trabalhar anúncios com comunicações diretas, como promoções, descontos, cupons, facilidades de pagamento e outras ações	Facebook Ads, Instagram Ads, mídias de retargeting (WhatsApp).
----------------	--	---

Fonte: Adaptado de Prado, Guissoni e Kehdi (2018).

3. METODOLOGIA

A seguir, é descrito o processo metodológico do trabalho, onde é possível observar as características da pesquisa em 3.1, as etapas discriminadas em 3.2 através do quadro 7, explicando o passo a passo da execução do projeto, a coleta de dados em 3.3, com as características dos métodos da coleta, critérios para seleção das unidades de análise e a saturação teórica. Para finalizar o capítulo, é apresentada a análise dos dados, observadas as categorias previamente abordadas na revisão teórica.

3.1. Características da Pesquisa

De acordo com a classificação das metodologias de pesquisas definidas por Moresi (2003), este trabalho utiliza os seguintes métodos: em a sua natureza é definido como pesquisa aplicada, pois traz informações e percepções apontadas por empresas familiares do segmento do vestuário feminino a fim de compreender como o WhatsApp é utilizado e pode contribuir para a consolidação das estratégias de penetração de mercado.

Em relação a abordagem, é classificado como qualitativa de caráter descritivo em uma investigação explicativa, onde buscou-se por meio de um roteiro semiestruturado identificar como as unidades de análise fazem a usabilidade do WhatsApp, a ponto de tornar uma possibilidade o uso da ferramenta como estratégia competitiva no âmbito das vendas, ampliando a penetração de mercado.

Anteriormente a aplicação do roteiro, foi realizada a construção de uma base teórica a respeito da ferramenta “WhatsApp” e compreensão sobre os recursos disponíveis na plataforma, bem como o estudo sobre os caminhos percorridos nos processos comerciais, como a jornada de compra e o funil de vendas, apontando as categorias de análise da pesquisa. Após o desenvolvimento da teoria, foi possível aplicar o roteiro semiestruturado direcionado às empresas familiares do vestuário feminino, pautado na usabilidade da plataforma para a prática de vendas.

Por fim, realizou-se análise de conteúdo, baseado nas categorias de usabilidade dos recursos do WhatsApp, da jornada de compras e do funil de vendas. O agrupamento de dados foi realizado com auxílio do Microsoft Excel.

Este trabalho apresentou como métodos de investigação a pesquisa bibliográfica e o estudo de casos múltiplos de seis empresas familiares do segmento do vestuário feminino, sendo quatro microempresas e duas pequenas empresas.

3.2. Etapas da Pesquisa

A seguir, é possível verificar o passo a passo com a descrição em cinco etapas para execução da pesquisa até a sua conclusão

Quadro 7. Etapas da pesquisa

Etapas	Descrição das Etapas	Resultados
1	A busca por bibliografia a respeito da temática é primordial para enriquecer e dar base a este estudo. O referencial teórico sustenta a abordagem e norteia a pesquisa de maneira consistente na busca pela resolução do problema	Por meio do levantamento bibliográfico, encontra-se além da base conceitual da ferramenta, abordagens, percepções e resultados que sustentem cientificamente a temática proposta neste trabalho.
2	Fase descritiva. Desenvolver um instrumento de pesquisa para entrevista semiestruturada com indicadores que convergem para as formas de uso do WhatsApp nas empresas familiares do setor do vestuário feminino, utilizando vertentes dos recursos da ferramenta, a jornada de compra e o funil de vendas como variáveis norteadoras.	Esta etapa aponta a construção do roteiro semiestruturado, o qual fornece dados sobre o formato de uso da plataforma e como pode ser considerada uma ferramenta estratégica de venda.
3	Aplicar o instrumento de pesquisa em unidades de análise (empresas familiares previamente selecionadas do setor do vestuário feminino). O número de empresas avaliadas segue o critério de saturação teórica, observando os índices pertinentes a saturação.	Obtenção de dados suficientes para discutir e apresentar métodos que poderão auxiliar as empresas na penetração de mercado com o auxílio da ferramenta digital.
4	Mensuração dos dados da pesquisa utilizando a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), esta técnica consiste em observar discursos contedistas e continentes, a fim de extrair um modelo, trabalhando com deduções baseadas em informações implícitas.	Realizar o comparativo da teoria e prática, a fim de projetar soluções viáveis para o mercado atual.

5	A conclusão do trabalho sintetiza os principais achados da pesquisa a respeito da temática e abre possibilidades para continuação dos estudos sobre o uso do WhatsApp como estratégia de penetração de mercado.	Esta etapa deverá apresentar consistência na abordagem, cumprimentos dos objetivos e resultados, além da relevância para continuidade das pesquisas sobre a temática.
---	---	---

Fonte: Elaboração Própria.

3.3. Coleta de Dados

Esta etapa converge para o detalhamento da fase 3 da pesquisa, apresentando o instrumento, com as categorias de análise, suas respectivas descrições, bem como os autores que sustentam estas variáveis. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, conforme Apêndice A, elaborado com base nas categorias sintetizadas no quadro 8.

O roteiro da entrevista está dividido em quatro etapas, sendo a primeira referente ao perfil da empresa, apontado o enquadramento, localização, histórico, quantidade de funcionários, sócios, além da média de faturamento anual. A segunda parte converge para questões sobre o perfil do cliente, identificando classe social, comportamento de consumo e faixa etária. Na terceira etapa, são abordadas questões sobre a usabilidade das mídias sociais das unidades de análise. A quarta e última etapa da entrevista é referente a usabilidade dos recursos do WhatsApp, da Jornada de Compra e o Funil de vendas, além de outros apontamentos sobre dificuldades e importância do app. para as vendas do local.

Anteriormente a etapa da execução da entrevista, o roteiro semiestruturado passou por avaliação de especialista e também por um pré-teste com um gestor de negócio do mesmo segmento apontado no trabalho, o qual que não consta na análise final, para verificação de possíveis inconsistências na compreensão das questões previstas no roteiro de perguntas.

3.3.1. Método de coleta

Quadro 8. Método de Coleta

Categoria de análise	Descrição	Autores
Usabilidade dos Recursos do WhatsApp	1. WhatsApp Business - Versão do aplicativo para negócios.	Bevan(1995); WhatsApp (2022).
	2. Mensagem de Texto - Envio de mensagens usando a Internet, sem custo extra	
	3. Emoji - Mensagens mais dinâmicas com inserção de imagens divertidas	
	4. Envio de Fotos e Vídeos - Envio de até 30 fotos ou vídeos por vez, sendo possível adicionar legendas	
	5. Criação de Grupos - Número máximo de 256 participantes.	
	6. Envio de áudio - Áudio pode ter no máximo 15 minutos por mensagem	
	7. Perfil Comercial - Inserção de dados da empresa, categoria, descrição do serviço	
	8. Catálogo de Produtos - Compartilhamento de produtos e serviços na página do app.	
	9. Lista de Transmissão - Criação de grupos ou consumidores alvo para envio de mensagens com promoções	
	10. Mensagem automática - Resposta automática de quando o vendedor não estiver disponível e/ou modo de iniciar a abordagem de forma ágil com texto pronto.	
	11. Anúncio veiculado no Facebook ou Instagram - Anúncios veiculados que levam o cliente ao número de WhatsApp do negócio	

	<p>12. Link Curto - Envio para iniciar uma conversa com o cliente via link ou QRCode</p> <p>13. Pagamentos - Envio e recebimento de dinheiro entre pessoas físicas. É possível adicionar cartões de débito dos bancos parceiros.</p>	
Jornada de Compra	<p>1. Interatividade - Maneira como as mensagens enviadas pelo emissor influenciam nas atitudes, comportamentos e decisões do receptor</p> <p>2. Marketing Multicanal - Várias formas de exposições e meios de interação relacionados aos produtos e serviços.</p> <p>3. Personalização - Relação e atendimento diferenciado, gerando engajamento do cliente.</p> <p>4. Relações aprimoradas - utilizar em sua totalidade uma ferramenta e todos os recursos disponíveis que a compõe</p>	<p>Shahida e Ayaz(2018); Prihatna et al. (2019); Lew e Stohl (2022).</p>
Funil de Vendas	<p>1. Prospecção e atração - Buscar interação com pouco direcionamento para a venda, Utilizar segmentações mais abrangentes, Trabalhar peças ligadas à marca da empresa, ou peças mais criativas, para chamar a atenção para o negócio</p> <p>2. Conversão - Trabalhar anúncios ou posts mais direcionados para cada público, Usar segmentação por semelhança com usuários que interagiram com posts durante a etapa de atração.</p> <p>3. Relacionamento - Estimular o consumidor na tomada de decisão, trabalhando anúncios com comunicações diretas, como promoções, descontos, cupons, facilidades de pagamento e outras ações</p>	<p>Prado, Guissoni e Kehdi (2018).</p>

Fonte: Elaboração Própria.

3.3.2. *Crêterios para sele o das empresas*

Conforme defini o apresentada no problema de pesquisa e no objetivo geral, as unidades de análise são empresas familiares pertencentes ao segmento de vestuário feminino. As empresas devem concordar em participar espontaneamente da pesquisa, sendo a amostra por conveniência e não probabilística, atendendo aos seguintes cr terios: pertencer a o setor de varejo e vestuário feminino, ser uma empresa familiar, ser de micro e pequeno porte e utilizar o WhatsApp como ferramenta de comunica o com os clientes, podendo aumentar a penetra o de mercado. Desta forma, fornecendo informa es que auxiliam na análise e apontamentos futuros relacionados a temática.

Para realizar o contato com as empresas, seguiu-se o procedimento chamado de bola de neve, seguindo uma rede de referências, as quais foram determinantes para o primeiro contato com os empresários por telefone e em seguida agendada a entrevista de forma online, a qual obteve uma média de dura o de 40 minutos cada uma. O período da coleta de dados foi de trinta dias, no mês de janeiro de 2023, dado o período de baixa temporada nas vendas, sendo possível uma maior disponibilidade do lojista para a realiza o da entrevista.

3.3.3. *Satura o Teórica*

O termo satura o teórica decorre do momento da análise de dados qualitativos quando não há evidência de informa es novas, temas ou categorias no campo de estudos explicitado. Ainda,   possível observar que estudos qualitativos podem ser realizados com apenas um entrevistado, basta desenvolver a análise de forma consistente, rigorosa e direta (RIBEIRO, DE SOUZA, LOBÃO, 2018).

Para Fontanella *et al.* (2011), incluir dados de novos estudos de caso deve ser avaliado com seletividade e rigor, para que não haja repeti o das observa es já realizadas em casos anteriores, fazendo o fechamento da amostra de maneira categórica.

Compreende-se que há dificuldade em estabelecer a quantidade correta de participantes nas análises qualitativas e certos confrontos de autores que insistem em classificar o mínimo de cem entrevistas para validar um estudo. Porém, temáticas bem delineadas podem requerer uma amostragem menor com argumentos voltados para a necessidade de colher dados com peritos

no assunto, ao invés de ampliar participantes da pesquisa com grau de conhecimento primário sobre a vertente estudada (REGO, PINA, MEYER, 2018).

A saturação teórica foi alcançada quando a investigação apontou informações semelhantes na sexta empresa entrevistada, indicando repetições em algumas abordagens e ações, portanto a pesquisa foi cessada.

3.4. Análise dos dados

Para análise dos dados, realizou-se a transcrição das entrevistas e após esta etapa, utilizou-se como referência o Quadro 8, para organizar e determinar os pontos de análise para apresentação e discussão dos resultados.

