

**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**

**Kássia Rayane Furtado Pereira<sup>1</sup>;**  
**Nelson Nunes Tenório Junior<sup>2</sup>;**  
**Mariana Oliveira<sup>3</sup>;**  
**Cláudia Herrero Martins Menegassi<sup>4</sup>;**  
**Thiago Pereira Bento<sup>5</sup>**

***Abstract:** WhatsApp has been widely used in Brazil. Whether for personal or business use, or use various discussions for organizations. For business purposes, WhatsApp is creating a frequently used instant messaging (IM) service. Thus, this paper aims to investigate how WhatsApp is being used by companies in selling products and services to customers and a relationship with KM processes. To this end, a bibliographic search was made for publications of the theme and interviews conducted in companies from various sectors in Maringá-PR. As a result, it was possible to observe the importance of WhatsApp for companies and to relate how to use them with KM processes.*

***Keywords:** commercial use; KM processes; organizations.*

**Resumo:** O WhatsApp tem sido amplamente utilizado no Brasil. Seja para uso pessoal como comercial, o uso acarreta diversas discussões para as organizações. Para fins comerciais, o WhatsApp está se tornando um serviço de *Instant Message (IM)* frequentemente usado. Assim, este trabalho tem como objetivo investigar como o WhatsApp está sendo utilizado pelas empresas na venda de produtos e serviços aos clientes e a relação com os processos da GC. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica por publicações do tema e conduzida entrevistas em empresas de segmentos variados em Maringá-PR. Como resultado, foi possível observar a importância do WhatsApp para as empresas e relacionar as características do uso com os processos da GC.

***Palavras-chave:** uso comercial; processos da GC; organizações.*

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações / Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) – Brasil / kahrayane@gmail.com

<sup>2</sup> Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) e pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Brasil / nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

<sup>3</sup> Discente do Programa Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações / Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) – Brasil / mariana\_santosoliveira@hotmail.com

<sup>4</sup> Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) e pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Brasil / claudia.menegassi@unicesumar.edu.br

<sup>5</sup> Discente do Programa Master of Science in Administrative Studies / Missouri State University / thiagobento@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

As ferramentas de *instant message* (IM) estão sendo utilizadas no sentido de aprimorar a comunicação o modo de comunicação no tanto na vida pessoal quanto no ambiente organizacional, uma vez que as pessoas e as organizações necessitam de uma comunicação rápida e eficaz. Segundo Pinto, Tenório e Bortolozzi (2016), essa tecnologia facilita a interação entre os membros de uma equipe, troca de ideias e experiências. Além disso, auxilia nas respostas de perguntas e compartilhamento de experiências. Nesse sentido, um grupo de ferramentas de IM pode apresentar criatividade, informação, apoio e oferece oportunidade de vender ofertas pessoais para clientes (Dolen, Dabholkar, & Ruyter, 2007). Um dos objetivos da Gestão do Conhecimento (GC) é auxiliar as organizações a obterem vantagem competitiva. Nonaka (1995) afirma que a GC é definida como um processo de criar novos conhecimentos, compartilhando de maneira veloz em novos produtos e serviços, sistemas e tecnologias, gerando mudanças no interior da organização.

Percebe-se assim que diversas ferramentas de IM tem sido utilizadas pelas organizações para criar e compartilhar novos conhecimentos. No Brasil, o aplicativo WhatsApp tem destaque de uso. Moran (2015) salienta que a forma de comunicação proporcionada por esse aplicativo é a utilização de uma linguagem mais familiar, maior espontaneidade e fluência constante de imagens, ideias e vídeos. Segundo as estatísticas de Messenger People (2019), 92% de todos os usuários de *smartphones* que fizeram o *download* do aplicativo, o usam diariamente e participam ativamente de conversas nele durante todo o dia. Além disso, 56% de todos os brasileiros usam ativamente o WhatsApp para comunicação e informação. Isso faz do WhatsApp a plataforma mais popular do Brasil, contando com 20% a mais do que o Facebook Messenger entre todos os usuários de *smartphones* do país.

Nesse sentido, vale destacar alguns benefícios do uso do WhatsApp, como a possibilidade de um indivíduo em iniciar e construir uma forte parceria de negócios em qualquer parte do mundo sem conhecer pessoalmente seu interlocutor. Ainda, com o WhatsApp, a comunicação por meio de *smartphones* tornou-se mais fácil, rápida e barata (Yeboah & Ewur, 2014).

