

E-BOOK

COMÉRCIO CONVERSACIONAL:

os negócios na era digital
e as tendências para 2023



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

5

**COMÉRCIO
CONVERSACIONAL: O
QUE É E POR QUE SUA
EMPRESA DEVE USÁ-LO**

[Acesse aqui](#)

CAPÍTULO 2

12

**USANDO A TECNOLOGIA
NA JORNADA DE
EXCELÊNCIA DO CLIENTE**

[Acesse aqui](#)

CAPÍTULO 3

20

**COMO PROPORCIONAR
EXCELÊNCIA NA
JORNADA DO CLIENTE
POR MEIO DO COMÉRCIO
CONVERSACIONAL**

[Acesse aqui](#)

CAPÍTULO 4

27

**TENDÊNCIAS
NO COMÉRCIO
CONVERSACIONAL EM
2023**

[Acesse aqui](#)



CARTA - CONVITE

As interações digitais viraram regra. E não apenas na vida pessoal. A facilidade de comprar tudo pela internet vem mudando o comportamento dos clientes. Tanto é que 33% deles desejam comprar sem o intermédio de vendedores. Se considerados apenas os millennials (nascidos de 1981 a 1995), essa preferência sobe para 44%. O dado é da [pesquisa *Future of Sales*](#), da consultoria Gartner, que também estima que 80% das interações de vendas B2B ocorrerão única e exclusivamente em canais digitais até 2025.

Esse cenário exige a adequação dos negócios, movimento que passa pela adoção das ferramentas corretas para diferentes públicos, por exemplo, formando uma trilha de

relacionamento via mensageria digital. É o chamado comércio conversacional.

Para mostrar as tendências desse segmento e as oportunidades para otimizar e escalar negócios, **HSM Management** uniu-se à Take Blip, plataforma de comércio conversacional brasileira, na coprodução deste e-book.

Preparado por Larissa Pessi, o material busca auxiliar analistas, gerentes e diretores das áreas de marketing, vendas e atendimento a entender todos os aspectos do tema, desde as ferramentas disponíveis para conversar com os clientes até a implementação segura e eficiente em empresas de diversos portes e segmentos. Para ilustrar, trazemos cases de sucesso no uso da mensageria digital, além de pesquisas e opiniões de especialistas da Take Blip.

Boa leitura – e sucesso na implementação do comércio conversacional!



Doca de Oliveira

Editora de conteúdos cobranded
de HSM Management

CAPÍTULO 1

COMÉRCIO CONVERSACIONAL:

o que é e por que sua
empresa deve usá-lo



Uma boa experiência de compra ou contratação de serviços é, cada vez mais, fator importante para voltar a fazer negócios com uma empresa. Nada menos do que 70% dos brasileiros afirmaram que não voltam a comprar uma marca após frustrações no serviço, como revelou o relatório *Varejo 2022*, da Adyen/KPMG. Essa decisão dos respondentes de não voltar vale tanto para e-commerces como para lojas físicas, mas, ante o fato de 64% dos brasileiros terem continuado a preferir o comércio online mesmo após a reabertura e normalização de funcionamento das lojas físicas, segundo pesquisa NZN Intelligence de agosto de 2022, faz com que a estratégia online aqui requeira atenção especial das empresas. (Conforme o relatório Adyen/KPMG, essa preferência chega a 82%, 30% acima da média mundial.) O que os clientes desejam em termos de experiência online?

As expectativas de uma boa experiência nas lojas virtuais, conforme a NZN Intelligence, englobam:

- comodidade e praticidade (60,5%);
- preços atrativos (60,5%);

- possibilidade de conferir avaliações de outras pessoas (33,7%);
- variedade de produtos/lojas (30,5%).

E quando as lojas virtuais endereçam aquilo que leva uma parte dos entrevistados a preferir lojas físicas, aí a experiência fica ótima: possibilidade de saber mais sobre o produto (48%), rapidez na entrega (39%), isenção de frete (27%) e não ter medo de golpes de internet (9%).

Dois pontos se destacam no que é descrito como “comodidade e praticidade”.

O primeiro é que os meios de pagamento disponíveis têm influência sobre a percepção da experiência. Segundo o mesmo relatório *Varejo 2022*, 52% dos consumidores já desistiram de uma compra online por não poderem pagar como queriam.

