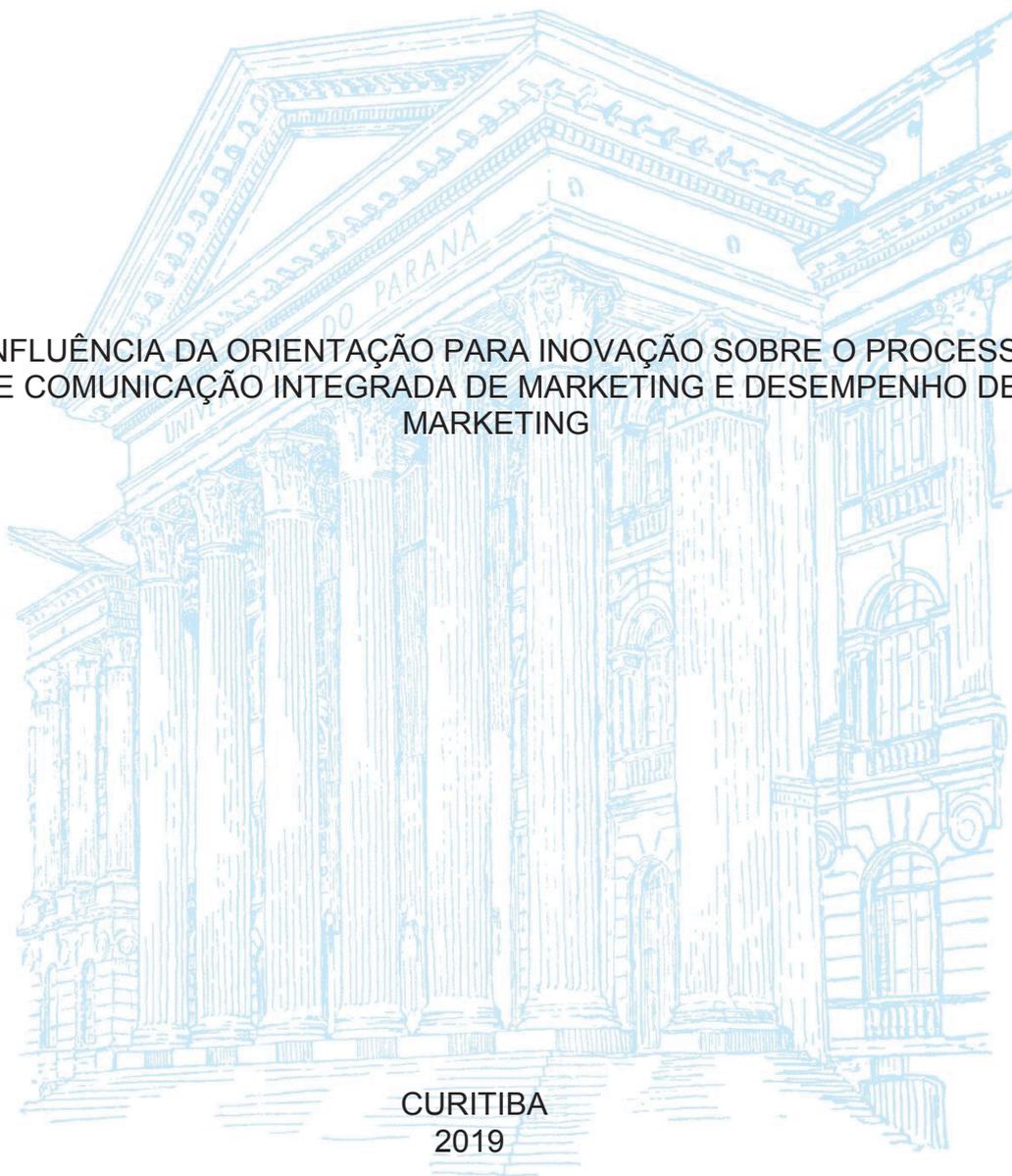


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANTONIO CARLOS PISICCHIO

A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O PROCESSO  
DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E DESEMPENHO DE  
MARKETING



CURITIBA  
2019

ANTONIO CARLOS PISICCHIO

A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O PROCESSO  
DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E DESEMPENHO DE  
MARKETING

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do Grau de Mestre em  
Administração, no curso de pós-graduação em  
Administração, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Machado  
Toaldo.

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Pisicchio, Antonio C.

A influência da orientação para inovação sobre o processo de  
comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing /  
Antonio C. Pisicchio . - 2019.

226 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas.

Orientadora: Ana Maria Machado Toaldo.

Defesa: Curitiba, 2019.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

### TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ANTONIO CARLOS PISICCHIO** intitulada: **A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E DESEMPENHO DE MARKETING**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 27 de Fevereiro de 2019.

ANA MARIA MACHADO TOALDO  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

TOMAS SPARANO MARTINS  
Avaliador Interno (UFPR)

ELIANE CRISTINE FRANCISCO-MAFFEZZOLLI  
Avaliador Externo (PUC/PR)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, que sempre me apoiou em todas as oportunidades, meus pais Luiz e Rosely, que são meus modelos pessoais e profissionais, minha irmã Ana Carolina, meus primos, especialmente Mariana e Petrônio, meus tios, meus padrinhos e toda minha família que sempre esteve me apoiando e me ajudando a perseverar.