Por outro lado, o WhatsApp apresenta alguns desafios, tais como, problemas de privacidade e falta de proteção dos dados (Dhuvad, Dhuvad, & Kshirsagar, 2015). Além disso, um estudo realizado por Dayani e Ariff (2014) revelou que o WhatsApp pode levar a comportamentos semelhantes a vícios e à exposição de informações ou mídias falsas. Nesse sentido, pode-se salientar que o WhatsApp está sendo utilizado como uma relevante ferramenta

no ambiente organizacional. De fato, Resky e Biazzin (2017) destacam que o WhatsApp auxilia na realização das atividades operacionais, principalmente atividades relacionadas a velocidade da comunicação. O autor destaca ainda que a ferramenta é essencial para compartilhar informações no ambiente organizacional a aumentar a produtividade das organizações.

Nesse contexto atual de discussões a respeito da utilização do aplicativo, este artigo investiga as características do uso do WhatsApp pelas organizações, relacionando os processos de GC, tais como, criação e compartilhamento de conhecimento, para venda de produtos e prestação de serviços aos clientes. Para tanto, este trabalho está organizado em cinco seções. Seguida por essa Introdução, a seção dois trata sobre Serviços de *Instant Message* (IM), contendo três subseções: a primeira aborda a relação entre o aplicativo WhatsApp e a Gestão do Conhecimento, a segunda apresenta o conceito de Marketing Digital e a última apresenta dados e diferenciais do WhatsApp *Messenger* e *Bussiness*. Em seguida, na terceira seção, são relatados os procedimentos metodológicos para a condução desta pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados e discussões. Por fim, a conclusão do trabalho, seguida das referências.

## **2 SERVIÇOS DE INSTANT MESSAGE (IM)**

As organizações são compostas por pessoas que necessitam de uma comunicação fluência da comunicação. Para Anglano (2014) a introdução de serviços de comunicação pela Internet permite que os usuários troquem mensagens de texto, facilitando a comunicação dos usuários entre si. Desse modo, esses serviços de comunicação podem ser denominados como *Instant Message* (IM).

Anglano (2014) afirma que os *smartphones* permitem de fato que os usuários explorem sua conexão de dados para acessar serviços IM em qualquer lugar e a qualquer momento, eliminando assim os custos cobrados pelas operadoras de serviços móveis. Tenório et al. (2017) destacam que os membros de uma equipe em uma organização utilizam esses serviços para compartilhar problemas de projeto entre eles. Os serviços de IM estão sendo mais utilizados do que as mensagens de SMS. Fenômeno esse que ocorre pelo fato de que os IM oferecem bate-papo em grupo, compartilhamento de vídeos, imagens e áudio, além de oferecer facilidades na instalação da plataforma (Nisafani, Wibisono, Imandani, & Wibowo, 2018).

Os serviços de IM também podem ser utilizados no Brasil como uma ferramenta de trabalho para compartilhamento do conhecimento (Tenório, Pinto & Bjørn, 2018). Nesse sentido, os serviços de IM apresentam papel fundamental para apoiar a comunicação

organizacional, pois têm sido menos inconveniente do que outros meios, tais como, face a face ou comunicação telefônica (Buschmann, Melby, & Toussaint, 2013).

## 2.1 A RELAÇÃO ENTRE O WHATSAPP E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento presente nas pessoas envolvidas em uma organização tem sido considerado nas últimas décadas como recurso essencial a ser gerido a fim de que se torne conhecimento organizacional. A GC foi desenvolvida como um arcabouço teórico e prático composto por modelos, ciclos, práticas e ferramentas com o objetivo de realizar a gestão desse recurso de forma eficiente. Dalkir (2011) define a GC como a coordenação deliberada e sistêmica das pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e inovação. Para Bair & Stear (1997), a GC é uma abordagem integrada que promove a identificação, captura, recuperação, compartilhamento e avaliação dos ativos informacionais das empresas. Dalkir (2011) compreende a criação do conhecimento como identificação do conhecimento existente no ambiente organizacional e/ou criação de um novo conhecimento de acordo com informações que já existem. Segundo a autora, o conhecimento identificado é armazenado para posteriormente ser compartilhado/disseminado.