As variáveis serão apresentadas a seguir por meio dos quadros intitulados como Usabilidade das ferramentas do WhatsApp, Jornada de compra pelo WhatsApp e Funil de Vendas Online, além de trechos das entrevistas que reforçam o posicionamento dos empresários. O texto identificado como transcrição da entrevista, passou por ajustes, eliminando vícios de linguagem, trabalhando em sua totalidade com a norma culta da língua.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade demonstrar os resultados obtidos por meio da realização do estudo de casos múltiplos. Inicialmente, em 4.1 são apresentadas as características das empresas conforme o quadro 9., além de informações sobre localização, histórico familiar e organização da loja. Posteriormente, em 4.2 são apresentados os dados referentes a usabilidade dos recursos do WhatsApp. Na sequência, em 4.3 aparecem as informações sobre como os empresários utilizando o WhatsApp nas variáveis da Jornada de Compra, finalizando em 4.4 com dados sobre a usabilidade do aplicativo nas etapas do Funil de Vendas.

4.1. Características das empresas

As empresas participantes deste estudo serão identificadas como A, B, C, D, E e F, garantindo o sigilo e respeito aos entrevistados. A classificação do porte da empresa está relacionada aos critérios estabelecidos pelo simples nacional (SEBRAE,2022).

Quadro 9. Características das empresas participantes da pesquisa.

Empresa	A	B	C	D	E	F
Porte da Empresa	Microempresa	Pequena Empresa	Microempresa	Microempresa	Pequena Empresa	Microempresa
Característica da Gestão	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Número de funcionários	2	5	2	2	9	2
Média de faturamento anual	R\$ 350.000,00	R\$ 850.000,00	R\$ 350.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 980.000,00	R\$ 350.000,00
Segmento	Vestuário Feminino	Vestuário Feminino	Vestuário Feminino	Vestuário Feminino	Vestuário Feminino	Vestuário Feminino
Público Alvo	Classe C/D; Faixa Etária 16-40	Classe C/D; Faixa Etária 20-50	Classe A/B; Faixa Etária 30-60	Classe C/D; Faixa Etária 20-40	Classe C/D; Faixa Etária 34-70	Classe A/B; Faixa Etária 18-45

Fonte: Elaboração Própria.

4.1.1. Empresa A

Classificada como microempresa, com gestão familiar, o negócio iniciou as atividades comerciais no ano de 2008. A loja é gerenciada por dois sócios, de 35 e 40 anos, cônjuges, sendo um deles especialista na área de tecnologia de informação e o outro em moda. A família possui histórico como fabricante de roupas desde a década de 80, inspirando o casal a prosseguir no ramo.

O negócio, aberto de segunda a sábado, possui dois funcionários para atendimento e vendas de roupas femininas. A loja comercializa além de itens como blusas, calças e vestidos, aposta também em calçados e acessórios. O público-alvo do estabelecimento é classificado como C/D, de acordo com a renda do consumidor avaliada pelo IBGE, que está entre um e três salários mínimos, além da faixa etária de 16 a 40 anos. A frequência de compra deste público é apontada como mensal pelo empresário, que aponta como posicionamento de mercado a diferenciação no atendimento e entrega do produto, já que a loja oferece serviços de ajuste de roupas gratuito, além de entrega de sacolas na casa do cliente.

4.1.2. Empresa B

A empresa B possui porte classificado como Pequena Empresa, também com gestão familiar, iniciando as atividades no ano 200. Em prédio próprio, a empresa é gerida por mãe e filha. Neste caso, as sócias não possuem graduação ou especialidade na área de gestão ou qualquer outra área. A família das empresárias possui histórico de comerciante no setor de armarinhos desde 1950, o que culminou na sequência das atividades comerciais da terceira geração da família. Ainda, as lojistas possuem outros dois estabelecimentos na área de vestuário, um atendendo a vertente de moda infantil e a outra moda praia e fitness.

A loja, em funcionamento de segunda a sábado, conta com cinco funcionários, responsáveis pelo atendimento, vendas e controle de estoque. Neste estabelecimento, as proprietárias também realizam e acompanham as vendas. Os itens comercializados são roupas femininas e acessórios. O público alvo é classificado pela renda do consumidor como C/D, que recebe de um até três salários mínimos, de acordo com o IBGE. A faixa etária dos consumidores apontada pelo lojista é de 20 a 50 anos. A frequência de consumo é determinada como quinzenal. Já o posicionamento de mercado da empresa é pautado em preço, onde as

comerciantes exploram os grandes centros de varejo em SP, trazendo para o negócio novidade semanais a baixo custo.

4.1.3. Empresa C

A classificação do estabelecimento C é determinada como Microempresa, possui gestão familiar, com início das atividades em 1989. Alocada em prédio próprio, junto a residência dos proprietários. O negócio é gerido pelos cônjuges, sendo um deles graduado em administração, com idades de 60 e 65 anos. A empresa também conta com o apoio da filha do casal, também comerciante e do genro do casal, formado em Publicidade e Propaganda.

O local possui horário de funcionamento de segunda a sábado, onde dois funcionários realizam o atendimento e a venda. Os proprietários também realizam o processo de venda e acompanham de maneira próxima a execução das trocas comerciais realizadas pelos colaboradores. Em relação ao público consumidor, é classificado como A/B, com faixa salarial a cima de seis salários mínimos, além da faixa etária estabelecida entre 30 e 60 anos. Em relação ao comportamento de consumo do público, ocorre quinzenalmente. Por fim, o posicionamento de mercado converge para a diferenciação da marca, já que a loja aposta em peças de grife nacionais e internacionais.

4.1.4. Empresa D

Classificada como Microempresa, também familiar, a empresa D iniciou as atividades em 2019, em ponto comercial alugado. Gerida por um casal, ambos com formação em administração de empresas, os quais também já foram proprietários de outras lojas de acessórios femininos. A família de um dos cônjuges possui histórico de comerciante na área de vestuário há 22 anos.

A loja realiza atendimento de segunda a sábado, contando com o apoio de duas funcionárias, pois os empresários também atuam como vendedores no local. O público alvo é classificado como C/D, o qual recebe de um até três salário mínimos, conforme apontamento do IBGE. A faixa etária dos clientes está pautada entre 20 a 40 anos, os quais consomem os produtos em uma escala mensal. A empresa posiciona-se por preço no mercado, estimulando o consumo do público com produtos a baixo custo.

4.1.5. *Empresa E*

A loja descrita como empresa E, caracterizada como Pequena Empresa, iniciou sua história em 1970. O negócio pertencia a uma família tradicional e foi vendida em 2000 para os novos donos. A nova família de proprietários era composta por um casal, onde o cônjuge com 52 anos na época possuía experiência como gerente de Banco e a esposa possuía experiência em atendimento ao cliente, ambos com ensino médio completo. Hoje, o negócio é gerido pelo filho do casal, o qual possui 28 anos, formado em técnico em Marketing.

A loja atende de segunda a sábado, com total de nove funcionários. Os consumidores foram mapeados como classe C/D, baseados em pesquisa realizada pelos proprietários, seguindo os apontamentos do IBGE. Os clientes, em sua maioria mulheres, possuem entre 34 e 70 anos, consumindo os produtos em escala mensal, quando dirigem-se até a loja para pagamento do crediário. Hoje, o negócio está posicionado no mercado pelo preço, atraindo o público alvo, inclinado principalmente a um comportamento de consumo pelo valor tangível do produto.

4.1.6. *Empresa F*

O negócio, descrito como empresa F, está no mercado há 16 anos, iniciando as atividades em 2006. A loja é enquadrada como Microempresa e pertencente a um casal de 40 a 45 anos, ambos com formação em administração e especialização em gestão. A cônjuge atua na direção da empresa, enquanto o cônjuge gerencia as finanças do local. A família de um dos proprietários tem vasta experiência no ramo empreendedor e incentivou a abertura do negócio.

O estabelecimento, aberto de segunda a sábado, possui dois funcionários para atendimento aos clientes, os quais são pertencentes às classes A/B, com idades entre 18 a 45 anos. A frequência de consumo dos clientes varia entre quinzenal e mensal, onde o principal atrativo do local são as marcas exclusivas, sendo estas o ponto chave para o posicionamento de mercado da empresa.

4.2. Usabilidade dos recursos do WhatsApp.

Esta etapa do trabalho demonstra a usabilidade dos recursos do WhatsApp que as empresas realizam durante os processos de venda dos produtos, seguido também pela narrativa de cada empreendedor a respeito da utilização do aplicativo durante a rotina do negócio, além de apontamentos sobre as formas de abordagem, problemas enfrentados no processo de comunicação com os clientes e frequência de utilização da ferramenta são evidenciados na pesquisa.

Quadro 10. Usabilidade dos recursos do WhatsApp pelas empresas.

Recursos	Empresas					
	A	B	C	D	E	F
WhatsApp Business	Utiliza a versão Business, com número de telefone e aparelho celular exclusivo para uso na loja.	Não utiliza a versão Business do aplicativo, apenas a versão comum. A proprietária utiliza número de celular particular para falar com os clientes.	Utiliza a versão Business, com número de telefone e aparelho celular exclusivo para uso na loja.	Utiliza a versão Business, com número de telefone e aparelho celular exclusivo para uso na loja.	Utiliza a versão Business, com número de telefone e aparelho celular exclusivo para uso na loja.	Utiliza a versão Business, com número de telefone e aparelho celular exclusivo para uso na loja.
Mensagem de Texto	Utiliza mensagem de texto com frequência, sendo o	Utiliza mensagem de texto, mas tem preferência por áudio, pois alega maior	Utiliza mensagem de texto com frequência, sendo o formato da mensagem	Utiliza mensagem de texto com frequência, sendo o formato da mensagem	Utiliza mensagem de texto com frequência, sendo o formato da mensagem	Utiliza mensagem de texto com frequência, sendo o formato da mensagem

	formato da mensagem em curta e objetiva.	praticidade e agilidade no envio	curta e objetiva.	curta e objetiva.	curta e objetiva.	curta e objetiva.
Emoji	Inserir em todas as mensagens de texto, pois para o proprietário o público-alvo utiliza este tipo de comunicação e o lojista acredita que a mensagem em fica com tom mais descontraído.	Quando utiliza mensagem de texto, não inserir emojis nas mensagens, prefere deixá-las mais diretas e objetivas.	Utiliza emojis apenas com clientes mais propícios a uma comunicação não mais despojada.	Utiliza emojis em todas as mensagens, pois acredita que a comunicação não fica mais leve e dinâmica, aproximando o cliente do vendedor.	Utiliza emojis em todas as mensagens, pois acredita que a comunicação não fica mais rígida e mais receptiva, deixando o cliente mais à vontade para solicitar o que necessita.	Utiliza emojis sempre. Acredita que deixa a comunicação entre vendedor e cliente mais dinâmica e interativa.

