

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

NATALIA OLIVEIRA SPEROTTO

**USO DA INTELIGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA
COMUNICATIVA EM DOCERIA**

Porto Alegre

2020

NATALIA OLIVEIRA SPEROTTO

**USO DA INTELIGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA
COMUNICATIVA EM DOCERIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz.

Porto Alegre

2020

NATALIA OLIVEIRA SPEROTTO

**USO DA INTELIGÊNCIA PARA DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA
COMUNICATIVA EM DOCERIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 17 de novembro de
2020

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz
UFRGS - Professora Orientadora

Amanda de Souza Cainelli
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado aos meus pais, que tiveram toda a paciência necessária para me ensinar valores, os quais levo comigo para toda a vida, e mostrar que a educação é o caminho para a liberdade.

Ao meu pai amado, que sempre me apoiou em todas as minhas decisões e que lutou dias, noites e madrugadas para proporcionar o melhor para nossa família. O homem que me ensinou os verdadeiros valores da vida.

A minha mãe, que muitas vezes foi o pilar de sustentação emocional de todos nós e que sempre estava disposta a me ouvir e ajudar no que fosse preciso. Meu colo quando precisava de consolo.

A minha irmã, que é amiga, sócia, conselheira, colega e me entende só com um olhar e que me inspira infinitamente. O verdadeiro significado de foco e determinação.

Ao Diego, meu namorado, amigo, treinador, marido e parceiro que faz eu acreditar no meu potencial e na minha força interior e me impulsiona rumo ao crescimento, seja ele mental, profissional ou físico. No meio desse caos, o destino nos reaproximou para nunca mais nos separarmos.

Aos meus amigos, pois são pessoas que sei que posso contar para sempre em todos os momentos. Cuido como se fossem da minha família.

A minha orientadora, que admiro como ser humano, mulher, mãe e professora. Obrigada por ter me ensinado tanto nesse mundo da administração.

Muito obrigada a todos que fizeram parte dessa jornada que começou na engenharia química em 2012 e que hoje se encerra.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma estratégia comunicativa para doceria com base no uso da inteligência, buscando fatores que influenciam no processo de comunicação. A partir da análise da empresa a qual seria aplicada a estratégia, foram escolhidas cinco empresas do ramo da confeitaria e monitoradas de forma qualitativa seguindo um protocolo de observação entre os meses de maio e agosto de 2020. Os resultados indicaram os seguintes fatores presentes no processo de comunicação: humanização da marca, desenvolvimento de conteúdo e comunicação horizontal. A partir disso, foi possível montar uma estratégia comunicativa consistente baseada nestes elementos com o intuito de expandir a presença online da marca, estimular engajamento, aproximar o consumidor e, assim, aumentar as vendas.

Palavras-Chave: Inteligência; Estratégia comunicativa; Confeitaria; Redes sociais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Perfil da Na Doceria no Instagram	29
Figura 2 - Perfil da Caucakes no Instagram	30
Figura 3 - Perfil da Doces Lila no Instagram	31
Figura 4- Perfil da Dona Maricota no Instagram.....	32
Figura 5 - Perfil da Bruna Trufas no Instagram	33
Figura 6 - Perfil da Boutique do Pão de Ló no Instagram.....	34
Figura 7 - Postagens relacionadas a vida pessoal das empresas analisadas	35
Figura 8 - Postagens relacionadas aos reposts de clientes das empresas analisadas.....	36
Figura 9 - Postagens relacionadas à trajetória das empresas analisadas	37
Figura 10 - Postagens relacionadas aos bastidores da produção das empresas analisadas.....	38
Figura 11 - Postagens relacionadas ao desenvolvimento de conteúdo das empresas analisadas	39
Figura 12 - Postagens relacionadas à comunicação horizontal das empresas analisadas...	40
Figura 13 - Postagens relacionadas à comunicação horizontal das empresas analisadas...	40
Tabela 1 - Cronograma da estratégia comunicativa	41
Tabela 2 - Estratégia comunicativa	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	8
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 INTELIGÊNCIA	14
2.2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	18
2.3 INTELIGÊNCIA COMUNICATIVA	20
2.4 REDES SOCIAIS	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	24
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.3.1 Coleta de Dados	26
3.3.2 Procedimentos de Análise	27
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS.....	28
4.1.1 Na Doceria	28
4.1.2 Caucakes	30
4.1.3 Doces Lila	31
4.1.4 Dona Maricota	32
4.1.5 Bruna Trufas	33
4.1.6 Boutique do Pão de Ló	34
4.2 PROCESSO COMUNICATIVO DAS EMPRESAS	35
4.2.1 Humanização da Marca	35
4.2.2 Desenvolvimento de Conteúdo	39
4.2.3 Comunicação Horizontal	40
4.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE I	51
APÊNDICE II	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Em todo o mundo, o mercado está passando por diversas mudanças, sejam elas sociais, econômicas, tecnológicas etc. As empresas estão se comunicando cada vez mais com seus consumidores de forma a serem mais interativos, havendo uma troca de informações entre esses dois atores (organizações e clientes). No estudo “O Futuro da Comunicação” (PORTAL DA COMUNICAÇÃO, 2017) é mencionado que as mídias online e mídias sociais estão se integrando com possibilidade de transformar o mundo da comunicação.

Conforme o comportamento dos consumidores muda, cabe às empresas acompanharem tendências de consumo. Segundo Lesca (2003), o uso da inteligência, vem sendo uma aposta das organizações. Para isso, é necessário que a organização possa coletar, compartilhar e analisar as informações relativas às alterações de seu ambiente socioeconômico através de diferentes canais (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; VIDIGAL, 2013; SALGUERO; RESENDE JR.; FERNÁNDEZ, 2017), com o intuito de contribuir para a obtenção de insights para o futuro, proteger a empresa de ameaças competitivas e introduzir informações estratégicas no processo de tomada de decisão (SALGUERO; RESENDE JR.; FERNÁNDEZ, 2017).

O uso do recurso da inteligência vem se intensificando no âmbito da prática empresarial, com o envolvimento cada vez maior de universidades, do governo e de consultores que a utilizam (CALOF, 2017). Tal recurso se mostra útil e essencial dentro de uma organização, a fim de minimizar as incertezas e criar valor no âmbito competitivo (ANDRIOTTI; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2008). As informações extraídas do ambiente externo podem ser úteis para elaborar uma estratégia organizacional, pois segundo Davenport e Prusak (2003), é de extrema importância que as empresas consigam capturar tais dados, transformando-os em informação a fim de aplicar de forma eficiente dentro da organização a partir de uma estratégia desenvolvida, já que a prática do monitoramento visa conseguir informações externas as quais podem motivar uma vantagem competitiva da empresa em relação

aos seus concorrentes (KONONIUK; SACIO-SZYMANSKA, 2015; SEWDASS; DU TOIT, 2014).

Montgomery e Weinberg (1979) afirmam que o processo de inteligência é motivado por fluxos de informação que se originam do macroambiente, das partes interessadas e da organização em si. O macroambiente é constituído por fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, ecológicos, físicos e socioculturais. As partes interessadas dizem respeito a clientes, fornecedores, funcionários, sindicatos, parceiros, concorrentes, governos, mídia, grupos de atendimento e redes. O ambiente interno de uma organização engloba seus recursos, cultura, estratégias, liderança de gerenciamento e estrutura (BROUARD, 2007).

O processo de Inteligência tem de coletar e interpretar informações de forma sistêmica a fim de detectar alterações na postura de seus principais concorrentes, dos reguladores de mercado, das tecnologias atuais, como também de diversos atores que tenham influência externa e ou outros fatores que sejam relevantes e importantes para o estudo dos profissionais de Inteligência. Através da prática da inteligência, é possível reconhecer o que está acontecendo externamente e o que esses fatos representam para a organização (PRESCOTT; MILLER, 2002), além de possibilitar uma antecipação de eventos com base em informações obtidas e combinadas por meio de um recurso interpretativo e analítico (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015). Desta forma, um processo de Inteligência é um sistema importante para observar as mudanças e administrar o futuro (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004).

As pesquisas existentes na área da inteligência são diversas, abordando diferentes enfoques, tais como: Inteligência de Negócios (GILAD; GILAD, 1988), Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (LESCA, 2003), Inteligência Competitiva (TARAPANOFF, 2006), Inteligência Social (CHOO, 2002), dentre outras. Janissek-Muniz (2004) abordou as principais diferenças entre os diversos conceitos, afirmando que as divergências se resumem, principalmente, a qual será a aplicação, direcionamento, enquadramento, ambiente e objetivos.

Em resumo, independentemente da expressão utilizada, todas as definições tendem para o conceito de que a inteligência desempenha a função de fornecer à empresa informações relevantes com a finalidade de reduzir incertezas e sustentar uma postura mais assertiva no momento de tomada de decisão.

Todos os tipos de mercados passam por mudanças, e cabe às empresas se remodelar a fim de satisfazer seus clientes. No ramo da alimentação, um estudo feito pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) apresentou algumas das tendências de mercado para o ano de 2019: lanches e sobremesas saudáveis, resgate de técnicas artesanais, “livre de” (específico para os consumidores intolerantes ou alérgicos), chocolate Ruby (um quarto sabor de chocolate descoberto recentemente pela empresa suíça Barry Callebaut), qualidade sobre a quantidade, entre outros. Além disso, um estudo realizado pela ABIP mostrou que o setor de Panificação e Confeitaria não para de crescer. No ano de 2018, esse setor movimentou quase R\$ 93 bi, sendo 16,5% desse resultado gerado pela produção de bolos. Esse ramo também é importante em relação ao número de empregos gerados direta e indiretamente: são 920 mil no total.

Nesse contexto, o “Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017” (SEBRAE, 2019) revelou que os desejos dos consumidores são difíceis de acompanhar. Entretanto, alguns desses desejos podem nortear ações para serem implementadas nas empresas, tais como: o desejo por originalidade, o desejo pela singularidade e o desejo pelo inesperado. Em relação ao comportamento do consumidor, Solomon (2002) afirma que a satisfação de necessidades ou desejos, sejam eles pessoais ou não, é a motivação por trás do processo de compra. Com isso, o conhecimento, comportamento e processo de decisão do consumidor se tornaram grandes obstáculos do ponto de vista do marketing (BASSO *et al.*, 2009).