O compartilhamento de conhecimento pode ser apoiado por meio de ferramentas de IM, Bechina et al. (2012) destaca a relevância de diferentes tecnologias para os processos de GC. Charband e Navimipour (2016) salientam que o compartilhamento de conhecimento por meio *online* é extremamente relevante na manutenção da organização em um mercado altamente competitivo devido a alguns fatores, tais como, aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores, aprimoramento a criatividade e da qualidade da comunicação e, por fim, agilidade no compartilhamento da informação.

Desse modo, serviços de IM, como o WhatsApp, apresentam recursos como imediata troca de informações, dados, além do compartilhamento de conhecimento para um grande número de contatos, tanto para fins pessoais quanto para fins comerciais. Mallmann et al. (2018) afirmam que nas organizações um dos serviços de IM mais utilizados para o compartilhamento do conhecimento com os pares é o aplicativo WhatsApp. Além disso, nessa ferramenta é possível a criação e compartilhamento de conteúdos sem a necessidade de um procedimento pré-definido (Schäper & Thalmann, 2014).

Nesse sentido, Venas & Lopes (2016) salientam que o WhatsApp passa a ser reconhecido como uma forma de comunicação organizacional, ignorando as funções mais sociais e sendo reconhecido ativamente como ferramenta de trabalho. Alguns estudos descobriram que muitas organizações e universidades utilizaram recentemente o WhatsApp por meio de seus *smartphones* para aprimorar a comunicação, discussões e compartilhamento de informações, por exemplo, mensagens de texto, rede social móvel e aprendizagem baseada na web (Echheverria, Calderon, Nussbaum, Infante & Bravo, 2011).

Portanto, percebe-se que o WhatsApp, aliado à GC, pode apresentar benefícios para uma organização, tais como, aprimorar a comunicação, facilitar o envio de mensagens gratuitas, tornar mais ágil o tempo de resposta, criar e disseminar o conhecimento para que novos conhecimentos ocorram auxiliando a organização a obter maior vantagem competitiva no mercado que atua.

## 2.2 MARKETING DIGITAL

O advento da internet e das novas tecnologias trouxe inúmeras transformações na sociedade, inclusive para as organizações. Nesse sentido, das mudanças advindas da internet não só emergiram novas ferramentas, mas também modificaram relações. Sendo assim, também o marketing deixa de ser algo restrito às formas tradicionais para adentrar em outras searas, como a digital. Para explicitar o conceito de Marketing Digital é necessário abordar o conceito de Marketing. Kotler (2000, p. 08) define marketing como sendo “um processo social e administrativo por intermédio do qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação de troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Após o surgimento da internet, todavia, foi possível agregar conceitos novos ao marketing, como o de marketing digital. A primeira definição do marketing digital é alavancar as capacidades únicas da nova mídia interativa para criar novas formas de interação e transações entre consumidores e profissionais de marketing, e a segunda definição é integrar a mídia interativa com os outros elementos do mix de marketing (Parsons, Zeisser, & Waitman, 1998).

Assim, o marketing digital funciona como uma atividade que potencializa o mercado atual, trazendo grandes benefícios na divulgação de produtos e serviços. Okada & Souza (2011) afirmam que a utilização do marketing digital como estratégia no negócio facilita o processo de interação entre o cliente e o mercado, auxiliando a comunicação entre eles. Desse modo, o

conceito de marketing digital difere do conceito tradicional de marketing por, essencialmente, utilizar a internet para potencializar a relação com o mercado e cliente junto aos diversos canais.

### 2.3 O WHATSAPP MESSENGER E O BUSSINESS

O WhatsApp é um aplicativo de mensagens que permite a troca simultânea de informação, dados, fotos e vídeos pelo celular de maneira gratuita. Lançado em 2009 o aplicativo foi criado por Brian Acton e Jan Koum e é amplamente utilizado. Dados do início de 2018 demonstram que o WhatsApp já possui estatísticas como 1,5 bilhão de usuários, 65 bilhões de mensagens enviadas pelo aplicativo por dia, 4,5 bilhões de fotos por dia, utilizado em 180 países e disponível em 60 idiomas (Expande Dram, 2018).

A necessidade de diferenciar-se frente a grande oferta de serviços e a facilidade de trocar informações 24 horas e gratuitamente por meio de um *smarthphone* faz com que as organizações utilizem para negócios e relacionamento com os clientes ferramentas de IM. Assim, após a rápida aceitação do WhatsApp, foi lançada a versão para ser utilizada por organizações em diversos países com recursos diferenciados com enfoque nos negócios: o WhatsApp *business*. De acordo com Expande Dram (2018) a versão comercial do aplicativo é utilizada por 3 milhões de organizações.