Envio de Fotos e Vídeos	Envio de fotos apenas quando o cliente solicita. A mesma orientação ocorre com os vídeos.	Envia foto de produtos apenas para alguns clientes específicos, considerados consumidos Premium.	Envia apenas fotos, quando a cliente solicita.	Envia fotos e vídeos em grupo especial de clientes, formados a partir da frequência de compra na loja.	Envia fotos e vídeos em grupo especial de clientes, que autorizam a loja a inserir o número no grupo. Envia também fotos e vídeos quando o cliente solicita ao vendedor.	Envia fotos e vídeos em grupo especial de clientes, formados a partir da frequência de compra na loja.
Criação de Grupos	Utilizou o recurso apenas na pandemia, para engajamento, principalmente no período de lockdown.	Não utiliza o recurso	Não utiliza o recurso	Possui grupo de clientes que possuem comportamento de consumo frequente na loja. A loja solicita autorização ao cliente antes de inserir o número no grupo.	Possui grupo de clientes chamado de VIP, que são consumidores que aceitam fazer parte do grupo e receber as ofertas diárias pelo aplicativo.	Não utiliza o recurso

Envio de áudio na mensagem	Utiliza o recurso apenas quando há muitas mensagens em aberto para serem respondidas, acelerando o retorno para os clientes.	Utiliza o recurso com frequência para acelerar o retorno para os clientes.	Não utiliza o recurso, pois acredita que não são todos os clientes que gostam do recurso, então prefere padronizar a comunicação por texto.	Não utiliza o recurso.	Não utiliza o recurso, pois acredita que a comunicação não fica pesada e não são todos os consumidores que gostam deste recurso.	Utiliza o recurso apenas para clientes que possuem maior proximidade e amizade.
Perfil Comercial	Possui perfil detalhado com o tipo de negócio, fotografia da logomarca, endereço, horário de atendimento	Não possui recurso, pois utiliza a versão padrão do WhatsApp.	Possui perfil com fotografia da logomarca, endereço e horário de atendimento.	Possui perfil com fotografia da logomarca, endereço e horário de atendimento.	Possui perfil detalhado com o tipo de negócio, fotografia da logomarca, endereço, horário de atendimento e atualização do status diariamente.	Possui perfil detalhado com o tipo de negócio, fotografia da logomarca, endereço, horário de atendimento.

	ento e atualiza ção do status diariam ente.					
Catálogo de produtos	Disponibiliza novos produtos e também os promocionais.	Não possui recurso, pois utiliza a versão padrão do WhatsApp.	Não utiliza o recurso	Disponibiliza novos produtos e também os promocionais .	Disponibiliza novos produtos e também os promocionais .	Disponibiliza novos produtos e também os promocionais .
Lista de transmissão	Utilizou o recurso apenas na pandemia.	Não possui recurso, pois utiliza a versão padrão do WhatsApp.	Não utiliza o recurso	Não utiliza o recurso	Utiliza o recurso pelo menos uma vez por semana.	Não utiliza o recurso
Mensagem automática	Utiliza mensagem em padrão quando cliente entra em contato. O texto solicita que o cliente aguarde	Não possui recurso, pois utiliza a versão padrão do WhatsApp.	Não utiliza o recurso, pois acredita que o público alvo da loja necessita de atenção exclusiva e personalizada.	Utiliza mensagem padrão quando cliente entra em contato. O texto solicita que o cliente aguarde um momento e que em	Utiliza mensagem padrão quando cliente entra em contato. O texto solicita que o cliente aguarde um momento e que em	Utiliza mensagem padrão quando cliente entra em contato. O texto solicita que o cliente aguarde um momento e que em

	um momento e que em breve será respondido. Alguns emojis complementam a mensagem para que não pareça robotizada.			breve será respondido .	breve será respondido .	breve será respondido .
Anúncio veiculado no Facebook ou Instagram	Utiliza sincronização de anúncio no Facebook e Instagram.	Não possui recurso, pois utiliza a versão padrão do WhatsApp.	Não utiliza o recurso.	Utiliza sincronização de anúncios no Instagram	Utiliza sincronização de anúncios no Facebook e Instagram.	Não utiliza o recurso.
Link Curto	Utiliza o recurso sincronizado ao Instagram e	Não possui recurso, pois utiliza a versão padrão do WhatsApp.	Utiliza o recurso sincronizado ao Instagram.	Utiliza o recurso sincronizado ao Instagram .	Utiliza o recurso sincronizado ao Instagram e Facebook	Utiliza o recurso sincronizado ao Instagram .

	Facebo ok					
Pagamentos	Não utiliza o recurso. A lojista trabalha com crediário e outras formas de pagamento que acredita ser mais segura.	Não utiliza o recurso, pois os consumidores possuem outros padrões de comportamento em relação ao pagamento, como crediário, cartão e Pix.	Não utiliza e também não tinha conhecimento sobre a existência do recurso.	Não utiliza o recurso.	Não utiliza o recurso.	Não utiliza o recurso.

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com a síntese apresentada no Quadro 9, é possível observar a usabilidade dos recursos da ferramenta que os lojistas realizam no cotidiano do negócio. Os seis entrevistados explanam claramente como utilizam ou não, cada um dos recursos, além da frequência de uso e métodos de abordagem com os clientes.

Inicialmente, verifica-se que apenas a empresa B não utiliza o recurso do WhatsApp Business, optando pela utilização da versão padrão do aplicativo. O negócio descrito como B, ainda relata que o motivo pelo qual utiliza o WhatsApp não é diretamente com o objetivo de venda, e sim de cobrança do crediário. Os outros cinco entrevistados, utilizam a versão Business do App., que objetivo de ampliar as vendas, além de possuírem um número e aparelho celular específicos para atendimento aos clientes.

“Utilizo o WhatsApp comum, do meu telefone mesmo, não tenho um número somente para a loja e os motivos são vários. Por exemplo, uma

vez fiz a tentativa de direcionar uma funcionária para atender os clientes que faziam abordagens pelas redes sociais, mas infelizmente ela deixava de ajudar as outras vendedoras na rotina presencial da loja, ela sentia deveria somente trabalhar online, causando um certo desconforto na equipe”. (Empresa B)

“Ainda, sinto que minhas clientes são totalmente ligadas ao atendimento presencial e não quero correr o risco de abrir um atendimento pelo WhatsApp e não dar conta do recado, comprometendo a fidelidade que o meu público tem comigo. Uso o aplicativo somente para mandar o valor que a cliente está devendo e elas me mandam o comprovante de pagamento na conversa. Raríssimas vezes envio foto de produto, somente quando é uma cliente antiga e que compra muito na loja”. (Empresa B)

Em relação a utilização dos Emojis nas mensagens de texto, com exceção da empresa B, todos os entrevistados fazem uso do recurso, porém com particularidades que podem ser observadas nos testemunhos abaixo:

“O meu público é na maioria os jovens e eles adoram utilizar emojis nas conversas, já faz parte da rotina deles, além de deixar a conversa mais leve e divertida. A proposta da loja é ter essa comunicação mais descontraída, mais cool, bem direcionada a pegada teen” (Empresa A)

“Nossas clientes têm atendimento personalizado, então quando vamos responder no aplicativo, verificamos primeiro quem é a pessoa, a idade, como ela se comunica no presencial e então a abordamos com emoji ou não” (Empresa C)

“Utilizado em todas as mensagens, para todos os clientes, porque a internet tem essa comunicação mais solta. Oriento todas as funcionárias a usar os Emojis, pois deixa a conversa mais simpática” (Empresa D)

Corroborando com a visão de Kotler (2017), onde o autor reitera que é importante a compreensão do comportamento do público alvo para adoção das estratégias corretas no âmbito digital, cinco entrevistados esboçam esse entendimento nas práticas do cotidiano.

Ainda, observando o comportamento dos empreendedores no que tange a usabilidade dos recursos da plataforma, os lojistas, em sua maioria, expressam cuidado ao utilizar os recursos de envio de fotos, vídeos e também na criação dos grupos de clientes.

Para as empresas A, C, D e F, o envio de fotos e/ou vídeos acontece quando o cliente solicita ou quando este faz parte de um grupo selecionado de consumidores do estabelecimento, respeitando sempre a vontade do cliente em fazer parte ou não deste grupo de pessoas. A criação destes grupos que recebem as ofertas diárias é um recurso utilizado apenas por D e E, que selecionaram clientes para fazer parte de acordo com o comportamento de compra contínuo no local.

“Quando o cliente apresenta um comportamento de compra contínua na loja, o sistema de cadastro já o coloca como cliente diferenciado, desta forma a vendedora oferece a possibilidade de o cliente fazer parte de um grupo no WhatsApp, o qual ele terá acesso exclusivo aos produtos que chegarem na loja e as promoções, antes mesmo de serem anunciadas nas nossas outras redes sociais” (Empresa D)

“Chamamos de Grupo VIP, o grupinho de clientes no WhatsApp. Oferecemos a todos os clientes da loja e reiteramos que eles recebem diariamente as ofertas e novidades. Fica a critério do cliente se ele quer ou não participar, para que não fique uma comunicação invasiva. Então só participa quem quer, a gente acredita que esse respeito é um diferencial nas relações atuais da internet”. (Empresa E)

A empresa A expressou que utilizou o recurso de grupos apenas no período de pandemia, onde precisava engajar os clientes de forma mais rápida, principalmente no momento de lockdown, onde as lojas ficaram fechadas por mais de 30 dias. Após o período crítico da pandemia, a lojista excluiu o grupo, pois acredita em um atendimento personalizado, chamando de one to one, principalmente por ter um público alvo mais jovem. Desta mesma forma pensa a empresa C, que não utiliza o recurso, pois possui um público mais selecionado e que gosta de se sentir único.

Revisitando as estratégias genéricas explanadas por Porter (2004), o atendimento ao cliente e a criação de valor nas propostas são pontos que podem se tornar um elemento de diferenciação competitiva para as vendas, pois o intuito da estratégia é tornar o negócio a preferência do consumidor. Assim, complementando com Rogers (2017), apontado no Quadro 3, o qual observa as mudanças nos objetivos estratégicos da era analógica para a digital, fazendo apontamentos importantes para as ações no meio tecnológico como: a proposta de valor é

definida pela evolução das necessidades de cada cliente, descubra a próxima oportunidade de criar valor para cada cliente e o vencedor leva tudo, devido aos efeitos da rede.

Observando os demais recursos do WhatsApp, a criação de um perfil comercial na versão Business do aplicativo é utilizada pelas empresas A, C, D, E e F, com exceção da empresa B, que não utiliza o App nesta versão. O recurso é capaz de detalhar algumas informações importantes do negócio como: endereço, telefone e horário de atendimento. Além de possuir um catálogo de produtos no perfil, onde é possível disponibilizar fotos da mercadoria periodicamente, sem invadir a privacidade do cliente.

A empresa A enxerga vantagem nos recursos disponibilizados pelo perfil comercial da versão Business, já que acredita que o público alvo está sempre observando o status dos contatos do aplicativo.

“Atualizo constantemente o catálogo de produtos e também o status do WhatsApp. Vários clientes nos enviam mensagens com pedidos de envio de sacolas, baseado nos produtos que postamos neste status, além de comparecerem a loja quando anunciamos a chegada de novidades” (Empresa C).

Em contrapartida, a empresa C não utiliza o recurso de catálogo de produtos constantemente. Alega que o perfil do público não observa esse tipo de movimento no aplicativo e que utiliza outras formas de comunicação na plataforma.

“Trabalhamos com clientes na faixa etária dos 30 a 60 anos, então acreditamos que a observação constante deste tipo de recurso não é uma característica do nosso público, temos outras formas de envio dos produtos pelo App” (Empresa C).

Em relação ao tipo de abordagem e comunicação com os clientes no app, destaca-se o recurso de mensagem automática, onde as empresas podem programar uma mensagem personalizada e disparada automaticamente quando o cliente envia um texto ou um áudio. No caso dos entrevistados, os lojistas que não utilizam o recurso são as empresas B e C. A primeira por não utilizar a versão Business do WhatsApp e a segunda por reiterar o compromisso em um atendimento personalizado e não robotizado.

Para as empresas A,D, E e F, os lojistas acreditam de forma geral que a mensagem automática acelera o processo de atendimento e não deixa o cliente esperando por um retorno inicial.

“ Acho o recurso importante para informar o cliente os horários de atendimento da loja e outras informações que queremos pontuar no início da abordagem, acelera o processo. Quando não havia o recurso da mensagem automática no WhatsApp, isso era um problema, porque o cliente achava que não queríamos atender, devido a demora na resposta ” (Empresa E).