O ramo da confeitaria não é somente para grandes empresários. Segundo a ABIP (2018), a maior parte dos negócios desse setor é configurada como micro e pequenas empresas, mostrando um grande potencial para quem está começando a investir no ramo. A partir dessa percepção, as confeitarias artesanais foram mudando sua maneira de se posicionar e se comunicar com o cliente, buscando atender um nicho de mercado que estabelecimentos maiores não atendem, que seguem a linha de estudo da ABIP.

Com isso, o posicionamento que a empresa tem é fundamental com o intuito de “configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência” (COBRA, 1990). Dessa forma, a estratégia

comunicativa tem relação direta em informar o público-alvo. Atualmente, essa ferramenta é utilizada não apenas para informar, mas também para obter informações que serão úteis para as empresas a partir dos seus clientes. Ao abordar o assunto de planejamento estratégico direcionado para comunicação organizacional, Kunsch (2003) apontou que o plano estratégico de comunicação é o documento produzido durante o processo de planejamento e seus objetivos são estabelecer as principais diretrizes, orientações e estratégias para integrar as práticas de comunicação nas organizações, tendo como foco todos os públicos vinculados à organização. Percebe-se que, cada vez mais, essa troca está sendo feita por meio das redes sociais, que vêm crescendo. O Cuponation realizou um estudo que indicou que o número de usuários de redes sociais no Brasil deve aumentar mais de 20% até o final de 2023, chegando a aproximadamente 115 milhões de pessoas acessando ativamente serviços como o Instagram e outros.

Visto que há uma lacuna apresentada entre o posicionamento das empresas nas redes sociais no setor da confeitaria e as exigências dos clientes através da pesquisa na literatura, o presente estudo busca utilizar a inteligência a partir do monitoramento de dados, analisando a parte comunicativa de empresas do ramo da confeitaria com base em diferentes canais, desde como é feita a comunicação dentro do próprio estabelecimento e nas redes sociais.

Haja vista o crescimento contínuo da área da confeitaria, o presente estudo tem como objetivo entender as mudanças do mercado e a forma de adaptação das empresas. Ainda, a partir da referida compreensão, desenvolver uma estratégia aplicada na prática de uma confeitaria artesanal. A temática é relevante, uma vez que auxilia novos empreendedores do meio, demonstrando-se uma prática que não exige grandes investimentos e tecnologias. Diante do exposto, a seguinte questão de pesquisa irá nortear o presente estudo: **quais são os fatores que influenciam a forma de comunicação de confeitarias e como usar a inteligência estratégica para definição de estratégia comunicativa de uma doceria?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma estratégia comunicativa para confeitarias, utilizando o recurso da inteligência, com base em monitoramento no processo comunicativo de empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar fatores que influenciam estratégia de comunicação das confeitarias;
- b) Desenvolver protocolo de observação;
- c) Mapear ambiente e identificar confeitarias de referência;
- d) Monitorar o processo comunicativo de confeitarias artesanais através de diferentes canais;
- e) Transformar os dados coletados em informações úteis para o planejamento estratégico;
- f) Desenvolver estratégia comunicativa para uma confeitaria artesanal.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo pretende aplicar o recurso da inteligência para monitorar principalmente a relação cliente x empresa no ramo das docerias artesanais a fim de verificar como a organização responde aos sinais emitidos pelos seus consumidores a partir do posicionamento das empresas da perspectiva do microambiente, analisando a experiência do consumidor na loja e o comportamento do mesmo ao interagir com a empresa via mídias sociais.

Percebe-se que os negócios no setor de doces começam, normalmente, pequenos e informais. Além disso, os consumidores se mostram cada vez mais exigentes, buscando características específicas em produtos. Com o contexto apresentado, nota-se que há escassez de estudos que remetem ao desenvolvimento

de estratégias comunicativas nesse setor a partir do uso da inteligência, mostrando-se necessário abarcar essa temática.

Dessa maneira, a pergunta norteadora do estudo em questão é, além de um tema muito atual, essencial para o crescimento das empresas desse ramo. A temática também viabiliza gerar informações sobre um diferente enfoque pouco explorado na questão de desenvolvimento de estratégias comunicativas a partir do uso do recurso da inteligência. A expectativa em relação ao estudo é a apresentação dos dados coletados e transformados em informações a negócios no ramo da confeitaria que usam as mídias sociais como forma de atrair e fidelizar clientes a fim de possibilitar uma estruturação e expansão dessas empresas.

O presente trabalho, portanto, será relevante para empreendedores do segmento da confeitaria, a fim de entender o comportamento do consumidor, ter um olhar panorâmico sobre como as docerias locais evoluem a partir das tendências, ter um posicionamento mais assertivo e se comunicar de forma mais eficiente com seus consumidores e potenciais clientes, a partir da aplicação do estudo na empresa.

Diante do exposto, o próximo capítulo trará o referencial teórico sobre a temática. Posteriormente, serão abordados os procedimentos metodológicos do estudo. Por fim, a apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção, será abordada a revisão da literatura em relação ao tema do presente estudo a fim de fornecer um suporte e obter melhor compreensão da pesquisa como um todo. Primeiramente, será analisado o conceito e contexto geral sobre a inteligência e o uso desse recurso. Posteriormente, será explorada a estratégia comunicativa utilizada pelas empresas e, conseqüentemente, mídias sociais. Por fim, os assuntos serão conectados de forma a abordar a inteligência comunicativa.

2.1 INTELIGÊNCIA

A inteligência é um tema em evidência no mundo executivo e se tornou um recurso cada vez mais utilizado pelas organizações. Tal conceito surgiu a partir da inteligência estratégica, que teve origem com as estratégias da área militar. Essa habilidade foi de extrema importância no desenvolvimento de esquemas de defesa a nível nacional a fim de proteger uma nação, gerando planos de prevenção a partir de desastres relacionados a guerras (HUSSAIN, 2009; MARRIN, 2011).

Esse recurso começou a ser aplicado nas empresas, com o passar do tempo. Choo (1999) afirma que a sobrevivência de uma organização advém, também, da sua habilidade em antecipar transformações no mercado e de levar em conta tais mudanças nos planejamentos estratégicos futuros. Sob esse prisma, o recurso da inteligência se faz cada vez mais essencial dentro das organizações. Dispor de um processo de Inteligência possibilita a constituição de um comportamento ou visão diferente ou inovador das oportunidades ou riscos que podem aparecer (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Com o tempo foram criadas diversas definições a partir da inteligência; porém, todas apresentam características em comum, que se resumem a obter, limpar e processar informações (AGUIRRE, 2015).

Dentro de todos os conceitos, o de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), “Inteligência Competitiva” ou ainda “Monitoramento do Ambiente” se originou do termo em francês “Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective” (LESCA, 2003) e é aplicado dentro de muitas empresas. Segundo

Janissek-Muniz (2004), as organizações que identificaram a importância desse rico recurso e que investiram nisso estão um passo à frente em relação aos seus concorrentes. Segundo Lesca (2003, pág. 103), a IEAc se baseia na seguinte definição:

um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando a criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral.

Com isso, percebe-se que a IEAc é uma ferramenta que tem como função adiantar possíveis mudanças do ambiente, auxiliando então na determinação dos eixos estratégicos que a empresa irá executar e tendo como fundamento base o estabelecimento do monitoramento do ambiente. A coleta, seleção e análise de dados da situação atual e evolução do meio devem ser feitas pela empresa. No foco do monitoramento do ambiente, Beal (2000) afirma que o emprego dessa prática apresenta inúmeras vantagens, sendo uma delas a identificação de oportunidades e ameaças que atuam no funcionamento e permanência da empresa no mercado, fazendo com que a organização tenha capacidade de desenvolver estratégias convenientes com as situações observadas.

Com isso, percebe-se que a identificação do ambiente organizacional e o seu monitoramento é a primeira parte do processo de inteligência. Posteriormente, através dos dados coletados, dá-se início ao processo de interpretação dos dados a fim de transformá-los em informação a fim de alimentar o processo estratégico da empresa. As pesquisas acerca do tema “monitoramento ambiental” buscam reconhecer os padrões de busca e análise de informações por parte das empresas. Corroborando para a construção desse conceito, Aguilar (1967), em seu estudo pioneiro, estabeleceu que o monitoramento é a maneira pela qual os dirigentes conseguem informações pertinentes de acontecimentos que ocorrem fora da organização, de modo a orientar futuras direções que a empresa deve seguir.

Diversas organizações ainda tem em falta a competência de capturar, interpretar e agir a partir dos sinais disseminados no ambiente externo (DAY; SCHOEMAKER, 2006). Apesar de ainda aplicarem recursos informais a fim de conhecer sobre seus ambientes (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017), algumas

começam a observar que a Inteligência é um método de aprendizagem constante preocupado com a construção do futuro e que viabiliza uma forma de enxergar consistentemente e constantemente informações não mapeadas a priori, uma maneira de criar assimetrias no contexto competitivo que se converte em vantagem (MARCHAND; HYKES, 2007). Para Marchand e Hykes (2007), o modo formal para observação e obtenção de informação é determinado como um conjunto de métodos que tem de ser adotados e sistematizados, de forma que todos os estágios do processo sejam realizados de maneira completa. Os autores também afirmam que, no modo informal, a informação não é acompanhada do início ao fim, é utilizada de maneira instintiva, eventualmente requerida sob demanda e eventualmente é compartilhada ou estudada de forma coletiva ou cruzada.

O recurso do monitoramento é utilizado em organizações de pequeno, médio e grande porte. Brouard (2007) afirma que expandir o grau de conscientização em relação às práticas de monitoramento possibilita que as empresas investiguem seu estado atual para que possam alcançar uma situação desejada. Este paralelo aponta avanços específicos e revela as práticas essenciais para o sucesso e durabilidade do negócio (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2002). Entretanto, as pequenas empresas não dispõem de sistemas de informações gerenciais aprimorados a fim de serem utilizados como base para tomadas de decisão (KAGAN; LAU; NUSGART, 1990). Contribuindo para isso, Schumpeter (1982) afirma no seu estudo que as grandes empresas são mais propensas a inovar do que as micro e pequenas empresas. Na literatura, encontram-se diversos estudos de caso apresentando o uso da inteligência em diferentes setores do mercado. Cancellier (2013), por exemplo, realizou uma pesquisa mostrando as diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo de empresas de pequeno e médio porte.