Diante do volume de informações produzidas por serviços de IM, o tema se torna interessante para a compreensão de transformações em diversos âmbitos da sociedade. A grande usabilidade desses serviços atua na construção de novas relações sociais, pautadas no volume de informações e no compartilhamento de conhecimento. Dalkir (2011) afirma que as novas tecnologias e a competitividade levaram as organizações a investir em equipes para o compartilhamento do conhecimento.

## 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem natureza aplicada, com objetivo exploratório e abordagem qualitativa. A fonte de informação para coleta de dados foi a pesquisa de campo e o procedimento técnico utilizado foi entrevistas semi-estruturadas. Para tal, essa pesquisa foi estruturada em cinco etapas, apresentado na Figura 1.

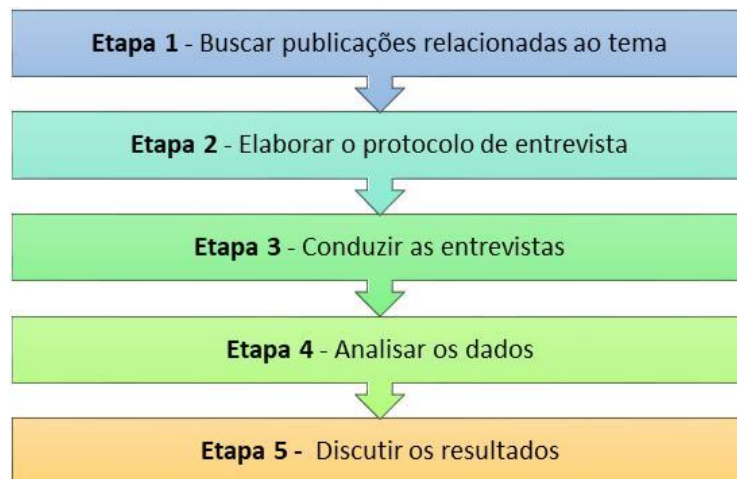


Figura 1 – Etapas da pesquisa

Fonte: Os autores (2019)

A primeira etapa compreendeu na busca por publicações relacionadas ao tema desta pesquisa, realizada em algumas bases de dados, tais como Scholar, *Emerald Insight* e *ACM Digital Library*. Para isso utilizou-se as seguintes palavras-chave (em português e inglês): ‘mensagens instantâneas’, ‘gestão do conhecimento’ e ‘marketing digital’, *knowledge management*, *instant message*, *WhatsApp Business* e *WhatsApp Messenger*. A segunda etapa da pesquisa consistiu na elaboração de um protocolo de entrevista semiestruturada cuja finalidade é compreender o uso do WhatsApp como um serviço de IM em empresas de vários segmentos, tanto da venda de produtos como de serviços.

A terceira etapa da pesquisa foi a condução das entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente e individualmente entre os dias 01 a 25 de março de 2019, com a duração média de 20 minutos. O roteiro de entrevistas com seis questões abertas visou investigar as percepções dos entrevistados em relação ao impacto do aplicativo nas empresas, os recursos utilizados para tal e como é utilizado para oferta de produtos e serviços em cada segmento. As questões que compõem o roteiro de entrevistas são as seguintes:

1. Qual a finalidade do WhatsApp para a organização atualmente?
2. Qual é a frequência do uso do WhatsApp na organização?
3. Como costuma impactar o cliente pelo WhatsApp?
4. A organização possui equipe para atendimento no WhatsApp e ou colaborador responsável pela ferramenta?
5. Na sua opinião, o WhatsApp é uma ferramenta que impacta nos negócios?
6. O WhatsApp *bussiness* é utilizado? Se sim, acredita que os recursos e métricas são melhores para a empresa? Quais?