“ Nosso público é acelerado. O recurso da mensagem automática é importante também para o vendedor, pois consegue se organizar e observar a ordem de respostas para cada cliente, sem deixar nenhum sem retorno ” (Empresa A).

Desta forma, é importante ressaltar que os autores Kepler e Oliveira (2019), expõem que a rapidez na comunicação durante as etapas de comercialização de produtos e serviços trazem resultados mais eficazes. Complementando com o Frazão e Kepler (2016) que o público do mundo tecnológico quer conforto e agilidade, buscando por uma linguagem atual e dinamizada.

A pesquisa também retrata um importante recurso da ferramenta, onde é possível desenvolver anúncios patrocinados no WhatsApp e veiculados em outras redes sociais como Facebook e/ou Instagram. Quando o cliente clicar no link da propaganda das redes sociais mencionadas, será direcionado direto para a conversa do WhatsApp do negócio. Durante a entrevista, as empresas A, D e E sinalizaram que utilizam este formato de anúncio.

“Utilizo o anúncio patrocinado no Whats em períodos de sazonalidade como dia das mães, dia dos namorados e também no Natal. Acho importante essa integração das mídias sociais e a facilidade que o cliente tem em nos contactar” (Empresa A).

“ Faço muitos anúncios nos stories do Instagram e um jeito fácil e simples do cliente comprar naquele momento de emoção em que gostou da peça, é tendo esse link direto para o nosso telefone, dessa forma ele não perde tempo procurando o contato, deixando a venda mais certa ” (Empresa D).

“Quando temos promoção na loja e também em datas comemorativas eu ativo o patrocinado com mais frequência. Acho que facilita muito para o cliente já ter esse contato no anúncio” (Empresa E).

Complementando com os autores Darmawan e Gatheru (2021), que ressaltam sobre a compreensão do comportamento de compra impulsivo no *marketplace*, dois fatores que determinam a ampliação das vendas online, principalmente durante e após o período crítico da pandemia, são a conveniência e a disponibilidade. A conveniência em observar uma verdadeira vitrine nas redes e a disponibilidade do negócio em atender prontamente o pedido do cliente. Ainda, pontuam que as interações consideradas bidirecionais, quando duas ou mais mídias online da mesma loja estão integradas no mesmo anúncio, colaboram para a espontaneidade da compra.

As empresas entrevistadas também expressaram suas opiniões a respeito do uso do link curto, recurso do WhatsApp que permite a criação de um link para ser inserido na página da loja no Facebook e/ou Instagram e também nos stories, permitindo direcionar o cliente diretamente para uma conversa com o vendedor. Diferentemente dos anúncios patrocinados, o link curto é gratuito. Desta forma, as empresas A, C, D e F utilizam o recurso em suas redes sociais, com exceção da empresa B.

“O link está visível na bio do Instagram e também no Facebook. Não seguimos um padrão de link nos stories, porque as vezes as funcionárias esquecem” (EMPRESA A).

“Deixamos os contatos de telefone fixo e celular na página do Instagram e também colocamos o link direto para conversa no WhatsApp. Como a ferramenta disponibiliza sempre mais recursos, achamos interessante manter os dados da loja atualizados, mas não sabemos se para os nossos clientes facilitou o processo de comunicação. Talvez para os mais jovens e atualizados digitalmente, risos. ” (EMPRESA C).

“Os links que direcionam para a conversa no WhatsApp estão disponíveis na página principal do Instagram e também na maioria dos nossos stories, principalmente quando chegam novidades na loja. Fazemos os stories mostrando a peça e colocamos o link com nomes EU QUERO, QUERO VER MAIS, COMPRAR, entre outras

nomenclaturas que despertam a curiosidade o desejo de compra. Mostrar que a loja está ali disposta a suprir a necessidade do cliente, com agilidade de um clique, faz a diferença” (EMPRESA D).

“ O nosso link, disponível na Bio” é um link que direciona para o grupo de clientes e não diretamente para uma conversa privada com o vendedor. No grupo é possível que o cliente veja as ofertas do dia e isso a agente acredita possa engajar a comprar mais. Para fala direto com o vendedor, o cliente precisa entrar primeiro no grupo, assim ele consegue visualizar o contato direto da loja” (EMPRESA E).

Em relação a frequência de usabilidade dos recursos do WhatsApp para vendas, as empresas A, C, D, E, F relataram o uso diário e constante do aplicativo, com exceção da empresa B que utiliza o aplicativo para recebimento de comprovante de pagamento de alguns clientes, então não há uma frequência de comunicação com o consumidor pela ferramenta. Apresentaram também um padrão de respostas as empresas A, C, D, E, F sobre os horários de retorno para os clientes, as quais retornam as mensagens de segunda a sexta, no horário comercial, apenas.

Ao final do primeiro bloco da entrevista, foi questionado aos empresários se havia dificuldades em utilizar os recursos do aplicativo e se houvesse, quais eram as queixas mais recorrentes. Nenhuma empresa relatou intercorrência e grau de dificuldade quanto a usabilidade dos recursos.

4.3. Jornada de compra pelo WhatsApp

Após a apresentação da usabilidade dos recursos da ferramenta WhatsApp no cotidiano das empresas familiares do vestuário feminino, esta etapa do trabalho apresenta como as lojas utilizam a ferramenta junto às determinantes da jornada de compra, citadas na figura 10. Também nessa análise, são feitos apontamentos pelos empresários em relação às variáveis, bem como algumas dificuldades durante o processo.

Quadro 11. Determinantes na jornada de compra pelo WhatsApp

Determinantes	Empresas
---------------	----------

	A	B	C	D	E	F
Interatividade	Auxilia as vendedoras a utilizar uma comunicação fluida, com textos contendo emojis. Além de incentivar o cliente a passar o maior número de informações sobre o produto que procura. Quando a loja procura o cliente, inicia-se uma comunicação de saudação, antes do envio de qualquer material.	Realiza interações a medida que recebe comprovantes de pagamento ou quando solicita o comprovante a cliente.	Procura retornar as mensagens das clientes com total atenção ao pedido de cada consumidor a, perguntando sempre o nome, quando ainda não faz parte do cadastro de clientes.	Retorna as mensagens de forma rápida, respondendo as dúvidas de cada cliente. A interação é ágil, sem muita conversa e acredita-se que dessa forma o processo de compra pelo app. pode ocorrer com êxito.	A maioria das interações acontece no grupo de clientes, onde o vendedor responde ao cliente o preço, tamanhos e cores disponíveis. Quando enviamos fotos e vídeos no grupo, as mensagens são convidativas a alguma promoção ou algo que pareça exclusivo para aqueles consumidores.	A interação é feita no grupo de clientes no momento do envio de avisos de promoção e chegada de novos produtos, com fotos e emojis. Quando a loja responde ao cliente de maneira individual, o vendedor responde com mensagem de texto fazendo uma apresentação e busca entender primeiramente as necessidades da consumidora.

Marketing Multicanal	Facebook e Instagram estão interligados ao WhatsApp, com link curto disponível na bio.	Não há integração dos canais de mídias sociais ao WhatsApp.	Instagram está interligado ao WhatsApp, com link curto disponível na bio.	Instagram está interligado ao WhatsApp, com link curto disponível na bio.	Facebook e Instagram estão interligados ao WhatsApp.	Instagram está interligado ao WhatsApp, com link curto disponível na bio.
Personalização	Saudação ao cliente, o chamando pelo nome e verificação no sistema da loja do tipo de produto que consome, para que seja enviado produtos da mesma linha. Quando acontece o primeiro contato do consumidor, a vendedora pergunta o nome, salva o contato e	A lojista usa o WhatsApp pessoal e não salva os contatos na agenda.	Quando já é cliente da loja, o contato permanece salvo e o vendedor executa a fala de acordo com o tipo de comunicação da cliente, formal ou informal. Para clientes novos, segue-se um protocolo de atendimento, com algumas perguntas desde nome até como	Atendimento não personalizado. Acredita-se que o público-alvo do local é consumidor de fast fashion 9 moda rápida), pautando o atendimento na objetividade e rapidez.	Atendimento não personalizado. Segue um padrão no atendimento, para agilizar o processo.	Os que já são clientes da loja, o vendedor tem o número registrado, respondendo pelo nome. Aqueles que não são clientes, o vendedor faz algumas perguntas e se a compra é efetivada, realiza-se um cadastro.

	prosegue a conversa chamando o cliente pelo nome.		descobriu a loja nas redes.			
Eficiência	Mensagens respondidas quando as vendedoras não estão com cliente na loja. Pode demorar algumas horas ou até o dia seguinte.	Responde a cliente de acordo com as demandas que há no dia. Pode demorar até o dia seguinte.	Mensagens respondidas quando as vendedoras não estão com cliente na loja. Responde todas as mensagens em 24 horas.	Responde todas as mensagens no mesmo dia, pode demorar algumas horas em dias mais tumultuados.	Mensagens respondidas quando as vendedoras não estão com cliente na loja. Responde todas as mensagens em 24 horas.	Responde todas as mensagens no mesmo dia, pode demorar algumas horas em dias mais tumultuados.
Relações aprimoradas	Para os clientes cadastrados, envio de mensagens personalizadas, avisando sobre as novidades da loja, parabenizan	Não cria relacionamento com os clientes via WhatsApp.	Sente que não engaja o relacionamento com o cliente suficientemente apenas com o WhatsApp.	Acredita que a agilidade proposta pela plataforma e a forma que a loja consegue responder no mesmo padrão ao	Cria-se a relação no cuidado ao responder o cliente. Treina os funcionários para que ajam com delicadeza nas palavras e	Pede atenção aos vendedores na hora de enviar as novidades e promoções no grupo de clientes, para não se tornar algo que perturbe

do pelo aniversário, lembrando de datas comemorativas e se o cliente gostaria de receber uma sacola em casa com alguns produtos novos da loja.			cliente, é suficiente para criar relacionamento e fidelidade, pois pontua que outras lojas tem dificuldade em atender prontamente o cliente via WhatsApp.	ao mesmo tempo agilidade no processo.	e estrague o relacionamento. Solicita cuidado no momento de responder a cliente, mesmo que seja um consumidor fiel.
--	--	--	---	---------------------------------------	---

Fonte: Elaboração Própria.

A interatividade apontada por Lew e Stohl (2022) em duas vertentes, contingencial e funcional, é possível observar de forma mais aparente nas falas das empresas A, E e F.

“Direcionamos mensagens a cada cliente, oferecendo o envio de sacolas na residência, com roupas de acordo com o perfil e histórico de compras dele e sentimos que há bastante retorno nessa ação, já que a comodidade e praticidade são coisas que nossos clientes buscam. Tanto para os clientes novos e antigos, a interação é realizada com mensagens de texto e emojis. Tudo para tornar a troca de informações mais leve e informal” (EMPRESA A).

“Treino as vendedoras para ficar atentas ao canal do WhatsApp, em especial ao grupo de clientes, que é onde tem essa interação. Enviando sempre as novidades, informando as promoções e também respondendo as dúvidas deles. Enviamos também os panfletos online, com todas as informações das promoções e datas especiais, com link direto para o Instagram e Facebook. Muitos clientes pedem para reservar as roupas expostas nessa interação que fazemos no WhatsApp, vão buscar na loja e acabam comprando mais algum item na loja física” (EMPRESA E).

“Usamos o grupo de clientes para envio das novidades pelo WhatsApp, mas se o vendedor percebe o interesse de alguém no grupo, chama esta pessoa no privado e realiza um atendimento individual, porque assim consegue ter foco naquele cliente específico e nas necessidades reais dele. A interação é sempre feita com mensagem de texto, emojis e informativos das promoções” (EMPRESA F).