Nessa área, percebe-se então uma lacuna em relação a como pequenas empresas podem ter acesso ferramenta da inteligência, sabendo que seus recursos, muitas vezes, são limitados e escassos. Em razão de o monitoramento estar diretamente relacionado com o desempenho de empresas de pequeno e grande porte (STRANDHOLM; KUMAR, 2003), mostra-se necessário abordar um estudo das práticas de monitoramento de informações no âmbito das pequenas empresas de um determinado setor. Além disso, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004)

mostrou que a carência de informações em relação ao ambiente externo é um dos principais motivos do fechamento de novos negócios no Brasil.

No seu estudo, Bartes (2013) mostrou que o recurso de Inteligência presente na organização, na maior parte das vezes, não é organizado, o que torna a empresa incapaz de determinar as informações que são pertinentes no mercado, pois ignora sua importância ou não tem conhecimento de que existem e estão à disposição. O autor afirma também que, em diversas empresas, a alta administração não compreende quais informações são fundamentais para a tomada de decisões ou nem mesmo sabe quais informações deve requerer a fim de possuir um embasamento maior. Corroborando com o exposto, Subramanian, Fernandes e Harper (1993) sustentam que implementar um sistema de monitoramento efetivo requer determinar os métodos de coleta de dados fundamentais e disseminar essas informações para os usuários apropriados.

Segundo Estrada e Heijs (2005), com os dados já analisados, o desenvolvimento do planejamento estratégico é um recurso que contém análises tanto do contexto interno, como do contexto externo da área de atuação da organização, e a identificação da situação empresa. Os autores afirmam que, a partir disso, se torna mais clara a determinação de objetivos para a execução da meta com a finalidade de aprimorar o desempenho competitivo em prol da empresa.

A abordagem da SWOT, que leva essa denominação por ser um método simples e eficaz de análise, tem como objetivo a construção de uma matriz que expõe as fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças de determinado objeto de estudo. Essa abreviação simboliza as primeiras letras das seguintes palavras inglesas: (i) Strengths (pontos fortes/fortalezas); (ii) Weakness (pontos negativos/fraquezas); (iii) Opportunities (oportunidades) e (iv) Threats (ameaças). Tal ferramenta tem como objetivo analisar o desempenho atual e futuro da empresa, podendo ser utilizada por indivíduos, grupos, equipes e organizações (CHERMACK; KASSHANNA, 2007). Kotler (1998) enfatiza a realização desse monitoramento devido à relevância do acompanhamento das forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores), criando assim um sistema de inteligência. Sob o ponto de vista da administração, O'Brien e Meadows (2013) sustentam a relevância da capacidade da

empresa em fazer interpretações adequadas de seus ambientes, pois isso pode desempenhar um importante papel no processo do desenvolvimento de estratégias. Com isso, compreendem que o entendimento em relação aos cenários nos quais se insere a empresa não pode estar presa, apenas, a um estágio formal do estabelecimento da estratégia, entretanto deve fazer parte de forma substancial a essência da gestão organizacional, o que excede a simples compreensão do mercado e dos cenários políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

O desenvolvimento de cenários, portanto, tem um papel significativo no quadro da elaboração das estratégias. Isso demanda determinação e apropriação de dados, com o intuito de não cair em uma perspectiva muito vaga. No entanto, entender como executar leituras corretas dos cenários afetam pontos como o desenvolvimento do conhecimento organizacional, a constituição de ativos intangíveis e a criação de inovação. Para isso, as empresas mobilizam diversas questões referentes à capacidade de inteligência, para não apenas projetar cenários futuros, mas tomar decisões estratégicas com base em situações que se aproximam.

Com isso, a partir da compreensão da importância da atividade de inteligência para gerar informações úteis a partir de dados coletados, é possível depreender o auxílio da mesma para a elaboração da estratégia de comunicação de empresas.

2.2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Na década de 80, a palavra estratégia foi introduzida no vocabulário popular e seu uso começou a possuir conotações positivas, a fim de salientar a importância das ideias trabalhadas e de propor um objetivo de pensamento e planejamento relativo ao rótulo estratégico. No entanto, segundo Whipp (2014), o emprego do termo e suas variações escondem as variadas construções e significados gerados ao longo da história. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) afirmam que estratégia, ainda que seja considerada como um termo importante, usado por muitos ou por todos, possui uma definição ampla, abrangendo fundamentos que vão além da única atividade do planejar. O planejamento é tarefa inerente à maioria das empresas, visto que Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) definem planejamento estratégico como um recurso usado a fim de alcançar o sucesso e construir seu futuro, levando em

conta seu ambiente atual e futuro. Apesar disso, o plano é somente um dos significados que formam o conceito da formação estratégica, que, por sua característica dinâmica e irrefreável, é apresentada por Mintzberg (2004) de uma maneira mais abrangente do que aquilo que se permite incluir em um plano.

A construção do estudo em torno do conceito de comunicação no âmbito das organizações começou a partir da administração científica do trabalho, sendo as técnicas comunicacionais ocorridas na Revolução Industrial o tema da pesquisa (KUNSCH, 2011).

Percebe-se que o modo de se comunicar das empresas vem mudando ao longo do tempo. Antigamente, segundo Bateman e Snell (2006), o modo mais comum de uma organização se comunicar com seu público-alvo era uma via de mão única: fácil e rápida por parte do emissor. Com o tempo, essa comunicação foi se tornando uma via de mão dupla, tendo uma troca entre o emissor (empresa) e o receptor (público-alvo). Algumas vantagens apresentadas pelos pesquisadores abordam a maior satisfação dos componentes envolvidos, chance de os receptores realizarem questionamentos ou sugestões e maior compreensão da informação. Castells (2009) afirma ainda que o poder da comunidade em rede é o poder da comunicação.

Kaplan (1993) afirma que para uma empresa ser classificada como boa comunicadora ela precisa de uma troca de informações, tanto na emissão como na recepção, juntamente com o seu público-alvo, ajustando sua linguagem, canal e forma às necessidades desse público, não bastando apenas a divulgação de informações. Com isso, percebe-se que o uso das redes sociais surgiu como um caminho estratégico devido a oportunidade de troca de informações entre os componentes, evolução e mudanças contínuas no assunto, a extensão alcançada das mensagens e a proximidade criada entre a empresa e seu público. Para Pérez (2001), a comunicação estratégica envolve diversos fatores, entre eles: falar, divulgar, escutar, dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. O pesquisador também propõe que a comunicação seja um ponto de convergência e geração de significado e de sentido compartilhado.

Assim, com o entendimento da estratégia de comunicação e sua relevância percebe-se que é possível utilizar o recurso da inteligência voltado para a parte comunicativa das empresas.

2.3 INTELIGÊNCIA COMUNICATIVA

A comunicação é a base das relações entre as pessoas e existe na sociedade e nas empresas em os âmbitos de relacionamento. Estudiosos, como Pérez (2012) e Oliveira e Paula (2008), construíram o conceito de comunicação como a base da conexão e relacionamento entre indivíduos.

Na lente da comunicação estratégica, Oliveira e Paula (2014, pág. 3) afirmam:

Percebemos com certa frequência o uso da expressão comunicação estratégica de uma forma vaga, sem explicitação do seu conceito, muitas vezes tendendo ao senso comum. Quando falamos de estratégias de comunicação, propomos ir além da ideia de qualificar a comunicação – como estratégica ou não –, mas sim evidenciar a força das interações e das relações estabelecidas nos processos comunicativos no contexto organizacional.

Com isso, percebe-se que a importância da comunicação vai além da divulgação de informações: cria laços. Ellison, Steinfield e Lampe (2007) apontam que as redes sociais têm como finalidade estabelecer ligações com objetivos particulares, tais como: trabalho, relacionamentos, interesses compartilhados, etc. Além disso, afirmam que as redes sociais são utilizadas com o intuito de manter o contato com pessoas que estão distantes.

As mídias digitais têm características únicas, que devem ser compreendidas: sua linguagem a fim de entendermos os novos aspectos culturais e representações sociais originadas das interações a partir do seu uso. A digitalização das redes originou novas relações entre as pessoas, permitindo que elas se tornassem produtores de conteúdos e, com isso, disseminassem opiniões nunca antes vistas/ouvidas/lidas através dos meios tradicionais. As redes sociais ganharam destaque nos últimos anos por se revelarem completas no que diz respeito aos interesses sociais específico do cenário contemporâneo da comunicação (SILVA, 2012.)

A parte de inteligência comunicativa parte do princípio do monitoramento do comportamento, mudanças e tendências observadas a partir de informações transmitidas pelos emissores (empresas) e receptores (público-alvo) em mídias sociais e, até mesmo, em pontos físicos, onde se pode observar essa relação. A partir desse monitoramento, é desenvolvido um planejamento estratégico para aplicação dentro da organização, de forma a impulsionar e aperfeiçoar sua forma de se comunicar a partir da evolução do mercado.

Com isso, a partir da compreensão da importância da atividade de inteligência comunicativa para gerar informações úteis a partir de dados coletados, percebe-se que as redes sociais se tornam um objeto de estudo, visto que são amplamente usadas nos dias de hoje.

2.4 REDES SOCIAIS

Nos dias de hoje, as redes sociais viraram sinônimo de comunicação entre as pessoas. Steiner (2006) define as redes sociais como um grupo de agentes que estão conectados através de relações, construindo ligações diretas e indiretas entre seus componentes (pessoas, instituições, agentes de mercado ou outras formas de organizações). Tal definição, juntamente com o suporte da internet, é o que fundamenta o conceito de mídias sociais, ou também chamadas de redes sociais.

Nesse páreo por audiência, o público é submetido diariamente a um conjunto de mensagens e promessas que competem por sua atenção. Esse assunto ganha importância pelo fato de as redes sociais terem aproximadamente 2,8 bilhões de usuários ativos no mundo (HOOTSUITE, 2017), equivalente a 37% da população. Desses, quase 2,6 bilhões utilizam dispositivos móveis com a intenção de entrar nessas mídias. Isso quer dizer que os usuários conseguem se conectar a esses espaços ao longo de diversas ocasiões de seus expedientes diários, seja em casa, no trabalho, em local de estudo ou de lazer. Na América do Sul, 59% da população é usuária das mídias sociais – perde apenas para a América do Norte, indicando tanto a importância como a utilidade de estudos que abordem as redes sociais nessas macrorregiões. Além disso, o crescimento acelerado da internet não tem possibilitado que pesquisadores assimilem com garantia científica as transformações causadas por essa tecnologia (CASTELLS, 2004) – principalmente quando

comparada a trabalhos empíricos. Outro ponto é que a internet se transformou em um campo que impulsiona correntes sociais e formação de grupos (CASTELLS, 2013), análise que pode contribuir para a discussão de características e os impactos na sociedade.