Foram convidados para fazer parte dos sujeitos da pesquisa 3 participantes de empresas de segmentos diferentes localizados na cidade de Maringá, no estado do Paraná, a escolha foi feita pelo fato de investigar como o WhatsApp tem sido utilizado em vários ramos, seja venda ou prestação de serviços. Os entrevistados também foram selecionados por ocuparem cargos de nível estratégico, pois apresentam informações relevantes para esta pesquisa. O Quadro 2 destaca o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Etapas da pesquisa

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Área de atuação</b>
ENTREVISTADO I	1 ano	Venda Multicanal
ENTREVISTADO II	15 anos	Gestão da empresa
ENTREVISTADO III	22 anos	Gestão da empresa

Fonte: Os autores (2019)

Na quarta etapa foi realizada a análise dos dados das entrevistas por meio de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1977), é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aprimora frequentemente e se aplica a discursos diversificados. Na quinta etapa, foram compilados os resultados e analisados em conjunto com a literatura científica das áreas desta pesquisa, tais como, GC, IM, Marketing Digital e WhatsApp.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados da pesquisa mostraram que os entrevistados entendem o WhatsApp como uma ferramenta de trabalho que auxilia as organizações nas vendas, serviços e marketing. Quando questionados a respeito de como a ferramenta impacta o cliente um dos entrevistados revelou que "a finalidade é a comunicação direta com o cliente, uma relação mais próxima e individualizada. A experiência não está só no ambiente, no serviço, mas no todo, desde o primeiro contato com o cliente" (ENTREVISTADO II, 22/03/2019). Essa fala evidenciou o WhatsApp como ferramenta que oferece vários benefícios para as organizações. Em um contexto cada vez mais competitivo, as organizações buscam ferramentas que auxiliem na inovação e busca de resultados. Porém para que tenha valor a organização o conhecimento precisa ser gerido. Para Dalkir (2005) a GC pode ocorrer por meio dos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Outro entrevistado da pesquisa comentou que há clientes que preferem não ir à loja e,



sendo assim, o uso do aplicativo auxilia no atendimento a esse público. Essa fala corrobora o exposto por Venas & Lopes (2016) de que a ferramenta está sendo utilizada no relacionamento com o cliente e, além disso, funciona para a organização atender as necessidades do mercado atual, como as dificuldades e preferências dos clientes.

Outro aspecto revelado nas respostas das entrevistas foi que o WhatsApp propicia mais agilidade na comunicação e facilita a interação entre o cliente e os membros das organizações. Percebe-se assim que a troca de mensagens de maneira gratuita e rápida no aplicativo permite que ocorra a criação de novos conhecimentos. De acordo com Dalkir (2011), o avanço da tecnologia da informação fez com que a conectividade fosse mais presente e o tempo de retorno para uma resposta agora é avaliado em minutos e não mais em semanas. "O aplicativo é simples, fácil, não ocupa espaço, geralmente chega uma mensagem e a resposta é mais instantânea, a comunicação é mais rápida e a gente tem a necessidade de ser mais rápido". (ENTREVISTADO II, 22/03/2013). Outro entrevistado destacou que o WhatsApp é uma ferramenta para ajudar no relacionamento, porque é viável para o cliente (ENTREVISTADO III, 23/03/2019).

Assim, pode-se observar a mudança de comportamento dos clientes. Nas últimas décadas, segundo (WIIG, 1997), os clientes se tornaram mais exigentes, buscando produtos e serviços que atendam suas necessidades específicas de maneira mais precisa. Nesse sentido, outro entrevistado enfatizou que "ser claro e objetivo é a forma de atender o cliente melhor, trazer rapidez, pois é o que ele precisa" (ENTREVISTADO II, 22/03/2019).

O WhatsApp está sendo utilizado em diversos segmentos de mercado. Um entrevistado explicita que a principal finalidade do aplicativo é "Atender e aumentar a captação por ser a ferramenta mais utilizada no mercado pelo consumidor moderno" (ENTREVISTADO I, 14/03/2019).

Porém, o uso dos serviços de IM ainda são desafiadores para as organizações. Apesar do WhatsApp *business* ser mais utilizado por organizações de vários segmentos do mercado, é possível perceber que as organizações apresentam dificuldades ao utilizar tal versão da ferramenta. Um entrevistado destacou que "talvez falte um pouco de desenvolvimento, entender melhor a ferramenta e aplicar melhor no negócio". (ENTREVISTADO II, 22/03/2019).

Por outro lado, a versão do WhatsApp *business* oferece métricas e auxilia a organização a se destacar em um mercado altamente competitivo. Quando questionados sobre a utilização do WhatsApp *Business* um entrevistado salientou que "os recursos e métricas, com certeza, auxiliam muito. Mensuração do atendimento é o preferido, por conta de mensurar a produtividade das equipes" (ENTREVISTADO I, 14/03/2019).