Em relação ao marketing multicanal e a personalização, descritos pelos autores Shahid e Ayaz (2018), como necessários e complementares na jornada de compra online e nos resultados das práticas de venda, são perfeitamente expressados na prática pelas empresas A e C.

“Deixamos o link de acesso direto ao WhatsApp da loja no nosso Facebook e também no Instagram, porquê temos público nas duas redes. O cliente acaba escolhendo por qual caminho ele quer falar com a gente, aquele que for mais viável para ele. Hoje não tem como dar uma única opção de contato, negociação e visualização da sua marca. Eu penso que o cliente é multidirecional. Esses detalhes acabam inclinando se não para a venda, pelo menos para a curiosidade inicial de como funciona a nossa loja. Quando o cliente chega pelas nossas redes, a gente consegue algumas informações dele, todas fornecidas de livre e espontânea vontade dele, risos, que podem formar sim o cadastro inicial na loja, mas é no presencial que o caráter mais personalizado funciona” (EMPRESA A).

“Temos o número do WhatsApp no nosso Instagram e também aquela função que leva o cliente direto para a conversa. Caso já seja nosso cliente, o número já estará salvo no nosso telefone, e chamamos a pessoa pelo nome durante a conversa, além de já sabermos o tamanho dela e outras infos importantes, acelerando o atendimento. Se for um cliente novo, o vendedor segue um protocolo, perguntando o nome da cliente, respondendo a dúvida e depois perguntando como conheceu a loja” (EMPRESA C).

“O cliente consegue nosso número do WhatsApp pela nossa página do Instagram, acessando o link direto na bio. Quando ele nos procura na maioria das vezes é para perguntar sobre um produto que viu divulgado no Insta. Quando é cliente novo, convidamos para conhecer a loja também, e salvamos o contato, para que nos próximos contatos a gente já saiba o nome dele e crie essa proximidade” (EMPRESA E).

Quanto a eficiência, enfatizada por Prihatna et al. (2019) como o alcance dos objetivos do negócio de forma efetiva e sistematizada, através de determinadas ferramentas e recursos usados em sua totalidade, as empresas A, C, D, E e F apresentaram um padrão nas respostas sobre a eficiência no tempo de resposta ao cliente, pois para Goullart et al. (2018), a essência da ferramenta WhatsApp para os negócios é tornar o processo de compra e venda prático, ágil e eficaz, assim como o perfil dos consumidores dos novos tempos.

Todos os entrevistados disseram que respondem as mensagens quando possível, pois a prioridade é o atendimento presencial, já que não possuem um funcionário exclusivo para atuação no atendimento online.

“Recebemos algumas reclamações pela demora nas respostas, mas ainda não consigo priorizar o atendimento do cliente online, pois iria precisar de um funcionário apenas nessa função. As redes sociais ajudam sim a vender, mas é no presencial que temos um maior retorno, por isso essa prioridade” (EMPRESA A).

A usabilidade da ferramenta no que tange a construção das relações aprimoradas no âmbito online entre marca e comprador, pontuadas por Prihatna et al. (2019) como a causa do aumento de atenção e desejo do cliente em consumir em determinado local, pode ser vista em algumas ações descritas pelas empresas A, D e F, de maneiras distintas.

“Enviamos um cartão de aniversário no WhatsApp, oferecendo 10% de desconto naquela data. Chamamos o cliente periodicamente para oferecer a entrega de uma sacola com roupas” (EMPRESA A).

“Focamos na agilidade da resposta, porque sabemos que os concorrentes pecam nesse quesito. Apesar de não respondermos instantaneamente, os clientes sempre nos falam que atendemos mais rápido que diversas lojas da cidade e por isso continuam a compra com a gente” (EMPRESA D).

“ Peço que os vendedores tenham cuidado na hora de responder o cliente, pois é muito fácil interpretar mal a comunicação na internet. Pelo sempre que fale com cuidado, da forma mais completa possível, usando os emojis também ajuda. Acho importante também o equilíbrio no envio das coisas pelo WhatsApp, pois o cliente pode se irritar com o excesso e a imagem da loja não será a mesma para ele” (EMPRESA F).

4.4. Funil de Vendas

Após a exibição da usabilidade da ferramenta WhatsApp na jornada de compra, serão apresentadas as informações sobre como as empresas utilizam o aplicativo nas etapas do funil de vendas, processo que complementa a jornada de compra e contribui para a conversão em venda.

Foram pontuadas na entrevista as variáveis citadas no quadro 6, as quais são feitas recomendações de uso para os vendedores digitais, observando quatro vertentes do funil: Prospecção, Atração, Conversão e Relacionamento.

Quadro 12. Funil de vendas

Variáveis		Usabilidade do WhatsApp no funil de vendas					
Etapa do funil	Recomendações	A	B	C	D	E	F
Prospecção e atração	Buscar Interação com pouco direcionamento para a venda	Prospecção e atração inicialmente pelo Instagram e Facebook. Interação parcial voltada para venda. Publicação de conteúdo voltado também para formas de uso do produto e dicas de moda, além da venda.	Não há prospecção pelas redes sociais.	Prospecção e atração inicial pelo Instagram, com conteúdo voltado para venda.	Prospecção e atração inicial pelo Instagram, com conteúdo voltado para venda.	Prospecção e atração inicial pelo Instagram e Facebook, com conteúdo voltado para venda.	Prospecção e atração inicial pelo Instagram, com conteúdo voltado para venda.
	Utilizar segmentações mais abrangentes	Utiliza segmentação comportamental, psicográfica, demográfica e geográfica.	Não utiliza segmentação no aplicativo.	Utiliza segmentação psicográfica e demográfica.	Utiliza segmentação comportamental.	Utiliza segmentação comportamental e demográfica.	Utiliza segmentação comportamental, psicográfica, demográfica.
	Trabalhar peças ligadas à marca da empresa	Trabalha com marcas exclusivas e faz direcionamento de venda e promoção destas marcas,	Não envia looks pelo aplicativo.	Trabalha apenas com marcas exclusivas e dá	Não dá ênfase às marcas que trabalha.	Não dá ênfase às marcas que trabalha.	Não dá ênfase às marcas que trabalha.

		separadamente dos outros produtos.		ênfase a elas nas publicações			
	Peças mais criativas, para chamar a atenção para o negócio	Usa peças criativa. Publicações com diferentes composições e acessórios, usando uma peça como base do look.	Não envia imagens das peças pelo aplicativo.	Usa peças criativa. Trabalha com moda clássica e elegante.	Usa peças criativa. Publicações com diferentes composições e acessórios, usando uma peça como base do look.	Usa peças criativas e cenários diferentes para chamar atenção.	Usa peças criativa. Publicações com diferentes composições e acessórios, usando uma peça como base do look.
Conversão	Trabalhar anúncio ou posts mais direcionados para cada público	Utiliza anúncios direcionados, baseado na personalização e segmentação variada.	Não publica anúncios no aplicativo	Utiliza anúncios direcionados, baseado na personalização e público alvo.	Não utiliza anúncios direcionados, pois não trabalha personalização.	Não utiliza anúncios direcionados, pois não trabalha personalização.	Utiliza anúncios direcionados, baseado na personalização e segmentação variada.
	Usar segmentação por semelhança	Não utiliza este tipo de segmentação.	Não utiliza segmentação no	Não utiliza este tipo de segmentação.	Não utiliza este tipo de segmentação.	Não utiliza este tipo de segmentação.	Não utiliza este tipo de segmentação.

	com usuário s que interagiram com posts durante a etapa de atração		aplicativo.				
Relacionamento	Estimular o consumidor na tomada de decisão	Envio de sacola com as novidades na casa do cliente e atendimento pelo aplicativo, expondo as variadas formas de pagamento e ajuste gratuito da roupa.	Não há direcionamento para venda no aplicativo.	Atendimento personalizado. Diversidade de métodos de pagamento e ajuste gratuito da roupa.	Atendimento rápido na plataforma, envio de variações de cores e tamanhos do modelo que a cliente tem interesse ou modelos similares, além das variadas formas de pagamento.	Envio de descontos especiais para o grupo de clientes VIP.	Convida o consumidor a vir até a loja física para observar o look de perto.

Trabalhar anúncio s com comunicações diretas, como promoções, descontos, cupons, facilidades de pagamento e outras ações	Anúncios periódicos e direcionados no WhatsApp de cada cliente.	Não há direcionamento para vendas no aplicativo.	Não há envio de anúncios.	Envio de anúncios em grupo de clientes.	Envio de anúncios em grupo de clientes.	Envio de anúncios em grupo de clientes.
--	---	--	---------------------------	---	---	---

Fonte: Elaboração Própria.

Sobre a prospecção e atração, com exceção da empresa B que não utiliza o aplicativo WhatsApp para vendas, as empresas A,B,C,D,E e F, prospectam e atraem clientes para o WhatsApp inicialmente por outras redes sociais, como o Facebook e Instagram. As cinco empresas disponibilizam os contatos na página inicial destas redes. Todas as lojas mencionadas na pesquisa utilizam os recursos de link direto, conforme explicado na etapa da jornada de compra.

A atração do cliente para iniciar a comunicação pelo app. ocorre também pelas publicações direcionadas ao público alvo nas outras redes sociais e suas respectivas segmentações. É possível observar na fala das empresas A , C, E, qual segmentação utilizam e os formatos na divulgação para atrair os diferentes públicos.

“ Nosso público em geral é mais adolescente, mas não podemos deixar de considerar as outras mulheres que também integram o negócio. Então nós vamos moldando a publicação de acordo com o comportamento do público e situações do cotidiano, como por exemplo

as festas que acontecerão na cidade e na região. Costumamos publicar ideias de looks e como a peça pode ser aproveitada em outras ocasiões com outras combinações. O comportamento, o motivo pelo qual nosso cliente compra determinado estilo de roupa a idade do nosso público direcionam as nossas postagens (EMPRESA A).

“A maioria das nossas publicações tem o @ da marca que trabalhamos, assim o cliente pode ver nossa exclusividade na cidade e que pode ter acesso as principais marcas na nossa loja. Posso dizer que as segmentações demográficas e psicográficas são mais aparentes quando pensamos na publicidade das nossas peças” (EMPRESA C).

“A gente verifica muito o comportamento do público na sazonalidade e também diversificamos as postagens, variando os tipos de produtos, para atingir a todos do grupo de clientes” (EMPRESA E).

Quando o cliente é atraído e entra em contato com a loja ou quando a loja entra em contato com o cliente, as empresas A, C e F seguem as recomendações dos autores Prado, Guissoni e Kehdi (2018) de trabalhar anúncios ou posts mais direcionados para cada público, quando personalizam o atendimento, assim poderão obter mais resultados na etapa da conversão em venda.

Por fim, a etapa final do funil é o relacionamento, o qual a recomendação dos autores Prado, Guissoni e Kehdi (2018) consiste em estimular o consumidor na tomada de decisão e trabalhar anúncios com comunicações diretas, como promoções, descontos, cupons, facilidades de pagamento e outras ações. A seguir, cada empresário relata como desenvolve o relacionamento no WhatsApp, com exceção da empresa B, que não utiliza a ferramenta para fins de venda.

“O nosso contato inicial pelo app acontece quando cliente vê a divulgação nas nossas outras redes sociais ou quando chamamos o cliente para oferecer uma sacolinha com as novidades, observando sempre a frequência de compra na loja e se faz algum tempo que não consome nada. Frisamos que caso a roupa não fique certa no corpo, temos costureira e o serviço não é cobrado, além de buscarmos a sacola de volta na casa delas também. Falamos sobre a forma de pagamento diferenciada é o crediário da loja. Para mantermos o vínculo nas redes, também enviamos mensagens de aniversário com cupom de desconto pelo WhatsApp. Mas acredito que este vínculo que fideliza é conquistado no off-line.” (EMPRESA A).