O obstáculo presente nas empresas, porém, está na comunicação, pois são os pontos relacionais, de compartilhamento e negociação com o outro, que causam um conjunto de dificuldades. Nessa linha, Scroferneker (2016, p. 48) afirma que “a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”.

Para Santaella (2013), além de possibilitar a circulação, as redes sociais geram espaços para o início de um ambiente de convivência instantânea entre os indivíduos. Outro ponto importante seria a presença ativa em mais de uma rede social, sendo considerada positiva, contanto que todas sejam integradas (SAFKO; BRAKE, 2009). Segundo Qualman (2009) e Saad Corrêa (2009), um importante diferencial acerca do uso das redes sociais em comparação com as mídias tradicionais – como, televisão, rádio, jornal, etc – é que os componentes dessa rede têm o poder de se tornarem parceiros da empresa, a partir da replicação da informação produzida pela organização.

Um relatório da E-Commerce Brasil (2019) revelou que 62% da população brasileira se encontra ativa nas redes sociais e que 58% já procurou algum serviço ou produto pela internet. Além disso, uma pesquisa divulgada na revista EXAME (2019) revelou que as redes sociais foram responsáveis por 21% das vendas em 2018, e o Instagram ocupou o primeiro lugar, representando 59% das transações. Tais estudos mostram que as redes sociais vêm ganhando um espaço no mercado enorme e uma oportunidade de crescimento para muitas empresas que podem conquistar clientes através desses meios. Além disso, em épocas de crise, Forni (2013) afirma que a comunicação é um diferencial: “sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise”.

Segundo dados da pesquisa TIC Empresas 2015, desenvolvido pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CTIC, 2015), 81% das empresas do Brasil anunciam seus produtos ou serviços em perfis ou contas institucionais em redes sociais, que aponta a incidência desses campos

como oportunidade e potencialidade de se comunicar e relacionar na internet. Assim, cabe salientar que, segundo Saraiva (2010, p. 64), as “redes sociais terão papel cada vez mais importante nas estratégias de comunicação corporativa”. Nesse sentido, vale considerar que as empresas, ao se introduzirem nas redes sociais, talvez procuram por legitimidade social e proximidade de seus públicos.

Entre as redes sociais mais populares, o Instagram é um canal importante. A rede social foi fundada em 2010 e, em seu texto institucional, se identifica como uma comunidade segura e acolhedora para todos os usuários. Segundo Bessa (2018), os elementos do Instagram podem ser caracterizados como ferramenta de comunicação e plataforma de produção de conteúdo. Visto que é uma rede social de destaque, nos dias de hoje, e conta com diversas possibilidades de influência, percebe-se que cada vez mais marcas e estratégias empresariais estão focadas no marketing digital (NATHANIEL et al, 2017).

A partir do referencial teórico, foi possível embasar os procedimentos metodológicos que serão aplicados na pesquisa, os quais serão tratados no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de desenvolver uma estratégia comunicativa para uma empresa do ramo da confeitaria, utilizando o recurso da inteligência, na presente seção serão apresentados os procedimentos metodológicos a fim de atender os objetivos geral e específicos do trabalho. Primeiramente, será feito o enquadramento da pesquisa. Depois, será feita uma contextualização do estudo. Por fim, será demonstrado a operacionalização da pesquisa, com a finalidade de atender satisfatoriamente a questão.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

O estudo é planejado a partir dos objetivos, tendo característica exploratória que segundo Cervo *et al.* (2007) tem a finalidade de expor informações sobre o tema da pesquisa e propor a elaboração de hipóteses, com base em critérios, métodos e técnicas determinados, tendo em vista descobrir e esclarecer fenômenos. As metodologias empregadas foram principalmente por meio de pesquisa bibliográfica, aprofundando o assunto por meio da revisão e sistematização de artigos, monografias e conteúdos variados sobre o tema da pesquisa. Em seguida, foi realizado um estudo de caso que conforme Yin (2010) procurou estudar profundamente fenômenos atuais em seu ambiente real de um ponto de vista empírico, principalmente quando a fronteira entre contexto e fenômeno não é clara. Portanto, esse tipo de pesquisa pode incluir argumentos contextuais fundamentais para o estudo.

A análise técnica escolhida foi a qualitativa, que segundo Silva e Menezes (2000), apresenta uma forma de compreender a relação dinâmica entre o mundo individual e o mundo real, sendo que há uma ligação entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Este método foi escolhido para poder observar detalhadamente como se dá o processo comunicativo de confeitarias artesanais.

Por definição, o modelo de estudo de caso praticado seria o coletivo ou múltiplo, o qual apresenta característica descritiva com o intuito de compreender o fenômeno como um todo, analisando diversos casos, um a um, sem generalização

(STAKE, 1994). Esse tipo de pesquisa também pode encontrar evidências mais fortes, possibilitando um estudo mais confiável (YIN, 2010). Assim, o presente estudo de caso se dará em cinco confeitarias com modelos de negócio similares e posicionamentos semelhantes nas redes sociais, que foram escolhidas a partir da análise feita na empresa a qual será aplicada a estratégia.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os casos estudados foram estabelecidos com base em características desejáveis, importantes e fundamentais para a pesquisa: docerias com modelo de negócio similar (especialmente em relação ao mix de produtos com características gourmet) e que utilizam as redes sociais como principal forma de divulgação. A estratégia comunicativa desenvolvida será aplicada na Na Doceria, confeitaria artesanal localizada em Canoas, que trabalha com encomendas e pronta-entrega, devido à abertura para este tipo de estudo e facilidade para acesso de dados,

Com base no uso da inteligência, outras cinco empresas do mesmo ramo irão compor o ambiente de análise: Caucakes, Boutique do Pão de Ló, Dona Maricota, Bruna Trufas e Doces Lila. Assim, os estudos de caso realizados com base em um protocolo de observação desenvolvido foram feitos para compreender o posicionamento e estratégias adotadas por cada empresa, permitindo uma coleta de dados mais consistente, que assim será transformada em informações para formulação de estratégia comunicativa.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

No presente estudo, optou-se por desenvolver a pesquisa a partir de estudo de caso com observação participante de forma natural e sendo observador total. Primeiramente, foi desenvolvido um questionário baseado no referencial teórico, elaborado pela autora (Apêndice A) a fim de conhecer a empresa a qual seria aplicada a estratégia. A partir do desenvolvimento do questionário, a ferramenta Instagram foi escolhida para análise, tendo em vista a sua utilização em larga

escalada, como citada anteriormente no referencial teórico. Em relação a essa rede social, Bessa (2018) afirmou que os elementos podem ser caracterizados como ferramenta de comunicação e produção de conteúdo. O ambiente Instagram contém informações pessoais, publicações, componentes sociais e componentes de produção de conteúdo. Fora do ambiente, existem os usuários. As publicações são o conteúdo elaborado pelo perfil no Instagram. Segundo Bessa (2018), existem três formas de consumo desse recurso: publicações no perfil, sempre referente a conta que as criou; Instagram Stories, ferramenta exibida na forma de uma série de slides, que duram apenas 24 horas, tendo a possibilidade de fixá-los em seu perfil; e o IGTV, recurso que permite o upload de vídeos maiores do que um minuto, também ficando fixo no perfil que o produziu. Em agosto de 2020, foi criada mais uma ferramenta de vídeos: o Reels¹. Tal recurso não estava ativo quando os dados da pesquisa foram coletados. Para completar a base de dados, posteriormente, foi desenvolvido pela autora um protocolo de observação baseado na análise de publicações (Apêndice B).

3.3.1 Coleta de Dados

O procedimento utilizado para a coleta de dados foi a observação participante a partir de um protocolo de observação com o intuito de monitorar o processo comunicativo de forma on-line das confeitarias e fornecer dados suficientes para a realização do estudo de caso de cada empresa. A coleta de dados ocorreu durante um período de dois meses, sendo a primeira etapa com a confeitaria a qual será aplicada a estratégia de comunicação para que posteriormente pudesse ser feito um mapeamento do ambiente e identificação de confeitarias de referência. Os dados da empresa a qual será aplicada a estratégia foram coletados através de um questionário montado com perguntas para conhecimento da trajetória e modelo de negócio da empresa. Já os dados das organizações que seriam monitoradas foram retirados através das redes sociais de forma on-line.

¹ Instagram Reels é uma ferramenta lançada em mais de 50 países pela plataforma em agosto de 2020, que permite gravar e editar vídeos de 15 segundos com vários clipes, áudio e efeitos. INSTAGRAM, 2020. Disponível em: <https://about.instagram.com/pt-br/blog/announcements/introducing-instagram-reels-announcement>. Acesso em: 12 de out. 2020.

3.3.2 Procedimentos de Análise

A entrevista com a proprietária da empresa a qual será aplicada a estratégia comunicativa desenvolvida foi feita de forma presencial, gravada, com permissão da entrevistada, e as respostas obtidas com a aplicação do roteiro, situado no apêndice A do presente trabalho, foram transcritas com apoio e formatada no Word.

Nas empresas monitoradas, as postagens foram analisadas diariamente. Os dados coletados com base no apêndice B foram primeiramente pré-analisados com base em referencial teórico com o intuito de verificar se os objetivos geral e específicos foram sanados. Primeiramente, todo o material extraído das redes sociais foi organizado, para depois analisar os dados e transformar em informações úteis para desenvolvimento da estratégia. Não houve necessidade de utilização de software, pois foi feita uma análise de conteúdo.

Por fim, todos os materiais foram considerados para analisar e elaborar conclusões para alcançar resultados significativos e para cooperar com os temas e pesquisas propostos. No próximo capítulo, os resultados deste estudo e as considerações finais serão apresentados e discutidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados atingidos com base na coleta de dados do presente estudo. Primeiramente, será apresentada a descrição do perfil das empresas estudadas. Posteriormente, uma descrição sobre a situação atual da parte comunicativa das empresas, caracterizando fatores que estão presentes no processo. Assim, por último, a descrição dos resultados obtidos e um sequenciamento para aplicação.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Primeiramente, foi analisada a doceria a qual será aplicada a estratégia comunicativa desenvolvida. A partir disso, foram mapeadas cinco empresas para monitoramento que serão apresentadas a seguir.