O segundo é a possibilidade de trocar mensagens individualizadas com atendentes para tirar dúvidas e obter

as informações que se façam necessárias. Isso melhora significativamente a customer experience (CX) desde o processo de descoberta da empresa pelo consumidor até o pós-venda.

"Como o próprio nome já sugere, [customer experience] é quando a empresa não se preocupa apenas em concluir mais uma venda, mas quer agregar valor à vivência completa que o consumidor vai ter ao lidar com aquela marca."

— **LARISSA SOUZA**, gerente de experiência do cliente na Take Blip

É aqui que entra o chamado comércio conversacional. O termo foi cunhado pelo inventor das hashtags Chris Messina, em 2016, quando houve um aumento da comunicação comercial

via SMS e aplicativos de mensagens instantâneas, e se refere ao uso de tecnologia – sobretudo robotização e inteligência artificial – para facilitar as conversas entre marcas e consumidores. Isso é tão importante que, em 2020, a consultoria Accenture já anunciava o início da “era da interação conversacional”.

Não é apenas a falta de canais para conversa que pode

estragar uma experiência online. Se existirem atendentes, mas eles forem mal preparados e incapazes de ajudar, a frustração é bastante parecida para os clientes. Para garantir um atendimento qualificado, o mais indicado é que a empresa, primeiro, crie uma esteira de relacionamento para os consumidores.

“O cliente pode ver um anúncio no Instagram que leva a uma conversa nas direct messages, onde ele pode ser convertido. Depois, recebe notificações pelo WhatsApp”, exemplifica a especialista da Take Blip. E, depois, ela deve garantir a preparação desses atendentes com informações e poder de decisão, sejam eles humanos ou robôs.

Exemplo de preparação é garantir que o conteúdo das mensagens enviadas pela marca signifique de fato algo para quem recebê-las. Um bom exemplo de como fazer isso vem da [Bemol](#). A varejista, presente na região da Amazônia, lançou mão da estratégia de contato inteligente uma semana antes da Black Friday de 2021. A ação perguntou a uma parte dos clientes se eles dese-

javam receber ofertas no evento e de quais categorias. Aqueles que assentiram receberam as ofertas na véspera da ação.

Os resultados da iniciativa foram promissores – para dizer o mínimo. Foram 300 mil disparos, que atingiram 48% de engajamento, a partir do envio de 2,3 milhões de mensagens. E o dado mais revelador: a quantidade de usuários ativos mensais (MAUs, na sigla em inglês) naquele novembro foi 12 vezes superior à registrada no mês anterior. A campanha teve ampla e positiva repercussão nas redes sociais e entre os colaboradores da marca.

“Tudo isso abriu muitas vertentes para a Bemol do quanto o WhatsApp é rico, do quanto você consegue interagir com seu cliente e trabalhar com os dados que o app gera”, assinala Fábio Martinez, gerente de produto da varejista.

É importante destacar: o usuário precisa consentir o re-

cebimento dos contatos – o que é chamado de opt-in –, sob a pena de o número corporativo ser banido do WhatsApp. “O aplicativo pede provas de que a empresa coletou a autorização da pessoa, e é uma boa prática de mercado. Até porque receber mensagens fora de contexto tem baixa chance de conversão”, reflete Caio Calado, especialista de certificação em comércio conversacional de Take Blip.

OBJETIVOS DO COMÉRCIO CONVERSACIONAL

- Resolver as solicitações dos clientes de forma rápida, personalizada e no canal que eles preferem.
- Realizar um atendimento eficiente por meio da integração das principais ferramentas de mensageria, como WhatsApp, Instagram Direct, Facebook Messenger, Telegram, chat etc. (o que é chamado de diálogo omnichannel).
- Eliminar filas de espera.
- Proporcionar experiências de qualidade e que levem à realização de novos negócios.