Além disso, é possível notar que o WhatsApp apresenta como uma de suas finalidades

a interação. Thompson (2009) destaca que os indivíduos podem interagir mesmo que não compartilhem do mesmo ambiente. Assim, quando questionado a respeito de como o WhatsApp costuma impactar o cliente, um dos entrevistados afirmou que “é deixar de ser apenas um fornecedor de serviços e passar a ser uma empresa amiga do cliente, aproximar e manter uma interação com o cliente, de modo a otimizar a experiência do cliente, além de apenas captar ou agendar” (ENTREVISTADO II, 22/03/2019). Assim, pode-se destacar o processo de compartilhamento do conhecimento, que ocorre tanto por parte do cliente, como da empresa que consegue enviar fotos e mensagens de seus produtos e serviços.

Por outro lado, a utilização de ferramentas IM no ambiente organizacional é passível de observação na maneira em que são utilizadas, pois embora apresenta benefícios para a organização, alguns fatores são críticos. De acordo com Tenório e Bjørn (2019) a falta de produtividade e assédio online, são aspectos negativos da ampla utilização dessas ferramentas. Os autores discutem que questões assim, ultrapassaram o ambiente de trabalho para a esfera privada e desde 2007 casos de assédio *online* vem sendo registrado no Brasil.

Dessa maneira, fica evidente que o WhatsApp apresenta diversas características na atualidade. O aplicativo tem se apresentado como essencial para o relacionamento com o cliente e seu atendimento, gerando facilidade e agilidade na comunicação e interação. Entretanto, as organizações devem tomar um certo cuidado na adoção dessas ferramentas moderando o seu uso, por meio de boas práticas, para evitar situações que geram passivo trabalhista e assédio *online*.

## **5 CONCLUSÃO**

Este artigo buscou investigar características do aplicativo WhatsApp nas organizações e as relações com os processos de GC. Para tanto, foi realizada uma busca por publicações sobre o tema e foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas com participantes que atuam em organizações de segmentos variados. Com a pesquisa pode-se observar que, na visão dos entrevistados, o WhatsApp desempenha papel fundamental nas empresas que utilizam o aplicativo para interação com os clientes. De maneira geral, características como agilidade, atendimento e interação foram citadas pelos participantes da pesquisa como sendo fatores primordiais na utilização do WhatsApp para venda de produtos e divulgação de serviços. Sendo possível observar nessas características, que com o uso do aplicativo pode ocorrer a criação de novos conhecimentos. Além disso, foi possível salientar

que o aplicativo pode auxiliar na interação, atendimento e no compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos de maneira mais ágil.

Um aspecto observado nas entrevistas foi a compreensão por parte dos participantes do surgimento de um novo cliente, que possui a necessidade de obter a informação de maneira rápida e que possui diferentes prioridades, necessitando de interações personalizadas e de atendimento por meio *online*. A partir dos resultados da pesquisa foi também possível perceber que, embora o WhatsApp esteja sendo frequentemente utilizado, as funcionalidades da ferramenta ainda precisam ser exploradas para cada negócio. Nesse sentido, é possível avaliar que a utilização de serviços de IM são recursos fundamentais para que as empresas possam obter vantagens competitivas no mercado atual, frente às novas necessidades dos clientes, porém, é necessário que as empresas explorem cada vez mais a tecnologia e os recursos que aplicativos como o WhatsApp oferecem. Além disso, com a ampla utilização do aplicativo é possível também observar alguns aspectos desfavoráveis que necessitam de atenção por parte das organizações. Assim, percebe-se a necessidade de um compilado de boas práticas sob perspectiva da GC para orientação das organizações, minimizando os aspectos negativos da ampla utilização de serviços de IM e possibilitando a GC de maneira eficaz.

## REFERÊNCIAS

- Anglano, C. (2014). Forensic analysis of whats app messenger on Android smartphones. *Digital Investigation*, 11(3), 201–213.
- Bair, J., & Stear, E. (1997). Information management is not knowledge management. Gartner Group Research Note.
- Bechina, A., Arntzen, A., & Ribiere, V. (2012). Is the emergence of social software a source of knowledge management revival? In: *Leading Issues in Social Knowledge Management*. United Kingdom: Academic Publishing Internacional Limited.
- Buschmann, T., Melby, L., & Toussaint, P. (2013). Instant messaging at the hospital: Supporting articulation work? *International Journal of Medical Informatics*, 82(9), 753–761.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Charband, Y., Navimipour, N. J. (2016). Online knowledge sharing mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Information Systems Frontiers*, 18(8), 1131-1151.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
- Dayani, A., & Ariff, S. (2014). Convenience or Nuisance? The ‘ WhatsApp ’ D ilemma. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 189–196.
- Dhuvad, J. M., Dhuvad, M. M., & Kshirsagar, R. A. (2015). Have Smartphones Contributed in the Clinical Progress of Oral and Maxillofacial Surgery? *Journal of Clinical and*