4.1.1 Na Doceria

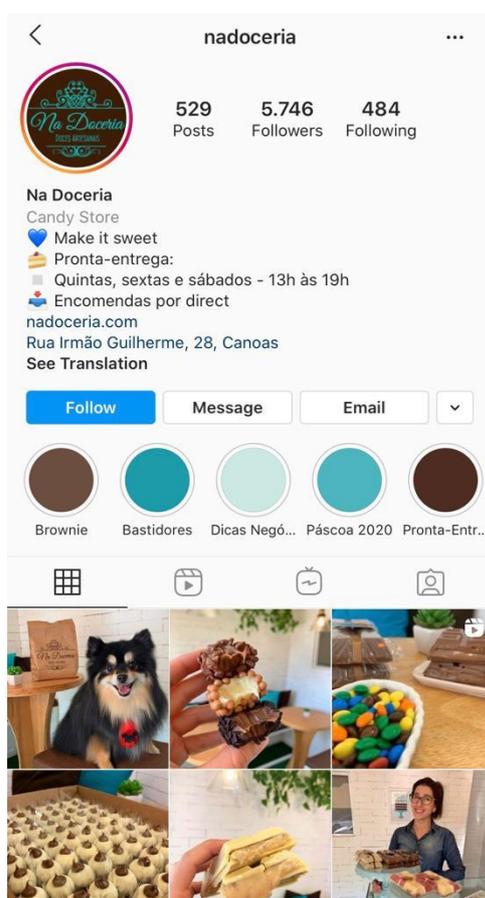
A empresa Na Doceria foi inaugurada em 2015, de forma informal, como iniciativa de uma estudante, inicialmente trabalhando somente sob encomenda de brigadeiros para festas e eventos. Com o crescimento da demanda, a empresa se consolidou como Micro Empresa Individual.

Após três anos de crescimento e grande aceitação do mercado por seus produtos, no início de 2018 a proprietária diversificou o mix de produtos e abriu um espaço físico para pronta-entrega, retirada de encomendas e cafeteria. A doceria está localizada na Rua Irmão Guilherme, nº 28, no município de Canoas, Rio Grande do Sul. O espaço tem em torno de 30 m², sendo 12 m² de atendimento, 12 m² a cozinha e os outros 6 m² sala de estoque e banheiro. O atendimento de pronta-entrega funciona às quintas-feiras, sextas-feiras e sábados, das 13h às 19h. Cabe salientar que a proprietária é responsável por todos os processos da empresa, contando com uma funcionária responsável pela área financeira e contato com cliente e ajuda de freelancers na produção quando necessário.

Atualmente a empresa conta com uma linha de produtos fixos (brigadeiros gourmet, bolos caseiros, bolo no pote, palhas italianas, barras recheadas e brownies), uma linha de produtos para encomendas (brigadeiros gourmet e tradicionais e mini brownies) e uma linha de produtos temáticos que acompanha datas comemorativas como Páscoa, dia das mães, dia dos namorados e Natal.

O público-alvo são mulheres, de 25 a 34 anos, residentes em Canoas e Porto Alegre. As ferramentas utilizadas para atingir os clientes são o site, Facebook, TikTok e o Instagram, sendo a principal.

Figura 1 - Perfil da Na Doceria no Instagram



Fonte: @nadoceria (Instagram, 2020)

A partir dessa análise, foram mapeadas e determinadas docerias com modelo de negócio similar (especialmente em relação ao mix de produtos com características gourmet) e que utilizam as redes sociais como principal forma de divulgação as quais serão monitoradas que serão apresentadas a seguir. É importante ressaltar que as confeitarias escolhidas apresentam consistência tanto na

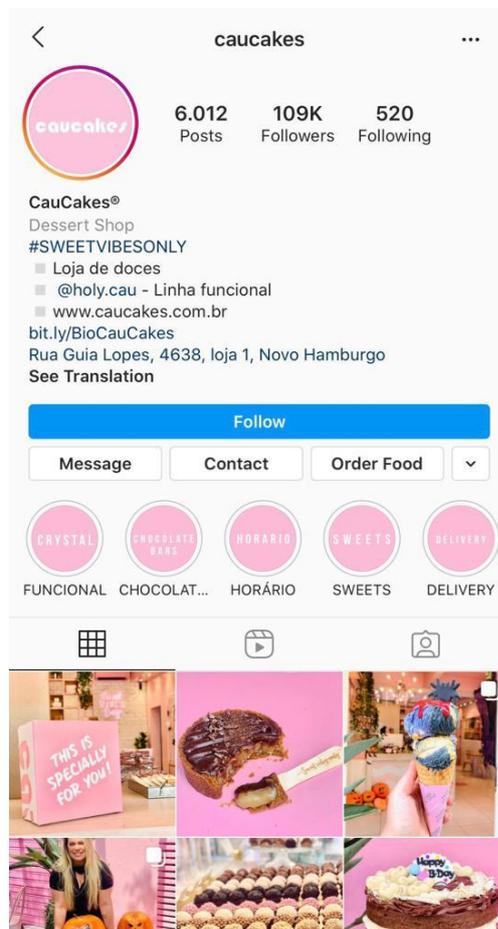
frequência de postagens, como no conteúdo para que pudesse ser feita uma análise coerente e relevante.

4.1.2 Caucakes

A CauCakes é um ateliê de doces localizado em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. A empresa está no mercado há 8 anos e conta com uma equipe de aproximadamente 10 funcionários.

A confeitaria possui um catálogo de doces e bolos para encomendas, mas também atende com produtos a pronta-entrega de terça a sábado, tais como: brigadeiros gourmet, brownies, palha italiana, brownie in box, barras de chocolate, cookies e doces com proposta funcional. Além disso, a CauCakes também oferece o serviço de tele-entrega através de aplicativos, como iFood.

Figura 2 - Perfil da Caucakes no Instagram



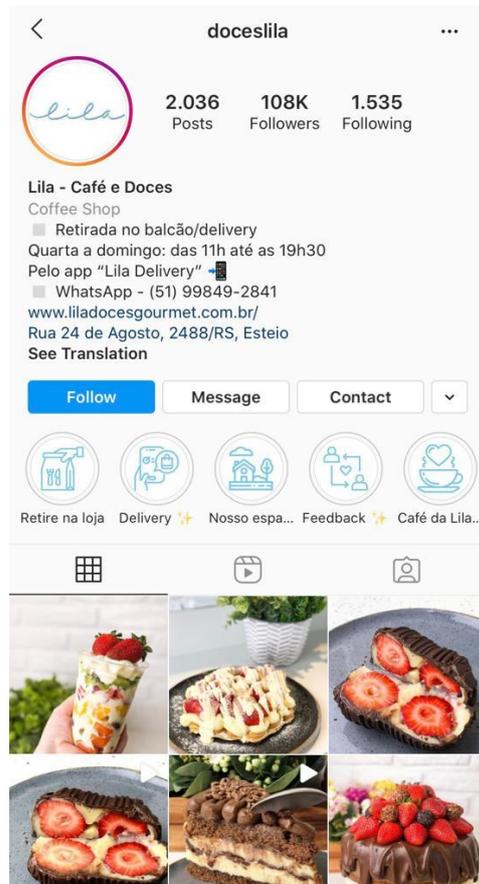
Fonte: @caucakes (Instagram, 2020)

4.1.3 Doces Lila

Doces Lila é uma confeitaria que fica na cidade de Esteio, Rio Grande do Sul. A empresa começou no mercado há décadas de forma pequena e caseira, mas há 5 anos se consolidou no mercado. A equipe conta com aproximadamente 10 funcionários.

A confeitaria trabalha com encomendas, mas também atende com pronta-entrega e cafeteria de quarta a domingo, oferecendo produtos como: brigadeiros gourmet, bolos caseiros, barras recheadas, cupcakes, bolos no pote, fatias de torta, palhas italianas, brownies, cookies, além de salgados, bebidas quentes e geladas em geral. Em 2019, a confeitaria lançou seu aplicativo próprio para delivery ou reservas mediante retirada no balcão da loja.

Figura 3 - Perfil da Doces Lila no Instagram



Fonte: @doceslila (Instagram, 2020)

4.1.4 Dona Maricota

Dona Maricota é uma confeitaria localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A empresa começou em 2013 e hoje tem uma loja com produtos a pronta-entrega e café que atende o público de terça a domingo e atende pedidos por encomenda. A equipe é formada por aproximadamente 10 pessoas. Na confeitaria, são oferecidos produtos como: brigadeiros gourmet, fatias de torta, bolos caseiros, barras recheadas, cookies e uma linha de salgados.

Figura 4- Perfil da Dona Maricota no Instagram

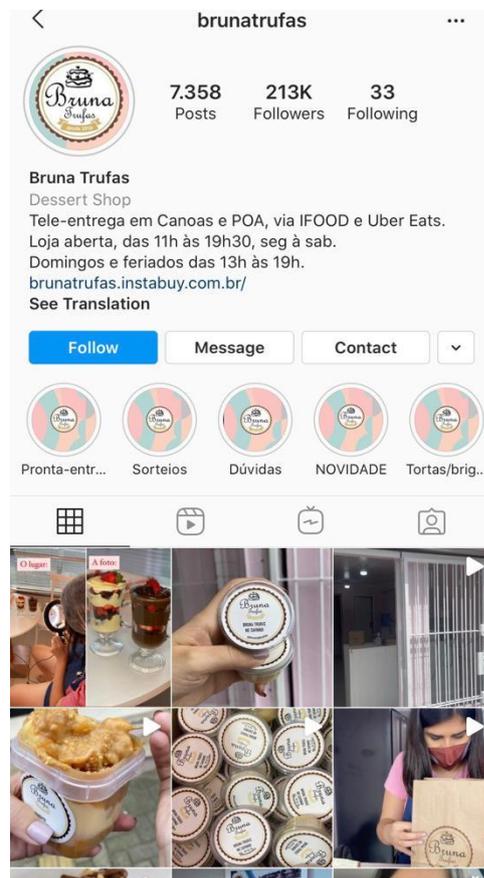


Fonte: @donamaricotaa (Instagram, 2020)

4.1.5 Bruna Trufas

Bruna Trufas é um ateliê de doces com lojas em Porto Alegre e Canoas, Rio Grande do Sul. A empresa surgiu em 2010 de forma caseira, e hoje a equipe conta com aproximadamente 20 colaboradores. Em Canoas, a Bruna Trufas possui uma loja e cafeteria, e em Porto Alegre, apenas pontos de delivery ou retirada no balcão, além de trabalhar sob encomendas também. A confeitaria abre todos os dias da semana, inclusive em feriados e oferece os seguintes produtos: brigadeirões, trufas, brownies com cobertura, barras recheadas e bolos no pote.