CAPÍTULO 2

USANDO A TECNOLOGIA NA JORNADA DE EXCELENCIA DO CLIENTE



No Brasil, a internet estava presente em 90% dos lares em 2021, sendo acessada principalmente por meio de celulares – 88% dos brasileiros possuíam smartphones, segundo o levantamento [TIC Domicílios](#). O amplo acesso a esses recursos e o desejo de conexão humana explicam o uso massivo do WhatsApp, por 99% da população conectada. A ferramenta chega às mais variadas classes e faixas etárias, o que a torna estratégica para os negócios – de diversos segmentos. Entre os bancos, por exemplo, **uma pesquisa do Mobile Time [Take Blip](#) mostrou que 85% atendem clientes de forma automatizada via WhatsApp.**

Além disso, um levantamento da Morning Consult de 2018 indicou que 87% dos pequenos negócios pesquisados utilizavam a ferramenta para interagir com os clientes. E foi por isso que, nove anos depois de sua criação, o WhatsApp ganhou uma versão business, que hoje abarca contas de 5 milhões de marcas. Vale ressaltar que, 60% das marcas mais valiosas do Brasil, presentes no ranking *Kantar BrandZ 2021*, já estão no WhatsApp, segundo Guilherme Horn, head do WhatsApp Latam.

Desde então, é possível criar perfis com informações básicas, como horário de funcionamento das lojas físicas e site. Além disso, lá os usuários encontram empresas no entorno ou por categoria e até encomendam produtos diretamente do catálogo virtual.

Além da versão do WhatsApp Business, a Meta também desenvolveu, em 2018, o [WhatsApp Business API](#) (sigla em inglês de interface de programação de aplicação), uma versão mais profissional do aplicativo de mensagens, que agrega várias funções importantes para a comunicação de empresas com os clientes, como automação de mensagens, disparos em massa, métricas e até mesmo a possibilidade de usar chatbots.

BENEFÍCIOS DA API DO WHATSAPP

Fornecimento de métricas: permite implementar estratégias de marketing mais assertivas e que, portanto, geram melhores resultados.

Segurança: evita fraudes ao divulgar para o consumidor final que aquele perfil é comercial e verificar dados básicos sobre a confiabilidade da empresa, além de criptografar mensagens.





Organização: é possível configurar respostas rápidas, etiquetas e filtros de conversas, otimizando os atendimentos.

Automatização: a marca pode configurar um bot para envio de mensagens instantâneas e perguntas básicas que ajudam a identificar as demandas dos usuários, bem como coletar informações básicas para encaminhar aos atendentes humanos.

O próximo passo, anunciado pelo presidente da Meta (dona do WhatsApp), Mark Zuckerberg, durante o [WhatsApp Business Summit](#), é permitir que os usuários selecionem produtos e paguem diretamente na plataforma. A iniciativa já foi lançada na Índia e em breve deve ser testada no Brasil, com o suporte de parceiros como Cielo e Mercado Pago.

Tamanha facilidade pode ser impulsionada por estratégias de comércio conversacional – caso sejam bem implementadas, é claro. Os canais digitais têm um elevado potencial de atingir potenciais clientes e fidelizá-los por meio do atendimento de qualidade, que reduz a distância entre empresas e público esclarecendo dúvidas, facilitando etapas de compra ou contratação, entre outros benefícios. Empreendimentos de todos os tamanhos e

segmentos podem adotar a iniciativa, adaptando-a para suas necessidades, que são atendidas por diferentes canais. Além do WhatsApp, as interações podem se dar por meio de:

-  Instagram.
-  Telegram.
-  Facebook Messenger.
-  Chat online da empresa.

A escolha dos canais ideais varia de acordo com o público-alvo das empresas. É formado por qual faixa etária? Quais ferramentas esse estrato costuma usar para comprar produtos ou contratar serviços? Quais são as suas principais necessidades? E qual é o motivo do contato? As respostas indicarão o caminho a ser seguido.

ATENDIMENTO HUMANO VS. ATENDIMENTO AUTOMATIZADO

Os atendentes são essenciais. “Vão existir vários pontos de contato, mas em algum momento a pessoa vai ter de falar com um ser humano, e a ideia é que, quando esse contato existir, seja o mais significativo possível”, assinala Caio Calado.

Porém, com tantos canais de comunicação, uma operação pode ficar onerosa e truncada caso dependa exclusivamente de um atendimento humano para cuidar, rapidamente, de um grande volume de solicitações. Chatbots podem ser usados no início do contato com os clientes, realizando perguntas automatizadas para coletar as informações básicas e encaminhá-las ao atendente. Em live commerces, em que a venda se dá por meio de transmissões ao vivo, é possível configurar a tecnologia para responder os usuários que falarem “quero comprar”, por exemplo.