“ Nós atendemos de forma personalizada no app, porém o diferencial que criar os laços e finaliza a venda, acontece no presencial. Atendemos com presteza no online e faz parte do caminho traçado para

a venda, mas o relacionamento, a construção, é com certeza no ao vivo” (EMPRESA C).

“ Como a gente trabalha com fast fashion e preço como atrativo, esse relacionamento é construído com base na agilidade. Postamos quase todas as ofertas com link direto de compra no WhatsApp. A cliente bate o olho, gosta e já consegue comprar. Nossa vendedora agiliza o processo e fornece todos os dados de pagamento. É possível que a cliente receba em casa ou pode retirar na loja também” (EMPRESA D).

“ O relacionamento pelo WhatsApp a gente consegue criar mais com o grupo VIP, porque todas as ofertas são enviadas lá, então esse cliente que está lá, ele se sente diferenciado, porque ele recebe primeiro a oferta e depois publicamos nas outras redes sociais. Então a gente acredita que esse diferencial deixa nosso relacionamento com ele mais consistente. De qualquer forma, nosso cliente precisa retirar a compra na loja, pois não entregamos. Nesse momento é que acabam comprando mais, pois olham todas as mercadorias disponíveis e não apenas uma parte delas que cabe na divulgação online” (EMPRESA E).

“O envio de anúncios é feito no grupo de clientes que aceitam fazer parte. Tanto para eles e para aqueles que nos enviam mensagem direta no app., convidamos para que venham até a loja, para que venham tomar um café, um suco conosco e conhecer de perto as novidades. Para os que não conseguem estar presentes, procuramos facilitar a entrega e pagamento por link de cartão de crédito ou pix (EMPRESA F).

4.5 Discussão dos resultados

A seguir, são discutidos os resultados observados durante análise das bases teóricas e práticas do trabalho, partindo do pressuposto que a depender do nível de usabilidade dos recursos do WhatsApp Business, é possível percorrer com maior alcance e assertividade as etapas da Jornada de Compra e do Funil de Vendas, podendo obter um uso estratégico do aplicativo e consequentemente, ampliar a penetração de mercado.

A penetração de mercado é prática indispensável, pois para Las Casas e Garcia (2007), o varejo transaciona milhões de reais no mercado, sendo um elo sequencial e essencial para o sucesso da cadeia agroindustrial do mercado têxtil e das pequenas empresas familiares, merecendo atenção para desenvolver práticas estratégicas de crescimento do setor.

Desta forma, o quadro 13 foi criado para dar base a um possível modelo analítico de mensuração de usabilidade de recursos do aplicativo estudado, sequenciado pela usabilidade

das etapas da Jornada de Compra e Funil de Vendas, capazes de definir o grau estratégico de penetração de mercado, utilizando o WhatsApp como ferramenta para vendas.

Quadro 13. Discussão dos Resultados

	Usabilidade Incipiente	Usabilidade Baixa	Usabilidade Moderada	Usabilidade Satisfatória
Descrição do nível de usabilidade dos recursos do WhatsApp.	Não utiliza o WhatsApp Business.	Utiliza menos de 30% dos recursos disponíveis do WhatsApp Business.	Utiliza até 60% dos recursos disponíveis do WhatsApp Business.	Utiliza 100% dos recursos disponíveis do WhatsApp Business.
Jornada de Compra	Não atinge nível de interatividade desejável sem a usabilidade ideal, podendo não alcançar as outras etapas da Jornada.	Atinge o nível de interatividade desejável, utilizando pouco a etapa do Marketing Multicanal, podendo não alcançar as outras etapas da Jornada.	Atinge os níveis de interatividade, Marketing Multicanal, utilizando pouca personalização, podendo não alcançar a eficiência e as relações aprimoradas.	Atinge completamente os níveis de Interatividade, Marketing Multicanal, Personalização, Eficiência e Relações aprimoradas, podendo obter maior efetividade nas vendas.
Funil de Vendas	Não inicia o processo do funil de vendas, pois não interage o suficiente para alcançar esta etapa.	Desenvolve a prospecção, mas pouca atração; não alcança níveis consideráveis de conversão em vendas, bem como de relacionamento.	Desenvolve a prospecção e atração, alcançando bons níveis de conversão, mas não desenvolve totalmente o relacionamento.	Desenvolve a prospecção e atração, atingindo um alto nível de conversão e relacionamento, aumentando a penetração de mercado.

<p>Estratégia de penetração de mercado com WhatsApp.</p>	<p>Não é eficiente na criação de estratégia de penetração de mercado, pois não utiliza inicialmente a versão Business do aplicativo, impossibilitando o desenvolvimento de recursos estratégicos como a utilização da inovação, prejudicando a retenção de clientes e o aumento na participação de mercado.</p>	<p>Pouco eficiente no desenvolvimento de estratégias de penetração de mercado, ao não percorrer a totalidade dos caminhos da Jornada de Compras e do Funil de Vendas, a efetivação da venda acontece em baixos níveis.</p>	<p>Eficiência moderada no desenvolvimento de estratégias de penetração de mercado, pois utiliza a inovação no uso parcial do WhatsApp Business, não alcançando todos os níveis da jornada de compra e funil de vendas, tendo a retenção de clientes parcialmente prejudicada, convertendo em moderada efetivação dos níveis de venda.</p>	<p>Totalmente eficiente na criação das estratégias de penetração de mercado ao utilizar todos os recursos do WhatsApp Business de forma satisfatória, atingindo alto nível de usabilidade das etapas da Jornada de Compra e Funil de Vendas, atingindo altos níveis de efetivação das vendas.</p>
---	---	--	---	---

Fonte: Elaboração Própria.

Inicialmente, ao tratar da mensuração e grau do nível de usabilidade dos recursos do WhatsApp, é necessário apontar o movimento sinérgico da teoria e prática de alcance de resultados, onde a definição de estratégia para Ansoff (1977), é baseada na análise da avaliação externa e interna das empresas, optando pela diversificação estratégica ao observar o produto, mercado e público alvo que estão em cheque naquele momento, pontuando sempre os movimentos mercadológicos e a instabilidade, para enfim realizar a tomada de decisão, juntamente ao apontamento dos autores Kotler; Kartajaya e Setiawan (2017), elegendo a conectividade das empresas como fator competitivo, já que é considerada como a mais importante agente de transformação, alterando a forma de relacionamento humano e o nível de competitividade entre os negócios, que não será mais nivelado pelo seu tamanho, origem ou vantagem financeira e sim caso consiga se conectar com grupos de consumidores, fornecedores e parceiros de maneira rápida e eficiente. Por meio da diversidade das ferramentas tecnológicas é possível romper barreiras físicas, proporcionando relações entre proprietários e consumidores, ampliando a participação de mercado de maneira eficiente.

Outro encontro entre teorias contemporâneas e práticas atuais deste estudo, acontece na abordagem de Porter (1996), sobre a estratégia de diferenciação, que consiste em destacar a empresa aos olhos do consumidor, que podem ir além dos atributos visíveis. Neste mérito, estão presentes as etapas da jornada de compras, que incluem a exibição da imagem da marca ligada a uma boa reputação, os recursos tecnológicos inovadores, canais de distribuição eficientes e uma gestão de marketing de alto nível. Sendo assim, não basta o conhecimento técnico das empresas sobre usabilidade dos recursos a sua volta, é necessário compreender a fundo o segmento que está inserido, o público alvo e o posicionamento de mercado, para então obter resultados consideráveis.

Em seguida, é preciso voltar os olhos para os ensinamentos de Ansoff (1957), a respeito da penetração de mercado, o qual tem o propósito de crescimento e expansão dos negócios através das vendas, as quais vão de encontro com a criação da ferramenta do funil de vendas, o qual trata dos caminhos percorridos pelo consumidor até o fechamento do negócio.

Para Naciff (2022), é necessária atenção sobre a usabilidade do funil de vendas, que apresenta variações e atualizações no decorrer das transformações mercadológicas, principalmente no que refere aos negócios digitais e a força de vendas, que utilizam as plataformas tecnológicas, sendo de suma importância que haja interação suficiente entre os envolvidos no processo comercial, para que assim se extraia algum resultado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reitera-se o destaque para o Brasil, que ocupa a 5ª posição no ranking como a maior indústria têxtil e o 4º no setor de vestuário no mundo, sendo extremamente importante para o crescimento do País os estudos estratégicos e competitivos desta área, bem como das empresas familiares, as quais representam 90% empresas no cenário nacional, gerando 75% dos empregos no País, responsáveis também por 65% dos resultados do PIB (CAVALCANTI; SANTOS, 2020).

Logo, julga-se necessário o desenvolvimento de trabalhos que exploram e contribuem para expandir ainda mais a participação de mercado das empresas familiares do setor têxtil, colocando o varejo, o qual transaciona milhões de reais no mercado, como um grande aliado e alicerce da cadeia agroindustrial. Ainda, as empresas familiares têm características marcantes a respeito das dificuldades acerca da implantação de um planejamento estratégico, capaz de lidar com a concorrência e aos movimentos de mercado cada vez mais dinâmicos.

Além das contribuições para o mercado, pontua-se também a necessidade de ampliar a visão dos gestores das unidades familiares, já que possuem perfil conservador para tomada de decisão estratégica, principalmente no que tange às transformações impostas pelo macro ambiente, no caso a chegada da era digital.

Ainda, após o cenário pandêmico, enfrentado nos últimos anos, percebeu-se a mudança no comportamento de consumo do público, cada vez mais inclinados a ser comunicados com os estabelecimentos comerciais pela internet e a dificuldade dos lojistas em estabelecer uma comunicação e usabilidade das plataformas digitais, as quais eram uma das formas ou único meio de tratativa comercial durante o isolamento social, impedindo muitas vezes a conclusão das vendas, base de sustentação dos negócios.

De fato, lojistas que já possuíam habilidades e técnicas para venda online, se mantiveram ativos no cenário de crise sanitária, aproveitando oportunidades de crescimento e criando estratégias para aumentar suas vendas.

Entendendo cada vez mais a urgência de incluir estes empreendedores e seus negócios na era digital, observou-se também uma carência de trabalhos acadêmicos no Brasil que propõe

uma análise de usabilidade de plataformas digitais que auxiliam nas vendas, neste caso, o WhatsApp e sua variação desenvolvida especialmente para as empresas, o WhatsApp Business.

O WhatsApp é a plataforma de estudo deste trabalho por apresentar também potencial significativo de alcance instantâneo de comunicação entre empresas e público alvo, já que a ferramenta é utilizada por 79% dos usuários brasileiros, ao declararem que usam o app. como principal fonte de informação, sendo a privacidade, segurança e sociabilidade, fatores identificados pelos usuários que tornam o aplicativo sucesso de adesão (PEREIRA, et al., 2019).

Logo, a lacuna observada pelo pesquisador e objeto de investigação deste estudo foi: de que forma o WhatsApp vem contribuindo para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares do segmento do vestuário feminino?

A usabilidade da tecnologia de mensagens instantâneas da ferramenta WhatsApp e sua variação Business, é uma realidade dos consumidores das unidades de análise deste trabalho, sendo observados formatos diferentes na comunicação, de acordo com o público alvo e suas variadas faixas etárias, classes sociais, formas e frequência de consumo.

As unidades possuem dois comportamentos no que tange a usabilidade, sendo um reativo, quando o cliente envia a mensagem para a loja, aguardando um retorno do vendedor e um outro comportamento proativo, quando o vendedor aborda o cliente pela plataforma, oferecendo o produto e serviço do local.