Figura 5 - Perfil da Bruna Trufas no Instagram



Fonte: @brunatrufas (Instagram, 2020)

4.1.6 Boutique do Pão de Ló

Boutique do Pão de Ló é uma doceria que está localizada em Santa Catarina. A empresa existe há 7 anos no mercado e começou de forma pequena. Hoje, conta com duas lojas: uma em Itajaí, que funciona de segunda a sábado e uma em Balneário Camboriú, que abre de terça a domingo. Além disso, eles trabalham com pedidos sob encomenda e contam com um aplicativo próprio de delivery e também estão em plataformas de tele-entrega como o iFood. A empresa também possui um food truck que atende determinadas cidades de Santa Catarina com os produtos que são comercializados na loja. No seu catálogo de produtos, eles oferecem brigadeiros gourmet, fatias de torta, brownies, cupcakes, cookies, barras de chocolate, além de uma linha completa de salgados, bebidas quentes e geladas.

Figura 6 - Perfil da Boutique do Pão de Ló no Instagram



Fonte: @boutiquedopaodelo (Instagram, 2020)

4.2 PROCESSO COMUNICATIVO DAS EMPRESAS

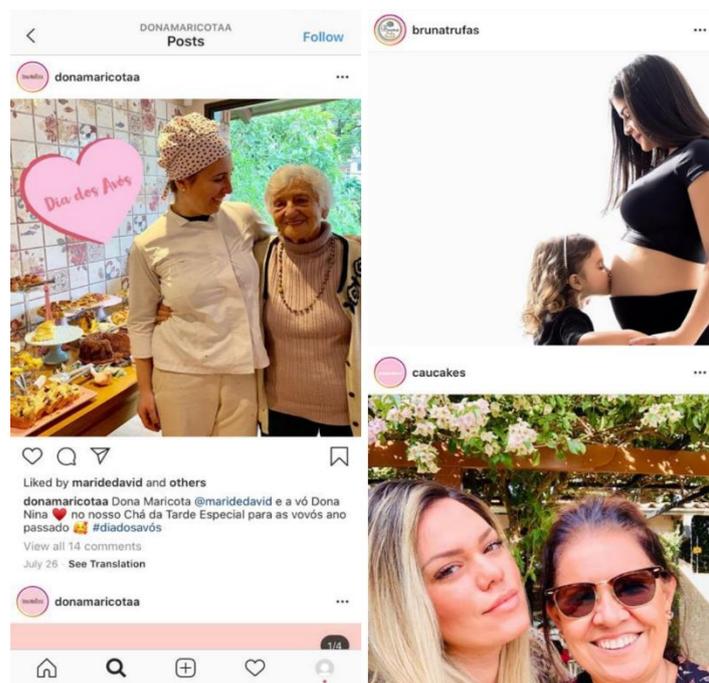
A partir do protocolo de observação desenvolvido, foi possível identificar fatores inerentes no processo comunicativo de todas as empresas monitoradas. Percebeu-se que nas publicações são postados, além de informações referentes ao negócio ou fotos de produtos exclusivamente, outros tipos de conteúdos, que serão discutidos nas seguintes seções.

4.2.1 Humanização da Marca

Uma característica presente na análise foi a inserção de pessoas (tanto do ambiente interno como também do externo à organização) nas postagens das redes sociais. Percebe-se assim, a humanização da marca, que foi uma característica presente na análise do processo comunicativo a partir do protocolo de observação realizado de todas as empresas.

Esse fator foi observado devido a uma série de tipos de postagens que serão listadas a seguir:

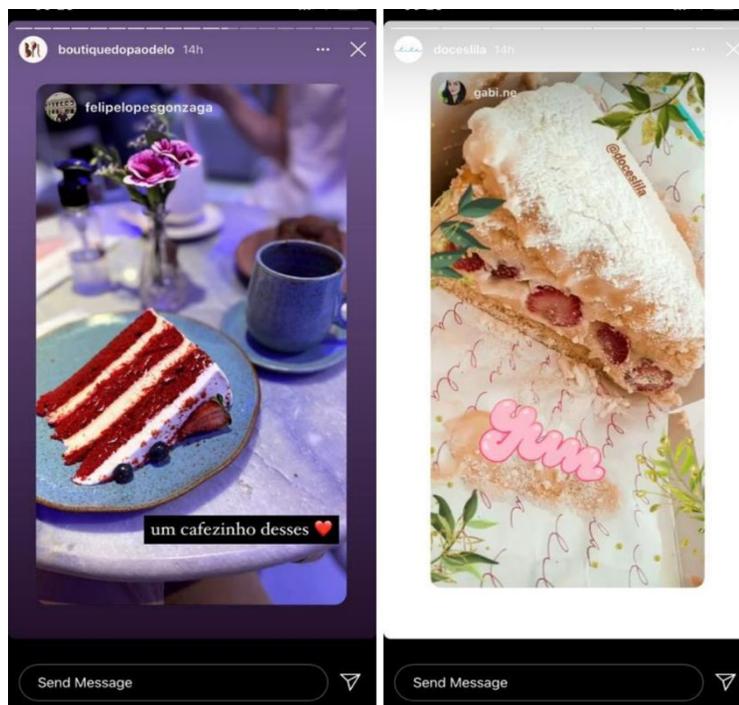
Figura 7 - Postagens relacionadas a vida pessoal das empresas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora.

- Vida Pessoal: observou-se uma série de tipo de postagens relacionadas a vida pessoal tanto do empresário como de membros da equipe da confeitaria. Além disso, foram verificadas postagens das proprietárias nas lojas com seus produtos, como forma de convidar os clientes a comprarem. O principal item notado na análise foi da inclusão de membros das famílias das proprietárias em datas comemorativas, tais como: dia das mães, dia dos pais, dia dos avós, dia das crianças, etc.

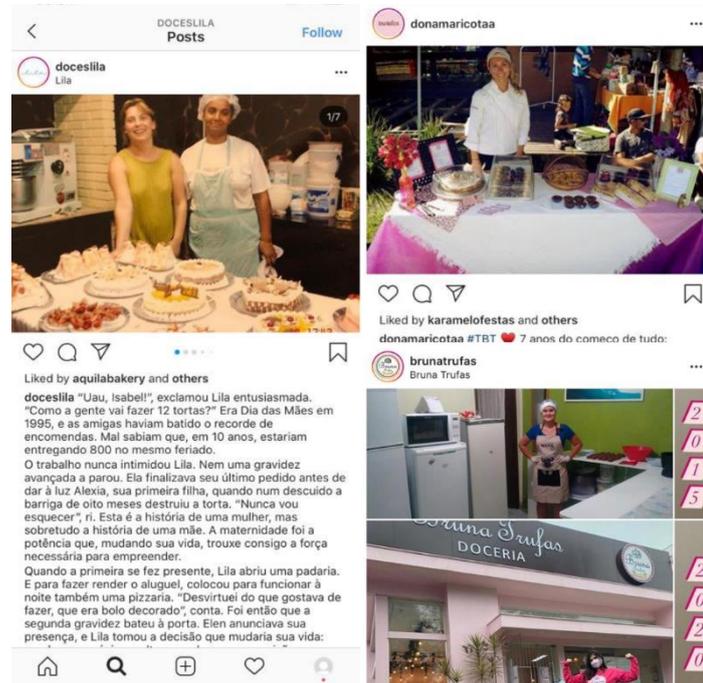
Figura 8 - Postagens relacionadas aos reposts de clientes das empresas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora.

- Repost de Clientes: com a identificação do cliente com a marca, tornou-se comum o consumo de algum produto ser registrado e postado nas redes sociais. Percebe-se que grande parte das postagens das confeitarias, especialmente nos stories, são re-postagens de clientes que registraram o momento, postaram no story ou feed e marcaram a empresa, abrindo, então, a possibilidade para o repost no perfil da empresa. Além de tudo, isso se torna um marketing gratuito para a empresa, pois o cliente acaba divulgando-a em seu perfil pessoal. Essas postagens são tanto dos produtos, como também dos clientes em seu processo de compra e consumo.

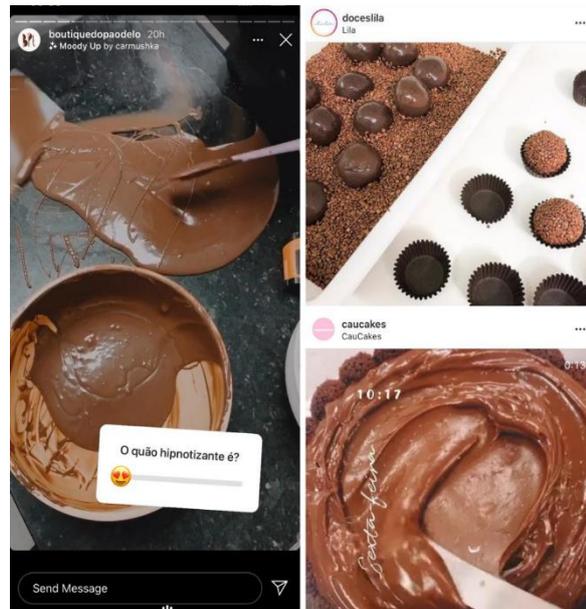
Figura 9 - Postagens relacionadas à trajetória das empresas analisadas



Fonte: elaborado pela autora

- **Trajетória da Empresa:** como as empresas analisadas já estão consolidadas no mercado e todas começaram de forma pequena e informal, foi observado também que diversas postagens tinham relação com a história do empreendedor, o início da empresa e, até mesmo, as dificuldades vividas no processo. Esse tipo de postagem tem o intuito de fazer com que os clientes se identifiquem com a marca e com que empreendedores que se inspiram na empresa e que estão começando se identifiquem com o processo.

Figura 10 - Postagens relacionadas aos bastidores da produção das empresas analisadas



Fonte: elaborado pela autora.