"Portanto, para situações simples, como solicitar uma segunda via de boleto bancário, o fluxo pode ser totalmente automatizado, porém, para situações mais complexas, como um cartão de crédito clonado, pode iniciar o fluxo no chatbot e fazer o transbordo para um atendente humano", indica Larissa Souza, gerente de experiência do cliente da Take Blip. Foi o que a [Unimed Sul Capixaba](#) fez em meio à pandemia.

Em parceria com a Take Blip, a companhia incorporou o Contato Inteligente “Isa” a seu WhatsApp e ao site. O recurso serve como um dos pontos de contato com os clientes e presta serviços como:

- Fornecimento de dados sobre o plano.
- Segunda via de boletos.
- Consulta de autorizações.
- Agendamento de consultas e exames.
- Entrega de resultados.
- Atendimento geral.

A adoção da ferramenta permitiu que, nos sete primeiros meses da iniciativa, a unidade de saúde atendesse mais de 12 mil usuários e alcançasse uma média de 160 mil mensagens trocadas por mês. O resultado foi um NPS médio de quase 88 pontos, cuja taxa vai até 100 pontos.

A automatização também beneficiou a [Brasilprev](#). A companhia de previdência complementar conta com os serviços e produtos da Take Blip desde 2017. Em 2020, lançou a opção de pedir o informe de rendimentos via

WhatsApp. A iniciativa facilitou o acesso ao documento necessário para declarar o imposto de renda, evitando um grande volume de atendimentos entre os meses de fevereiro e abril. Outra vantagem foi a redução da quantidade de ligações para o call center.

Aliás, quando o assunto são as chamadas telefônicas, entretanto, o uso de robôs não costuma ser benéfico. Isso porque 90% dos brasileiros que responderam a um [levantamento](#) feito por Mobile Time e Opinion Box disseram se incomodar com interações do tipo. Já contatos para televendas são mal vistos por 89% dos respondentes, sendo que 43% consideram que estes são indesejados e preferiam não os receber.

CAPÍTULO 3

COMO PROPORCIONAR EXCELENCIA NA JORNADA DO CLIENTE

por meio do comércio conversacional



A jornada do cliente no contexto de comércio conversacional conta com seis etapas. São elas:

Descoberta: envio de conteúdo personalizado para clientes, bem como de campanhas e ações de marca.

Atendimento pré-venda: reunir informações dos clientes e qualificá-los; automatização de atendimento ou atendimento humano e agendamento com clientes.

Seleção: definir perfil do cliente por meio de perguntas automatizadas, o que permite enviar ofertas personalizadas.

Compra: ativação de pedidos/reservas e pagamento, envio de lembrete de carrinho abandonado e automatização de venda cruzada.

Atendimento pós-venda: diagnóstico dos problemas do cliente e transbordo humano, automatização de atendimento e rastreamento de entrega e devoluções.

Retenção e fidelidade: envio automatizado de pesquisas de satisfação e conteúdo personalizado (cupons e pontos, por exemplo).

Nesse percurso, segundo Larissa Souza, as características indispensáveis do comércio conversacional são:

- Responder os clientes de forma ágil.
- Facilitar as respostas para os consumidores.
- Conversar com os consumidores nos canais de atendimento que eles preferem.
 - Possibilitar o atendimento 24h por dia e 7 dias por semana.
 - Ter atendimento híbrido, ou seja, automatizado via chatbots e com agentes humanos.
 - Oferecer um atendimento personalizado e humanizado (mesmo quando lançar mão de robôs).

Também é importante que o consumidor não precise repetir a mesma informação para diferentes atendedores. “Se ele precisar fazer isso, a implementação não foi bem feita”, diz Caio Calado. O ideal é que dados pessoais, inclusive histórico de atendimentos, estejam concentrados em um só espaço virtual.

Contar com um guia de atendimento é mais um aspecto benéfico para as marcas, sendo responsável por padronizar e criar uma identidade para o serviço, qualquer que seja o atendente. O documento indica respostas prontas e tipos de entonação, por exemplo. Para as empresas, torna-se essencial dispor de uma plataforma que torne o atendimento mais ágil, apropriando soluções de automatização de processos como o chatbot, por exemplo.