- Diagnostic Research*, 9(9), 22–24.
- Dolen, W. M. Van, Dabholkar, P. A., & Ruyter, K. De. (2007). Satisfaction with Online Commercial Group Chat: The Influence of Perceived Technology Attributes, Chat Group Characteristics, and Advisor Communication Style, *Journal of Retailing*, 83(3), 339–358.
- Echeverria, A., Nussbaum, M., Calderon, J., Bravo, C., & Infante, C. (2011). Face-to-face collaborative learning supported by mobile phones. *Interactive Learning Environment*, 19(4), 351-363
- Expande Dream Blings. 65 Amazing WhatsApp Statistics and Facts (December 2018). Disponível em: <https://expandedramblings.com/index.php/whatsapp-statistics/>. Acesso em: 20 de fev. 2019.
- Kotler, P.(2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall
- Mallmann, G. L., Maçada, A. C. G., Oliveira, M. (2018) The influence of shadow IT usage on knowledge sharing: An exploratory study with IT users. *Business Information Review*, 35(1), 17-28.
- Messenger People. *WhatsApp, WeChat And Facebook Messenger Apps – Global Messenger Usage, Penetration And Statistics*. Disponível em: <https://www.messengerpeople.com/global-messenger-usage-statistics/#Brazil>. Acesso em: 18 de fev. 2019.
- Moran, J. M. (2015). Educação híbrida: Um conceito-chave para a educação hoje. In: BACICH, L.; NETO, A. T.; TREVISANI, F. de M. *Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação*. Porto Alegre: Penso
- Nisafani, A. S., Wibisono, A., Imandani, S. K., & Wibowo, R. P. (2018). Developing Salesperson Performance Indicators on Instant Messaging Platform. *Procedia Computer Science*, 124, 239–246.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Okada, S., Souza, E. M. S. (2001). Estratégias de Marketing Digital na Era da Busca. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(1), 46-72.
- Resky, I. U., Biazzin, C. (2017). O impacto do WhatsApp em operações: vilão ou aliado? *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 17, 84-92.
- Parsons, A., Zeisser, M., & Waitman, R. (1998). Organizing today for the digital marketing of tomorrow. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 31–46.
- Pinto, D., Tenório, N., Bortolozzi, F. (2016). O Uso de Ferramentas Tecnológicas nos Processos de Gestão do Conhecimento. In: *VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREBRO)*, Ponta Grossa: UTFPR-PG, p. 1-1.
- Schäper, S., Thalmann, S. (2014). Technology Support for Informal Learninbile Work Situations. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, 844–854.
- Tenório, N., Pinto, D., Vidotti, A. F., Oliveira, M. S.; Urbano., G. C.; Bortolozzi, F. (2017). Tool Based on Knowledge Management Process: An Interview Protocol to Gather Functional Requirements from Software Industry Experts. *MATTER: International Journal of Science and Technology*, 3(1), 45-54.
- Tenório N., Pinto, D., & Bjørn, P. (2018). Accountability in Brazilian Governmental Software Project: How Chat Technology Enables Social Translucence in Bug Report Activities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 27(3-6), 715-740.
- Tenório N., & Bjørn, P. (2019). Online Harassment in the Workplace: The Role of Technology in Labour Law Disputes. *Computer Supported Cooperative Word (CSCW)*, 28(3-4) 293-315.
- Thompson, J. B.(1999) *O Advento da interação mediada. A Mídia e a Modernidade: Uma*

*Teoria Social da Mídia*. Petrópolis: Vozes.

Venas, M. D. M., & Lopes, R. A. A. (2016). Como a comunicação via aplicativo whatsapp está influenciando o relacionamento com os clientes. In:

Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI), Juiz de Fora, 1111-1127.

Wiig, K. M.(1997) Knowledge Management: an introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.

Yeboah, J., & Ewur, G. (2014). The Impact of Whatsapp Messenger Usage on Students Performance in Tertiary Institutions in Ghana. *Journal of Education and Practice*, 5(6), 157–164.