- **Bastidores da Produção:** o último elemento observado foi diversos tipos de postagens relacionados a como os produtos são feitos, mostrando a equipe na produção. Nesse caso, o cliente tem a possibilidade de ver como os doces são produzidos, de forma artesanal, com cuidado, se sentindo parte do processo e tendo conhecimento do produto comprado. Além disso, também foi verificada postagens relacionadas ao processo de criação de produtos, funcionários no momento de atendimento.

Percebe-se que, com o passar do tempo, o comportamento de compra mudou. Hoje, os clientes pesquisam, compram e se conectam mais com as marcas, com o intuito de serem ouvidos, incluídos e representados pelas empresas. Na literatura, é possível identificar que o uso dessa estratégia está se tornando cada vez mais presente nas organizações. Kotler (2016) afirma que, nos dias de hoje, as marcas devem ser capazes de representar os seres humanos a fim de atrair clientes.

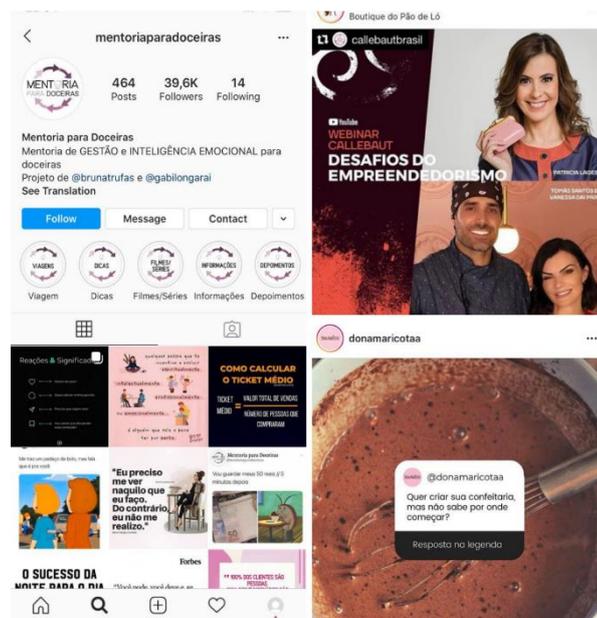
4.2.2 Desenvolvimento de Conteúdo

Além de postagens relacionadas ao negócio, foi observada a produção de conteúdos que não são diretamente referentes à empresa. Com isso, o desenvolvimento de conteúdo também foi um item presente na análise.

As postagens observadas que seguiram esse padrão tinham as seguintes características:

- Dicas relacionadas a empreendedorismo e confeitaria: nessa análise, foi observada a divulgação de dicas tanto relacionadas a negócios, como também referentes à cozinha através de postagens no feed e nos stories e produção de lives. No que se refere ao empreendedorismo, foi notado que nos stories são postadas sugestões de livros, cursos e sites que auxiliam nesse processo. Em relação a cozinha, percebeu-se postagens referentes a receitas e sugestões de como facilitar alguns processos durante a produção.
- E-Books, Consultorias e Mentorias: outro item em relação ao desenvolvimento de conteúdo foi o oferecimento de e-books, consultorias, mentorias através das redes sociais pelas empresas analisadas. Esse acaba sendo um serviço que atinge um público não-cliente e que se identifica com a empresa.

Figura 11 - Postagens relacionadas ao desenvolvimento de conteúdo das empresas analisadas



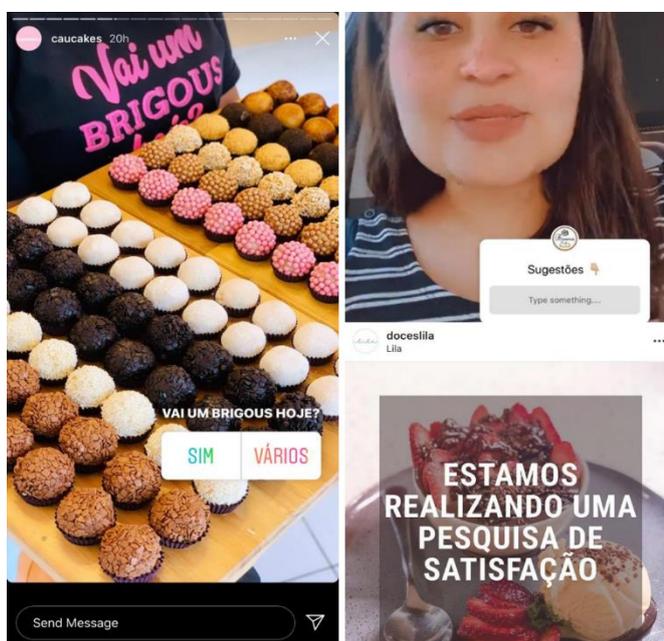
Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3 Comunicação Horizontal

Outro fator observado no processo comunicativo das empresas foi a intensa interação com os clientes. Assim, percebe-se que a comunicação horizontal é uma característica presente na análise, que foi verificado devido ao seguinte conjunto de elementos:

- Pesquisa de Satisfação: foi uma ferramenta observada com o intuito de ouvir a voz do cliente de forma detalhada, com aspectos a serem melhorados com a possibilidade de não se identificar.
- Enquetes, Questionários e Caixa de Perguntas: o uso desses recursos disponibilizados nos stories está presente no processo comunicativo das docerias. Isso faz com que se abra uma possibilidade do cliente conversar diretamente com a marca de forma instantânea. Essa é uma ferramenta de aproximação que possibilita o cliente falar o que quer, e a empresa pode usar essa informação a fim de direcionar melhor sua produção, conhecer sua persona e seu público-alvo.

Figura 12 - Postagens relacionadas à comunicação horizontal das empresas analisadas



Fonte: elaborado pela autora.

Tal fator percebido também foi confirmado pela literatura. Conforme Carvalho (2018), é importante a proximidade com o público-alvo que se deseja atingir, falando sua língua e atraindo sua curiosidade. “Na era do marketing digital, a venda, mais do

que nunca, é uma consequência de acreditar e engajar-se a uma marca” (CARVALHO, 2018, p. 291). Com os dados coletados e transformados em informações, foi possível gerar uma estratégia com base na análise.

4.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA

Com o uso do recurso da inteligência, através dos dados obtidos com o monitoramento das empresas, foi possível transformar tais dados em informações e, assim, desenvolver uma estratégia comunicativa coerente com o modelo de negócio com o intuito de expandir a presença online da marca, estimular engajamento, aproximar o consumidor e, assim, aumentar as vendas.

Nesse caso, foi possível verificar que todos esses itens são inerentes no processo comunicativo das confeitarias analisadas.

Analisando o processo comunicativo atual da Na Doceria, percebe-se que não há consistência tanto na frequência, como no conteúdo das postagens. Observou-se que grande parte do conteúdo postado é relacionada aos produtos que são vendidos na loja, e que poucos dos elementos citados acima estão presentes.

Com isso, a estratégia desenvolvida consiste em três etapas. Primeiramente, fortalecer a marca com a humanização da mesma. Isso vai fazer com que o público se identifique com os valores da empresa. Depois dessa parte bem consolidada, a segunda etapa da estratégia consiste na comunicação horizontal a fim de criar um contato com o público e, além disso, saber os desejos do público-alvo. Por último, será feito o desenvolvimento de conteúdo: uma parte direcionada para a parte empreendedora do público que segue a confeitaria, que já sente confiança na marca devido às outras etapas.

Tabela 1 - Cronograma da estratégia comunicativa

	1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa
Humanização da marca	X	X	X
Comunicação horizontal		X	X

Desenvolvimento de conteúdo			X
-----------------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados obtidos, analisados e transformados em informações, foi possível criar uma estratégia detalhada do que deve ser postado pela Na Doceria baseado nos três fatores observados.

Tabela 2 - Estratégia comunicativa

HUMANIZAÇÃO DA MARCA	COMUNICAÇÃO HORIZONTAL	DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDO
contar como foi a trajetória da empresa	realizar enquetes nos stories sobre sabores dos produtos	fazer posts com dicas de empreendedorismo e confeitaria
mostrar os bastidores da produção e como tudo é feito artesanalmente	realizar uma pesquisa de satisfação detalhada para melhorias	fazer stories falando sobre cursos realizados
falar sobre a qualidade da matéria-prima utilizada	abrir a caixa de perguntas nos stories semanalmente com assuntos referentes a confeitaria e empreendedorismo	montar e-book com receitas que são carro-chefe na empresa
mostrar integrantes da família em datas comemorativas	realizar postagens no feed com perguntas para seguidores responderem via comentários	desenvolver curso on-line sobre gestão de empresas
mostrar membros da equipe nas suas tarefas na empresa	abrir a caixa de perguntas nos stories com o intuito de ouvir os desejos dos clientes	montar uma consultoria personalizada para empreendedores da mesma área

Fonte: Elaborado pela autora

Com isso, foi possível desenvolver uma estratégia baseada nesses três fatores, sendo essas mudanças também observadas na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do presente trabalho foi o desenvolvimento de uma estratégia comunicativa para confeitaria com o uso do recurso da inteligência, a partir do monitoramento do processo comunicativo de empresas do mesmo ramo com o auxílio de um protocolo de observação baseado em revisão teórica. No contexto elucidado através do uso da inteligência, foi percebido que aspectos observados referentes à humanização da marca, ao desenvolvimento de conteúdo e à comunicação horizontal foram essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia consistente. A partir da observação de determinadas empresas foi possível elencar esses fatores que estão sendo empregados a fim de atender às mudanças às quais o mercado está sofrendo. Nesse sentido, foi montada uma estratégia com base principal nesses elementos.

Os resultados encontrados mostraram o quanto as redes sociais estão revolucionando a forma das organizações, em geral, se comunicarem com seu público-alvo e atraí-lo.

Durante a revisão teórica, percebeu-se uma carência de estudos voltados para o desenvolvimento de estratégia comunicativa focados no uso de redes sociais voltada às pequenas empresas a partir do uso da inteligência.

O presente estudo foi de grande utilidade para a empresa em que será aplicada a estratégia desenvolvida, pois percebe-se que a área do marketing ainda não apresenta consistência tanto na frequência como no conteúdo postado. Além disso, o intuito de desenvolver e aplicar tal estratégia é atrair mais clientes e, com isso, aumentar as vendas.