Manter uma logística estruturada e transparente, com processos fluidos e sem ruídos na comunicação, é outro ponto a ser observado pelas companhias, bem como o estabelecimento de um setor de sucesso do cliente (CS, na sigla em inglês). A equipe é responsável por esclarecer dúvidas, sanar problemas, orientar o uso dos serviços ou produtos, entre outras iniciativas.

Na base de todas essas medidas, estão as definições da nova lei do serviço de atendimento ao consumidor (SAC). O [Decreto nº 11.034](#), vigente desde outubro de 2022, estabelece, entre outras regras:

1. Disponibilidade de atendimento 24 horas nos 7 dias da semana.
2. Acessibilidade a pessoas com deficiências (PcD).
3. Não condicionamento do acesso inicial ao atendente ao fornecimento prévio de dados pelo consumidor.
4. Vedação da veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, exceto se houver consentimento prévio do cliente.
5. Atendimento telefônico com opções mínimas constantes do primeiro menu, incluídas as possibilidades de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Para avaliar o desempenho de um produto ou serviço, é necessário coletar dados. No caso da satisfação do cliente com o atendimento de uma marca, é possível utilizar o Net Promoter Score (NPS), uma metodologia criada por Fred Reichheld, da Bain & Co., para conhecer a possibilidade de um consumidor recomendar a empresa a terceiros.

Conjuntamente, é usado o score de satisfação do cliente (conhecido como CSAT), que mede a pontuação de satisfação. As métricas ajudarão a identificar lacunas, buscar soluções e implementá-las, e podem ser acompanhadas por informações relativas à taxa de crescimento merecido (EGR, na sigla em inglês), indicador que permite calcular o lucro bom, ou seja, o adicional de renda gerada a partir da recomendação e do retorno de clientes.

Especialista de certificação em comércio conversacional da Take Blip, Caio Calado assinala que é possível que uma companhia demande, ainda, a observação de outras métricas. São exemplos:

- Alcance da campanha.
- Pessoas que iniciaram a compra.
- Conversão click-to-ads da campanha para dentro do canal.
- Conversão de leads.
- Valor arrecadado durante uma campanha.

Na [Feito Chocolate](#), uma das companhias atendidas pela Take Blip, o gerenciamento dos atendimentos por meio do Blip Desk permitiu a mensuração de métricas importantes para a avaliação do desempenho do negócio. É possível medir o volume de acesso no WhatsApp, a qualidade do atendimento, o tempo de retorno do cliente; analisar a quantidade de contatos e novas oportunidades de venda; além de gerar diferentes relatórios de gestão.

A implementação do chatbot fez o número de vendas via o app de mensageria da Meta atingir 95%. Somente no mês de junho, foram 1.150 clientes atendidos e 50 mil mensagens recebidas, que registraram um tempo médio de resposta de três minutos e obtiveram uma taxa de conversão de 90%.

A estratégia, como indicam as melhores práticas do comércio conversacional, inclui o atendimento híbrido. Há uma triagem para identificar a loja mais próxima do cliente, que é encaminhado para um atendente humano, responsável por fazer venda consultiva. O resultado é o ganho de agilidade e assertividade do processo de venda.

CAPÍTULO 4

TENDÊNCIAS NO COMÉRCIO CONVERSACIONAL EM 2023



Não, os call centers não deixarão de existir. Entretanto, as interações ficarão mais digitais com o correr dos anos. E as empresas terão acesso a novos conjuntos de dados, o que permitirá aperfeiçoar os atendimentos e as jornadas de compra como um todo.

O que mais vem pela frente na área de comércio conversacional? Os executivos da Take Blip indicam que haverá o aperfeiçoamento e a ampliação da estratégia entre as empresas brasileiras. Para Larissa Souza, a principal tendência é a personalização da CX, considerando as expectativas do cliente.

Já Caio Calado aposta em uma realidade cada vez mais contextual. “Hoje, as empresas têm vários pontos de contato com as pessoas, e se estes estiverem integrados, podem conversar entre si e fazer com que os consumidores vejam relevância nessa interação com a marca.”