Ambos comportamentos apresentaram estratégias diferentes, como no caso do proativo, onde um lojista estimula o aumento das vendas, oferecendo sacolas com os produtos para envio na casa do cliente, enquanto outro cria grupos com clientes especiais, enviando fotos dos produtos novos e promocionais, sendo estes considerados consumidores diferenciados para o negócio, pois apresentam frequência alta de consumo.

No entanto, o comportamento reativo, o qual o lojista reage ao chamado do consumidor pelo app. foi mais observado e utilizado no que tange às estratégias de usabilidade, pois a maioria dos entrevistados entendem que o público pode se incomodar ao receber mensagens da loja com frequência, respeitando a privacidade do cliente.

O estudo apontou possíveis fatores críticos de sucesso na usabilidade da ferramenta como: a instantaneidade, no que tange a velocidade das respostas aos clientes; a interatividade, que diz respeito aos formatos de interação, como o uso dos emojis, para tornar o atendimento

mais humanizado; a disponibilidade dos canais online, referente a disponibilização do número do WhatsApp do negócio em outras mídias sociais como: site, Facebook e Instagram.

Quanto a instantaneidade, observou-se que apenas um empresário torna prioridade a rapidez na resposta para o cliente, enquanto os outros cinco entrevistados respondem apenas quando não tem cliente no espaço e outras demandas na loja física, pois alegam não terem funcionários específicos para o atendimento online e temem realizar um processo mal feito no presencial, ao fazer o consumidor aguardar para ser atendido, respondendo outros pelo celular.

Em relação a interatividade, é possível observar uma cautela por parte dos empresários, principalmente em relação ao tipo de comunicação com o cliente e utilização de recursos como os emojis. Um dos entrevistados não utiliza emojis com todos os clientes, pois observa inicialmente a idade e o comportamento do consumidor no formato do texto, e somente após, acredita que em liberdade de enviar emojis. Porém, as outras unidades de análise utilizam o recurso, pois acreditam que a comunicação se torna menos formal e mais próxima do cliente.

Observando a disponibilidade de canais online, apenas um lojista não disponibiliza o número vinculado ao app. em outros canais digitais como o Instagram, Facebook e site. Todas as outras unidades de análise vinculam o número em outras plataformas digitais, concluindo que o WhatsApp faz parte do processo de venda, porém, juntamente com outras ferramentas de vitrine virtuais.

Ainda, é possível observar fatores negativos em relação a usabilidade de certos recursos na ferramenta, como é o caso da inserção de clientes em grupo de ofertas, sem que este aponte interesse em participar, sendo considerado um marketing agressivo. Segundo alguns entrevistados, a criação dos grupos também pode ferir a privacidade, ponto já comentado como primordial no relacionamento entre loja e cliente.

Os resultados também convergem para a compressão de que o WhatsApp é um caminho estratégico e não um único meio para a conclusão das vendas. A trajetória da usabilidade pode ser bem-sucedida ao unir as chamadas cinco forças digitais como: clientes, competição, dados, inovação e valor. Sendo assim, não basta saber usar o app. e seus recursos, é preciso criar uma identidade digital compatível com o público alvo, saber usar as informações que o consumidor relaciona no processo de comunicação, inovar e mostrar valor de forma coerente a um posicionamento de mercado bem definido.

Diante do exposto, a competitividade das empresas familiares do vestuário feminino é necessária e está diretamente ligada a uma concorrência que busca diariamente a diferenciação nas práticas de negócio, a fim de ampliar a capacidade de vendas e conseqüentemente se tornarem competitivas. Porém, é possível observar um comportamento cauteloso sobre os empresários e a usabilidade do WhatsApp, quando não investem tempo em melhoria dos processos de atendimento na plataforma. Alegam, em sua maioria, que precisam fornecer um suporte maior aos clientes no modo presencial, e que não tem plano estratégico para ampliar o atendimento online, seja pelo WhatsApp ou por outras plataformas digitais.

Apenas uma unidade de análise rejeita o uso da plataforma para auxílio nos processos de venda, pontuando que não consegue estruturar um plano de venda online, por falta de tempo e também por acreditar que as clientes gostam de frequentar a loja presencialmente. A empreendedora diz ter medo de inovar, pois a loja funciona muito bem há anos no modelo off-line, porém sabe que o digital poderia trazer mais lucro.

Portanto, observa-se um comportamento clássico das empresas familiares, o receio em descobrir o novo e implantar um planejamento estratégico diferentes do costume, onde é possível verificar alguns motivos para tais comportamentos como: faixa etária da gestão e tamanho das famílias, que muitas vezes apresentam divergência de ideias, levando a conflitos constantes

Assim, este trabalho de pesquisa explorou de que forma a usabilidade de uma ferramenta tecnológica de mensagem instantânea, no caso o WhatsApp, pode contribuir para a consolidação das estratégias de penetração de mercado das empresas familiares do segmento do vestuário feminino. Os resultados apontam para uma contribuição parcial no processo estratégico de penetração de mercado, pois conforme dito anteriormente, a ferramenta deve estar vinculada a outros canais digitais para que a jornada de compra aconteça, além de ser utilizada de forma mercadológica pelos lojistas, os quais devem estar atentos a sua identidade, segmento e posicionamento de mercado.

O estudo da ferramenta WhatsApp ainda é embrionário, sendo precoce os apontamentos referentes de cunho quantitativo, por isso ainda é necessário que haja observações qualitativas de quais variáveis são realmente relevantes, para que dessa forma obtenha-se um avanço nas pesquisas para amostragens quantitativas. Desta forma, esta pesquisa da margem para que haja outros estudos sequenciais sobre startups que possam ajudar a alavancar os resultados do varejo,

principalmente dos pequenos negócios, os quais dispõem de pouca verba para investimentos em marketing.

É hora dos pequenos empresários saírem de uma condição restrita no mundo off-line e conhecerem os resultados abundantes que o digital pode trazer. Não basta saber usar o WhatsApp, é preciso torná-lo um aliado na hora de vender, acompanhando as transformações periódicas do aplicativo na versão Business, que convergem a favor do impulsionamento dos conteúdos, bem como das vendas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F.; LOPES, L. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos**. 2019.
- ANDREWS, K. R. (1987). **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin (Obra original publicada em 1971).
- ANSOFF, H. Igor. **Strategies for diversification**. *Harvard business review* **35**, no. 5 (1957): 113-124.
- Barbara Cobo Soares (org.). **Síntese de Indicadores Sociais**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>. Acesso em: 02 out. 2022.
- BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70
- BARIK, Lalatendu Bidyadhara Kumar; BARIK, Nikita. WhatsApp Web QR code: Auto-change Frequency Analysis. *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)*, v. 2021, n. 2, p. 10, 2021.
- BEGAM, M. Shamsath. Analysed View Of Factors That Determine The Marketing Of Small Sized Enterprises By Whatsapp Marketing. **Editorial Board**, v. 9, n. 5, p. 62, 2020.
- BERNARDINO, Eliane De Castro et al. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Editora FGV, 2019.
- BERNARDO, Maria do Rosário Matos. Matriz Ansoff: explicação. 2019.
- BEVAN, Nigel. Usability is quality of use. In: **Advances in Human Factors/Ergonomics**. Elsevier, 1995. p. 349-354.
- BRANDÃO, Marivia de Siqueira. **Respostas de Empresas Familiares Brasileiras à Crise Pandêmica**. Tese de Doutorado.
- BUCHWEITZ, Michele Josiane Rutz; MACHADO, Débora Gomes; MENEZES, Gabrielito Rauter. EMPRESA FAMILIAR. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 13, n. 1, p. 1889-1905, 2019.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 7-30, 1997.
- CAVALCANTI, André Marques; DOS SANTOS, Gilson Ferreira. A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL: uma análise da importância da competitividade frente ao contexto mundial. **Exacta**, 2021.
- CHANDLER, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*.
- CORREIA, Maria João Costa. **Análise do processo de sucessão, liderança e GRH nas empresas familiares**. 2020. Tese de Doutorado.

DARMAWAN, Didit; GATHERU, John. Understanding Impulsive Buying Behavior in Marketplace. **Journal of Social Science Studies (JOS3)**, v. 1, n. 1, p. 11-18, 2021.

DE MENDONÇA, Herbert Garcia. E-commerce. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 240-251, 2016.

DE OLIVEIRA, L. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 10, n. 4, 2013.

DIAS, Jaqueline Márcia Silva. **A Influência do Marketing de Conteúdo no Comportamento do Consumidor: análise do engagement nas redes sociais**. 2017. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Publicidade e Marketing, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2017.

DUARTE, António Paulo. Estratégia: origem e fundamento. **Nação e Defesa**, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma, 1999.

ERNI, Erni. **Comparative Study of Promotional Tools Used on Social Media Instagram, Facebook and Tiktok**. 2022. Tese de Doutorado. Politeknik Negeri Bengkalis.

ESCHER, Isadora Moreira. **MARKETING DIGITAL NA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TRIBELE MODA FEMININA**. 2021. 25 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2021.

FARAH, OSVALDO ELIAS; MARCONDES, LUCIANA PASSOS; CAVALCANTI, MARLY. **Empreendedorismo Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas**. Saraiva Educação SA, 2018.

FRANQUIAS crescem 9% no 1º tri com "negócios híbridos". Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/06>. Acesso em: 25 maio 2022.

FRAZÃO, César; KEPLER, João. **O Vendedor na era digital: Como vender por e-mail, internet e redes sociais**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

FERRAZ, Caroline de Oliveira. PINTO, Wender Flávio. Tecnologia da informação para agropecuária: utilização de ferramentas de tecnologia da informação no apoio a tomada de decisão em pequenas propriedades. **Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tapuã v.3, n.1, p. 38-49, jun. 2017.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: Proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saude Publica**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

GALLI, L.C.L.A. ; GARCIA, S.. F. A. (org.) **Estratégia empresarial e competitividade no agronegócio**. Matão: Editora Unigraf, 2016

GOULART, Rafaella Dutra. O uso do WhatsApp como ferramenta mercadológica no segmento de supermercados. **Navus Revista de Gestão Tecnológica**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 41-54, set. 2019.

GOMES, Vanielle Aparecida Patrocínio et al. GOVERNANÇA CORPORATIVA E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL EM EMPRESAS FAMILIARES: CORPORATE GOVERNANCE AND QUALITY OF ACCOUNTING INFORMATION IN

FAMILY COMPANIES. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, p. 24-31, 2020.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; MELO, Tatiana Massaroli. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 249-266, ago. 2018. FapUNIFESP (SciELO).

GUISSONI, Leandro Angotti; FARINHA, Rodrigo Lourenço. E-commerce com resultado. **GV-executivo**, v. 18, n. 1, p. 40-42, 2019.

HARINI, Cicik. Entrepreneurial Marketing for UMKM: a Literatur Review. **Jurnal Mantik**, v. 4, n. 3, p. 2297-2302, 2020.

HEWEI, Tian; YOUNGSOOK, Lee. Factors affecting continuous purchase intention of fashion products on social E-commerce: SOR model and the mediating effect. **Entertainment Computing**, v. 41, p. 100474, 2022.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; SCHOLE, Kevan. The strategy lenses. **Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration (nd)**, p. 96-114, 2011.

JUNIOR, Ivo Pedro Gonzalez; REIS, Aluno Luane de Sousa Brandão; SANTOS, Aluno Valeria Ananda Viana. O uso da tecnologia de informação nas micro e pequenas empresas familiares de cachoeira-ba. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 7, p. 77-89, 2016.

KEPLER, João; OLIVEIRA, Thiago. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. São Paulo: Sextante, 2017.

KOZITSKA, Karyna; CHKONIYA, Valentina. Marketing como estratégia de crescimento numa empresa B2B: estado da arte. **Revista Espacios**, Aveiro, v. 41, n. 38, p. 91-105, out. 2020.