À minha orientadora, prof<sup>a</sup> Ana Toaldo, aos professores Korelo, Simone, Thomas, Natália, Frega e todos os demais professores e funcionários do PPGADM, aos professores que participaram dessa banca e da minha banca de qualificação, que foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico nesse tempo de mestrado.

Aos meus colegas e novos amigos de Curitiba, Lucas, Bárbara, Paulo, Helison, Fernanda, Vicky, Flavio, Leda, Bruna, Isadora, Flavia, Elis, Loise e todos os demais, com os quais sempre pude contar, que passaram junto comigo nesse tempo de grandes mudanças, dificuldades e ao mesmo tempo, novidades, sucessos e novas perspectivas.

Em especial à Sarda e Marina, e Lucas e Bárbara por terem me recebido e me ajudado a me sentir em casa em uma nova cidade e em uma nova situação, e me auxiliado no meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Também agradeço ao Paulo, por ter me ajudado nessa adaptação, ter sido meu parceiro de Sheridans e artigos, e me auxiliado no desenvolvimento da dissertação

A todos meus amigos de Londrina, em especial, Henrique, Isabela, João, Gisela, Tales, Kamiji, Michael, Nathan e Raíssa, que sempre me ajudaram e deram forças, que todas as vezes que estive de volta à Londrina me ajudaram a renovar as forças e manter o caminho.

Ao CNPQ e à CAPES por ter financiado minha bolsa nesse período, que foi necessária para o cumprimento das minhas obrigações em Curitiba e ter conseguido concluir meu mestrado.

## RESUMO

O presente estudo busca investigar a relação entre orientação para inovação e o processo de comunicação integrada de marketing (CIM), e verificar a influência desse processo sobre desempenhos de marketing das empresas. Entende-se que a orientação para inovação (OI) pode ser um fator positivo para a implementação de CIM resultando em melhores desempenhos de marketing. A pesquisa foi conduzida por meio de um *survey* em 206 pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de hotelaria, um setor caracterizado pela escassez de recursos e que pode utilizar o processo de CIM como ferramenta para desenvolver relacionamentos de longo-prazo e por consequência melhores resultados. Os resultados foram analisados por meio modelagem de equações estruturais (MEE), onde confirmou-se uma influência positiva e significativa da OI sobre o processo de CIM e desse processo sobre o desempenho de marketing.

**Palavras-chave:** Comunicação integrada de marketing; Orientação para inovação; Desempenho de marketing; Pequenas e médias empresas

## ABSTRACT

The present study seeks to investigate the relationship between innovation orientation and integrated marketing communications process and to verify the influence of this process over marketing outcomes. The paper has the objective of amplify the understanding about the impact of the IMC's process over the organization's outcomes and verify possible antecedents' factors of this processes. We believe that innovation orientations (IO) may be a positive factor for the implementation of IMC, resulting in greater marketing results. To observe these relationships, we conducted a survey in 206 small and medium enterprises (SMEs) of the hospitality industry, which have scarce resources, and can use IMC as a way to produce long-term relationship and by consequence better results. The results were analyzed through structural equation modeling (EEM), which confirmed a positive relation between IO, IMC process and marketing performance

**Key-words:** Integrated marketing communications; Innovation orientation; Marketing performance; Small and medium enterprises

## LISTA DE FIGURAS

FIG. 1 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING .....	41
FIG. 2 – DIMENSÕES DO PROCESSO DE CIM .....	71
FIG.3 – DIMENSÕES CULTURA DE INOVAÇÃO DE DOBNI (2008) .....	87
FIG. 4 – ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....	88
FIG. 5 – FRAMEWORK DE DESEMPENHO .....	92
FIG.6 – MODELO TEÓRICO .....	116
FIG.7 – ETAPAS DA MEE .....	140
FIG.8 – SIGNIFICANCIA DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL ...	174
FIG.9 – CARGAS DOS CAMINHOAS DO MODELO ESTRUTURAL .....	177

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITO DE CIM.....	49
QUADRO 2 – TEMAS DE PESQUISA EM CIM .....	54
QUADRO 3 – TRABALHOS SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM CIM ....	58
QUADRO 4 – QUESTIONARIO LUXTON, REID E MAVONDO (2015) .....	71
QUADRO 5 – QUESTIONARIO PORCU ET AL. (2017).....	73
QUADRO 6 – ESCALA DE INOVATIVIDADE HURLEY E HULT (1998) .....	83
QUADRO 7 – ESCALA DE INOVATIVIDADE DE CALANTONE CAVUSGIL E ZHOU (2002) .....	85
QUADRO 8 – ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO DE THEODOSIOU ET AL. (2012) .....	91
QUADRO 9 – ESCALA DE DESEMPENHO DE CAVUSGIL E ZHOU (1994)..	96
QUADRO 10 – ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE GREEN ET. AL. (2005).....	97
QUADRO 11 – ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE REZAI E ORTT (2018).....	98
QUADRO 12 – ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE TAFESSE E WIEN (2018).....	98
QUADRO 13 – ESCALA DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO DE CHEN, TSOU E HUANG (2009).....	100
QUADRO 14 – ESCALA DE GRISSEMAN, PLANK E BRUNNER-SPERDIN (2013) .....	101
QUADRO 15 – FATORES DA ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING HOOPER, HUFF E THRINKELL .....	102
QUADRO 16 – REFERENCIAS HIPÓTESES .....	117
QUADRO 17 – DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL .....	126