Um exemplo de inovação na seara são os três [jogos lançados pela MagaLu](#). Orbits, Death Trap Nite e Speed Box foram desenvolvidos para ajudar na cons-

trução do reconhecimento da varejista e aproximar o público da empresa ao integrá-la na rotina da população, tornando-a relevante. Além disso, as plataformas coletam dados relevantes para a empresa.

Possibilitar que os consumidores também entrem em contato é outro caminho possível. Caio Calado vai além: “Aqui no Brasil isso ainda não é tão expressivo, mas também existem displays inteligentes. Eu tenho quatro Ale-

xas em casa, que me avisam do status de minhas compras, para as quais peço para colocar coisas no carrinho de compras e elas finalizam. Quando chega um produto,

“Se a empresa ou entidade souber usar as ferramentas de forma estratégica, tem grandes chances de resolver problemas e atingir resultados.”

— **CAIO CALADO**, especialista de certificação em comércio conversacional na Take Blip

a Alexa avisa, e meses depois pergunta como o avalio”.

Sintetizamos os vetores que merecem entrar no radar de analista sênior, gerentes, diretores e demais executivos:

1. Aumento do uso de canais de mensagem para conversar com empresas:

Um novo estudo da [Juniper Research](#) descobriu que o gasto global para comércio conversacional em canais OTT, incluindo WhatsApp ou WeChat, aumentará de US\$ 13,3 bilhões em 2022 para US\$ 25,1 bilhões em 2023. Esse crescimento de 89% será impulsionado por verticais como varejo e comércio eletrônico, que proporcionam maior presença online e disponibilidade de produtos à medida que os varejistas refinam a experiência do cliente online.

2. Ampliação do uso de inteligência artificial no atendimento ao cliente:

A inteligência artificial está transformando mercados globais e empresas de todos os tamanhos. No próximo ano, essa transformação se tornará uma revolução silenciosa. O rápido progresso em áreas de pesquisa fundamental de IA, novas aplicações de modelos existentes, adoção de estruturas e de relatórios de governança e ética de IA e muitos outros desenvolvimentos farão da IA parte intrínseca do que torna uma empresa bem-sucedida. É o que indica relatório com tendências divulgado pela [Forrester](#).

3. Uso de ferramentas de automação para atendimento ao cliente:

A automação será o salvador para a contínua escassez de mão de obra no varejo. Os efeitos cascatas do movimento conhecido como “great resignation”, de pedidos de demissão em massa nos EUA e em outros países (às vezes traduzido como grande renúncia), forçarão varejistas e marcas a investir mais pesadamente – e de forma mais estratégica – em automação em 2023, também segundo a [Forrester](#).

Os investimentos automatizarão as funções necessárias para administrar os negócios nas áreas corporativas (por exemplo, marketing, RH, análise) e na loja. Um componente crítico desses investimentos serão as tecnologias que utilizam IA. Por exemplo, os varejistas usarão a visão computacional e o processamento de linguagem natural, que emulam a visão e a audição, respectivamente, para tornar as operações mundanas, mas críticas e tradicionalmente demoradas, como recebimento, atendimento ao cliente e gerenciamento de tarefas, muito mais eficientes.



Sobre Take Blip

Há mais de 20 anos, a plataforma de comércio conversacional brasileira ajuda empresas a disponibilizarem um atendimento humanizado, automatizado, rápido, eficiente e, acima de tudo, encantador para seus clientes. Faz isso por meio da construção, da gestão e do aperfeiçoamento de chatbots e contatos inteligentes programados por inteligência artificial em aplicativos de mensagens e assistentes de voz, como o WhatsApp Business e o Google Assistant. Mais de 10 bilhões de mensagens já foram trocadas em estratégias implementadas pela Take Blip.

A empresa também dispõe dos Professional Services. Trata-se de pacotes de serviços que incluem consultorias, treinamentos e equipes multidisciplinares capacitadas para ajudar as companhias no desenvolvimento e na evolução do contato inteligente.



Sobre HSM Management



A revista **HSM Management** foi lançada em 1997 pela HSM, uma das maiores empresas de educação executiva da América Latina. Tornou-se a publicação de referência em gestão e liderança no Brasil e, hoje, com atuação multiplataformas, completa 25 anos.

Nossos conteúdos de lifelong learning ajudam no reskilling e no upskilling tão necessários para as carreiras do século 21. A obsolescência não pega os leitores de **HSM Management**.