LANA, Cibele Piazzarolo. **Marketing na prática: conceitos e exemplos para atuar na área**. Editora Senac São Paulo, 2020.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. Estratégias de marketing para varejo. **Inovacoes e diferenciacoes estrategicas que fazem a diferenca no marketing de varejo**. Sao Paulo: Novatec, 2007.

LEW, Zijian; STOHL, Cynthia. What makes people willing to comment on social media posts? The roles of interactivity and perceived contingency in online corporate social responsibility communication. **Communication Monographs**, p. 1-24, 2022.

LOPES FILHO, LUCIANO SABOIA. **Marketing de vantagem competitiva**. Saraiva Educação SA, 2017.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

MARIN, Andrea Cristina; JUNGER, Alex Paubel; MOSLAVACZ, Felipe Lima; SOUZA, José Ferreira de. Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 01-13, jan. 2018. Research, Society and Development.

MARQUES, Humberto; LEVI, Renato. **Funil de vendas: um jeito fácil para você realizar bons negócios**. Editora Senac São Paulo, 2020.

MATTOS, Roberta Souza; NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria. Franquias de Fast-Fashion no Brasil: as estratégias e os desafios pra geração de valor. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 6, n. 4, p. 19962-19971, 2020. Brazilian Journal of Development.

MAULANA, Amalia E.; ADISANTOSO, Julio; HARTANTO, Bobie. Omni micro-reseller's path-to-purchase and MSEs omnichannel readiness in the Indonesian affordable fashion industry. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, n. ahead-of-print, 2022.

MEHRABIAN, A; Russel, J. A. An approach to environmental psychology. Cambridge: MIT Press, 1974.

MINTZBERG, Henry, Daniel J. McCarthy, and Constantinos Markides. "View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management [and commentary]. **The Academy of Management Executive** (1993-2005) (2000): 31-42.

MUCCI, Daniel Magalhães. A Profissionalização Como Pilar Para A Preservação Da Essência Da Empresa Familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020.

NANEETHA, R. A new paradigm shift on how WhatsApp empower small business to develop customer relationship and it becomes an integral part of business. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, v. 9, n. 1, p. 119-124, 2018.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Mauricio Fernandes. As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 207-240, 2015.

NUNES, Suzana Gilioli; MORAES, Nelson Russo de; SOUZA, Fernando da Cruz. As mídias digitais e a nova sociedade: um olhar sobre as interações humanas e as relações organizacionais. 2020.

NURLAELA, Siti; SUMARWAN, Ujang; NAJIB, Mukhamad. Determinants of online journey and its influence on online customer satisfaction associated with online customer loyalty. **International Journal of Electronic Marketing and Retailing**, v. 10, n. 3, p. 230-243, 2019.

OLIVEIRA, Dalbert Marques. **Venda de informações através do WhatsApp. 2019**. Disponível em : <https://www.reserchgate.net/publication/344243214>. Acesso em : 10 nov.2021

PEREIRA, Kássia Rayane Furtado et al. A gestão do conhecimento no marketing digital: uma investigação no uso do whatsapp e a relação entre os processos de criação e compartilhamento do conhecimento. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 4, p. 66-78, 2019.

POERNER, Bárbara. **Trabalhadores e a indústria da moda**. 2020. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/fashion-revolution/trabalhadores-e-industria-da-moda-um-semester-de-pandemia-no-brasil/>. Acesso em: 04 maio 2023.

POLLÁK, František; MARKOVIČ, Peter. Size of Business Unit as a Factor Influencing Adoption of Digital Marketing: Empirical Analysis of SMEs Operating in the Central European Market. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 3, p. 71, 2021.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p. 137-145, Nov./Dec. 1979.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De**. Elsevier Brasil, 2004.

PORTO, Roseli M. (2006). **Varejo Multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

PRIHATNA, Kusumah Arif et al. What Whatsapp status enables reseller to do as channel. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, v. 8, n. 9, p. 44-55, 2019.

PUTHUSSEY, Antony. Digital marketing: an overview. 2020.

REGO, Arménio et al. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 43-57, 2018.

RESKY, Isabella Ulson; BIAZZIN, Cristiane. O impacto do WhatsApp em operações: vilão ou aliado. **Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)**, v. 17, p. 84-92, 2017.

RIBEIRO, Jaime; DE SOUZA, Francislê Neri; LOBÃO, Catarina. Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 6, n. 10, p. iii-vii, 2018.

ROCHA, Vanessa Alexandra. **A IMPORTÂNCIA DE UM COMÉRCIO OMNICAL. O IMPACTO DE UMA ESTRATÉGIA “BUY ONLINE AND PICK UP IN-STORE” (BOPS) NO RETALHO**. 2021. 89 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Marketing, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2021.

ROGERS, David L. **Transformação Digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROWLES, Daniel. **Digital Branding: estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital**. Autêntica Business, 2019.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017.

SAINZ DE ABAJO, Beatriz et al. The leap of a provincial SME into the global market using e-commerce: the success of adequate planning. In: **International Workshop on Human-Computer Interaction, Tourism and Cultural Heritage**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 23-32.

SALEH, Hasan. Enhance Small Medium Enterprise (SMEs) Family Business in Malaysia Through E-Marketing Strategies. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 9, n. 2, p. 3374-3377, 2019.

SHAHID, Saad. Practicing Market Orientation for Customer Engagement: The Mediating Effect of Personalization and Multi-Channel Marketing Saad Shahid and Rida Ayaz. **The Lahore Journal of Business**. 2018.

SILVA, Rodrigo Souza da et al. **Aplicação do omnichannel e retail design em ambientes de médio porte: estudo de caso em uma floricultura**. 2022.

SILVA, Francisco Mark da. Uso das redes sociais como estratégia de vendas em tempos de pandemia: estudo de caso. **Bioethics Archives, Management And Health**, São Francisco da Paraíba, p. 52-63, ago. 2021. Anual

SCHWERTNER, Krassimira. Digital transformation of business. **Trakia Journal of Sciences**, v. 15, n. 1, p. 388-393, 2017.

SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David; WEBER, Karl. **How Digital Is Your Business?** New York: Crown, 2001. 336 p.

SOBRINHO, Asdrúbal Borges Formiga; DE CUNHA, Osmária. Can Whatsapp be approached as a creative product?. *Journal of Creative Industries and Cultural Studies: JOCIS*, n. 2, p. 50-60, 2018.

TAHER, Ghada. E-commerce: advantages and limitations. **International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences**, v. 11, n. 1, p. 153-165, 2021.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comercio Eletrônico-Conforme o Marco Civil Da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. Saraiva Educação SA, 2017.

TIC Domicílios - 2021. 2021. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/indicadores/>. Acesso em: 01 mar. 2022.

TORRES, Catarina da Silva. **O papel do comportamento cross-device na jornada do consumidor de artigos de slow fashion**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

TORRES, Lívia. **Pesquisa aponta que WhatsApp é a principal fonte de informação de 79% dos entrevistados**. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/>. Acesso em: 20 maio 2022.

TUDORAN, Victor et al. The Modern Buyer And Sales Evolution-The Buyer's Journey For The Small, Medium Size Companies And Freelancers. **Business Excellence and Management**, v. 8, n. 1, p. 51-60, 2018.

VELASCO, Carlos A. Benavides; PARRA, Vanesa F. Guzmán; GARCÍA, Cristina Quintana. Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 14, n. 2, p. 78-90, 2011.

VIANA, Rodrigo Bahia de C. **Estratégia empresarial da gestão varejista**. Editora Senac São Paulo, 2021.

VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita; DOS SANTOS BRAUM, Loreni Maria. From classic strategy to the strategy as practice: an analysis of the concepts of strategy and strategists. **Revista Ibero-Americana de Estrategia**, v. 16, n. 1, p. 08-21, 2017.

VISÃO 360° do e-commerce brasileiro. Disponível em: <https://nielseniq.com/global/pt/landing-page/ebit/nielseniq-ebit-brasil/>. Acesso em: 20 abr. 2022

WHATSAPP. 2022. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/features>. Acesso em: 10 jun. 2022.

WEBER, Wilson; WEBER, Wilson. **EVOLUTION OF GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES AND THE IMPORTANCE OF MICHAEL E. PORTER**. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268313612.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.

ZAROUALI, Brahim et al. WhatsApp marketing: a study on WhatsApp brand communication and the role of trust in self-disclosure. **International Journal of Communication**, v. 15, p. 25, 2021.

Apêndice A

Início da Entrevista :

Exibição da temática da pesquisa e objetivos.

Apontamentos sobre o sigilo das informações das unidades de análise.

1. Perfil da Empresa

1.1 Nome Fantasia

1.2 Enquadramento da empresa

1.3 Localização

1.4 Quantidade de sócios

1.5 Quantidade de funcionários

1.6 Média de faturamento anual

1.7 Histórico da empresa

1.8 Perfil dos gestores

1.9 Características dos produtos do local

2. Perfil do Cliente

2.1 Qual o público alvo da loja ? Considerando classe social, faixa etária, comportamento e frequência de consumo

2.2 Qual o posicionamento do negócio ?

3. Usabilidade das mídias sociais

3.1 Quais mídias sociais você utiliza para divulgação da loja ?

3.2 Na sua opinião, você sabe utilizar todas as ferramentas de divulgação que as mídias sociais disponibilizam?

3.3 Como é feita a gestão das mídias sociais da empresa?

3.4 Caso seja for interna, quem faz (postagens, criação de peças, fotos, responder postagens etc?).

3.5 Se for o proprietário, quais funcionários têm acesso às contas das mídias sociais da empresa

para efetuar as ações de divulgação?

4. Usabilidade do WhatsApp

4.1 Você utiliza o WhatsApp para se comunicar com os clientes? Se sim, como inicia a abordagem?

4.2. Utiliza o WhatsApp para fins de venda dos seus produtos?

4.3 Possui número exclusivo da loja para atender aos clientes no aplicativo?

4.4 Utiliza qual versão do aplicativo? Business ou comum?

4.5 Dos recursos que o aplicativo oferece, quais deles você utiliza para se comunicar com os clientes?

- Mensagem de texto
- Emojis
- Envio de fotos e vídeos
- Envio de áudio por mensagem
- Perfil Comercial
- Catálogo
- Lista de transmissão
- Mensagem de ausência
- Resposta rápida
- Criação de grupos
- Anúncio veiculado no Facebook
- Anúncio veiculado no Instagram
- Link Curto
- Pagamentos

4.6 Como e com qual frequência você utiliza estes recursos?

4.7 Como você interage com os clientes pelo aplicativo? São eles que procuram a loja ou você também envia mensagens pontuais?

4.8 O número do WhatsApp está disponível em quais outras mídias sociais da loja?

4.9 Você considera que realiza atendimento ao cliente pelo aplicativo de forma personalizada? Se sim, quais as formas de personalizar?

4.10 Qual o tempo de espera para que o cliente receba um retorno da loja pelo aplicativo, quando ele envia uma pergunta?

- 4.11 Quais características no processo de venda você considera primordiais para criar um relacionamento com o cliente? Desenvolve algumas dessas características pelo WhatsApp?
- 4.12 Quais ações realiza para prospectar e atrair os clientes pelo WhatsApp? Realiza um pré cadastro com o telefone dele?
- 4.13 As postagens realizadas são segmentadas? Há uma análise do perfil do cliente antes do envio?
- 4.14 Você acredita que o WhatsApp contribui para o aumento das vendas na sua loja? Se sim, de qual forma?
- 4.15 Há dificuldades em utilizar o aplicativo em alguma etapa da comunicação com o cliente?
- 4.16 Hoje, acredita ser possível excluir o WhatsApp do processo de comunicação com os clientes?
- 4.17 Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?