Também é possível verificar que a estratégia comunicativa desenvolvida é moldada para uma empresa de segmento específico com um determinado modelo de negócio, mostrando-se não aplicável para qualquer tipo de negócio. Além disso, outro fator limitante é o fato de que a análise dos dados é qualitativa, exigindo do pesquisador um grande esforço para categorizar as publicações e investigar todos os elementos necessários à análise.

Pode-se concluir, então, que a pesquisa envolveu temas como inteligência e o desenvolvimento de estratégia através das informações geradas ocasionadas pelas mudanças que o mercado passa, deixando em aberto questões que envolvem

confeitarias com outros modelos de negócio e, até mesmo, empresas de outros ramos para estudos futuros, além de recomendar a observação de outros atores para monitoramento.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis J. **Scanning the business environment**. 1967. New York, 1970.
- AGUIRRE, J. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Estudios Gerenciales**, [s. l.], v. 31, p. 100–110, 2015.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Informação informal e a monitoração do ambiente organizacional: reflexões e sugestões para a área de TI. In: ABRAIC 2008, **Anais...** [s.l: s.n.]
- ABIP. **Crescimento da confeitaria se mostra como oportunidade para empresários**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/crescimento-da-confeitaria-se-mostra-como-oportunidade-para-empresarios,25af5f7246eab51bc9add943061d5b8bunlb2buq.html>. Acesso em: 07 de set. 2020.
- BARTES, František *et al.* The process of implementing competitive intelligence in a company. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 61, n. 4, p. 861-866, 2013.
- BASSO, K. *et al.* Personalidade e lealdade: proposições de pesquisa com o modelo metateórico de motivação e personalidade. **Revista Econômica & Gestão**, [s. l.], v. 19, p. 102–124, 2009.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. **São Paulo: Atlas**, 2011.
- BEAL, R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 38, p. 27–47, 2000.
- BESSA, Alexandre Regattieri. **Influenciadores em redes sociais digitais: uma análise aplicada ao Instagram: o processo de desenvolvimento do ambiente e das possibilidades interativas em comunicação**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- BORGES, N. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. **The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations**. In: A view based on the Illusion of Control's Theory. IX Congresso IFBAE, Poitiers, 2017.
- BROUARD, F. Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, p. 37-58, 2007.
- CALOF, Jonathan. Canadian competitive intelligence practices – a study of practicing strategic and competitive intelligence professionals Canadian members. **Foresight**, 2017. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0024>.

CANCELLIER, E. L. P. L. O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense. Contextus: **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 25-38, jan./jun.2013.

CARON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Pérennisation de l'intelligence collective anticipative**. Actes 7. Colloque AIM 2002, Hammamet, Tunisie, 2002.

CARON-FASAN, M.-L. JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Análise de informações de Inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, v. 39, n. 3, p. 205-219, 2004.

CARVALHO, Guilherme Juliani de. Redes sociais e influenciadores digitais - Uma descrição das influências no comportamento de consumo digital. *In: Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia* (PMKT on-line), São Paulo, v. 11, n. 3, p. 288-299, set.-dez, 2018.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet**. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 325 p.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013. 271 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHERMACK, Thomas J.; KASSHANNA, Bernadette K. The use misuse of SWOT analysis and implications for HRD professional. **Human Resource Development International**, v. 10, p. 383-399, 2007. Disponível em http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678860701718760#.VK_9HSvF-FU. Acesso em 02 de nov. 2020.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **ASIS Bulletin**, [s. l.], v. 25, p. 13–19, 1999.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. New Jersey: Information Today, Inc. 2002.

CORRÊA, E. S. **Comunicação de governo na era das mídias sociais**. Brasília

CTIC. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Empresas 2015**. Disponível em . Acesso em: 08 mar. 2017.

CUPONATION. **Redes sociais devem crescer mais de 20% no Brasil até 2023**. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/150579-redes-sociais-devem-crescer-20-brasil-2023.htm#:~:text=Um%20estudo%20divulgado%20pelo%20Cuponation,como%20o%20Instagram%20e%20outros>. Acesso em: 07 de set. 2020.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P. **Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

E-COMMERCE BRASIL. **Redes sociais foram responsáveis por 21% das vendas em 2018, revela pesquisa**. 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/redes-sociais-foram-responsaveis-21-vendas-2018-revela-pesquisa/>. Acesso em: 4 nov. 2019.

ELLISON, N.B.; STEINFIELD, C.; LAMPE, C. **The Benefits of Facebook “Friends:” Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites**. Oxford Academic. 2007.

EXAME. **62% da população brasileira está ativa nas redes sociais**. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/62-da-populacao-brasileira-esta-ativa-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 4 nov. 2019.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica**. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, Curitiba/PR, ABRAIC, 2006.

GILAD, B.; GILAD, T. **The business intelligence system: a new tool for competitive advantage**. Nova York: American Management Association, 1988.

HOOTSUITE. **Digital Yearbook: Internet, Social Media and Mobile data for 239 countries around the world**. 2017. Disponível em . Acesso em: 15 ago. 2017.

HUSSAIN, I. Post-9/11 Canada-US security integration: Of the butcher, the baker, and the intelligence-policy Maker. **American Review of Canadian Studies**, [s. l.], v. 39, p. 38–51, 2009.

INSTAGRAM. **Ferramentas do Instagram Creator**. 2019. Disponível em: <https://help.instagram.com/327278024751221>. Acesso em: 29 set. 2020.

ITPC, Instituto. **Indicadores do Setor**. 2019. Disponível em: <http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>. Acesso em: 6 set. 2019.

JANISSEK-MUNIZ, R. **Veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations «terrain» afin d’amorcer des innovations**. 2004. Tese de Doutorado. Grenoble, [s. l.], 2004.

KAGAN, Albert; LAU, Kinnam; NUSGART, Keith R. Information system usage within small business firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 3, p. 25-38, 1990.

KAPLAN, Burton. Comunicação estratégica: a arte de transmitir idéias. **Rio de Janeiro: LTC**, 1993.

KONONIUK, Anna; SACIO-SZYMAŃSKA, Anna. Assessing the maturity level of foresight in Polish companies—a regional perspective. **European Journal of Futures Research**, v. 3, n. 1, p. 23, 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Marketing 4.0

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Organicom**, [s. l.], v. 6, p. 49–56, 2011.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E. Scanning**. [s.l: s.n.].

LESCA H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método L.E.SCAnning**. Porto Alegre: Palotti, p. 188, 2015.

MARCHAND, D.; HYKES, A. **Leveraging what your company really knows: a process view of strategic intelligence**. In: XU, M. (org.) *Managing Strategic Intelligence. Techniques and Technologies*. New York: Information Science Reference, p. 1-13, 2007.

MARRIN, S. The 9/11 terrorist attacks: A failure of policy not strategic intelligence analysis. **Intelligence and National Security**, [s. l.], v. 26, p. 182–202, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. Toward Strategic Intelligence Systems. **Journal of Marketing**, v. 43, p. 41-52, 1979.

O'BRIEN, F.A., MEADOWS, M. Scenario orientation and use to support strategy development. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, n.4, 2013. pp.643–656.

O SUL. **Setor de confeitaria cresce e representa 25% do setor de panificação**. Disponível em: <https://www.osul.com.br/setor-de-confeitaria-cresce-e-representa-25-do-setor-de-panificacao/>. Acesso em: 07 de set. 2020.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de midiatização**. In: *Congreso De La Asociación Latinoamericana De Investigadores De La Comunicación 2014*, Lima. **Anais...** Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp->

content/uploads/2014/11/GT2-Oliveira-Paula.pdf.

PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2001.

PÉREZ, R. A. Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Metacomunicación*. **Puebla**, v. 2, p. 6–42, 2012.

PORTAL DA COMUNICAÇÃO. **O Futuro da Comunicação**. 2017. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2017/03/o-futuro-da-comunicacao/>. Acesso em: 24 ago. 2020.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUALMAN, E. **Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business**. Hoboken, Wiley, 2009.

SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **The social media bible: tactics, tools & strategies for business success**. Hoboken, Wiley, 2009.

SALGUERO, Gisela Casado; RESENDE JR., Pedro Carlos; FERNÁNDEZ, Ignacio Aldeanueva. Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 7, n. 1, p. 38-47, 2017.

SANTAELLA, L. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 9, p. 19–28, 2013.

SARAIVA, Jacilio. Interação fica mais eficiente. **Revista Valor Setorial**. São Paulo, v.4, 2010.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**. n.31. Porto Alegre, 2006. Disponível em 252. Acesso em: 17 jun. 2016.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. 2004. Disponível em: http://www.wdigital.com.br/mba/estrategia/relatorio_pesquisa_mortalidade_minas.pdf. Acesso em: 2 dez. 2019.

SEBRAE. **Estudo de Tendências – Perspectivas para a Panificação e Confeitaria**. 2019. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/\\$File/NT0004207E.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/$File/NT0004207E.pdf). Acesso em: 6 set. 2019.

SEWDASS, N.; DU TOIT, A. Current state of competitive intelligence in South Africa.

International Journal of Information Management, v. 34, p. 185–190, 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC, Florianópolis, 2000.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

STAKE, R.E. Case Studies. *In*: Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, Londres, 1994.

STEINER, P. **A sociologia econômica**. São Paulo, Atlas, 2006.

SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. **Management International Review**, v. 33, p. 271–286, 1993.

TARAPANOFF, K. **Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade**. Brasília, IBICT/Unesco, 2006.

TSOUKAS, H.; SHEPHERD, J. **Managing the future: Foresight in the knowledge economy**. Oxford: Blackwell Publishing, 2004.

VIDIGAL, Frederico. Competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil. **Transinformação**, 2013.

WHIPP, Richard. **Desconstrução criativa: Estratégia e organizações**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014. v. 3, p. 229-250.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

APÊNDICE I

Roteiro de entrevista semiestruturado:

- 1) Como a empresa foi criada?**
- 2) Quando a empresa foi criada?**
- 3) Atualmente, onde a empresa está localizada?**
- 4) Como é o funcionamento da empresa?**
- 5) A empresa tem funcionários?**
- 6) Que produtos a empresa oferece?**
- 7) Qual o público-alvo da empresa?**
- 8) Que ferramentas de marketing a empresa utiliza?**

APÊNDICE II

Protocolo de observação:

- 1) Que elementos são essenciais para que o público se identifique com a marca?**
- 2) Que estratégias as empresas usam para engajar seguidores?**
- 3) Que conteúdos estão presentes nas postagens?**
- 4) Como a empresa se comunica com o público?**