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TAXA DE OCUPAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO NO BRASIL.....	123
TABELA 2 – REVPAR DO SETOR HOTELEIRO .....	123
TABELA 3 – DIARIA MÉDIA DO SETOR HOTELARIA .....	124
TABELA 4 – DESEMPENHO DOS HOTEIS POR CATEGORIA .....	125
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DE MISSING VALUES .....	151
TABELA 6 – OUTLIERS IDENTIFICADOS .....	153
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRAFICA DAS AMOSTRAS .....	155
TABELA 8 – PORTE DOS HOTEIS POR REGIÃO .....	155
TABELA 9 – FOCO DE ATUAÇÃO DOS HOTEIS POR REGIÃO .....	156
TABELA 10 – HOTEIS DE REDE E INDEPENDENTES POR REGIÃO .....	156
TABELA 11 – TEMPO MÉDIO DE OPERAÇÃO DOS HOTEIS POR REGIÃO.....	157
TABELA 12 – DESEMPENHO DOS HOTEIS POR REGIÃO .....	157
TABELA 13 – DESEMPENHO NACIONAL DOS HOTEIS NOS ÚLTIMOS ANOS .....	158
TABELA 14 – DESEMPENHOS DOS HOTEIS POR PORTE .....	158
TABELA 15 – DESEMPENHO DOS HOTEIS POR FOCO DE ATUAÇÃO.....	159
TABELA 16 – CARGO DOS RESPONDESNTES .....	160
TABELA 17 – TEMPO MÉDIO DE ATIVIDADE DOS RESPONDENTES .....	160
TABELA 18 – ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS COM INOVAÇÃO.....	160
TABELA 19 – ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS COM MARKETING.....	160
TABELA 20 – ANÁLISE DESCRITIVA ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO....	161
TABELA 21 – ANÁLISE DESCRITIVA PROCESSO DE CIM .....	162
TABELA 22 – ANÁLISE DESCRITIVA DESEMPENHO DE MARKETING ....	164
TABELA 23 – CONFIABILIDADE DAS ESCALAS .....	166
TABELA 24 – CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....	167
TABELA 25 – CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE CONSISTENCIA DE MENSAGENS .....	168

TABELA 26 – CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE INTERATIVIDADE.....	168
TABELA 27 – CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE FOCO ESTRATÉGICO NOS STAKEHOLDRES .....	169
TABELA 28 – CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL .....	170
TABELA 29 – CARREGAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING .....	170
TABELA 30 – AVEs DAS VARIÁVEIS LATENTES .....	171
TABELA 31 – RESUMO VALIDADE CONVERGENTE .....	171
TABELA 32 – CROSS-LOADINGS DAS VARIÁVEIS .....	172
TABELA 33 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO FORNELL-LARCKER .....	173
TABELA 34 – INDÍCIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE.....	174
TABELA 35 – TESTE DE HIPÓTESES.....	176
TABELA 36 – AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL.....	178

## LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis  
ABR – Associação Brasileira de Resorts  
AMA – American Marketing Association  
AVE – Average Value Extracted  
BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento  
CATI – Computer Assisted Telephone Interview  
CB-SEM – Covariance Based Structural Equation Model  
CFA – Confirmatory Factor Analysis  
CIM – Comunicação Integrada de Marketing  
EFA – Exploratory Factor Analysis  
FOHB – Fórum dos Operadores de Hotelaria do Brasil  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MEE – Modelagem de Equação Estrutural  
OI – Orientação para Inovação  
OLS – Ordinary Least Squares  
OTA – Online Travel Agency  
PLS-SEM – Partial Least Square Structural Equation Modeling  
PME – Pequena e Média Empresa  
PSH – Pesquisa de Serviço de Hospedagem  
RevPAR – Revenue per Available Room  
TOL - Tolerancia  
VBR – Visão Baseada em Recursos  
VIF – Variance Inflation Factor

# SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.2. PROBLEMÁTICA DE PESQUISA .....	22
1.3. OBJETIVOS .....	29
1.3.1. Objetivo Geral .....	29
1.3.2. Objetivos específicos.....	29
1.4. JUSTIFICATIVAS .....	30
1.4.1. Justificativas teóricas.....	30
1.4.2. Justificativas práticas.....	35
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	40
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>42</b>
2.1. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING.....	42
2.2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	46
2.2.1. Pesquisas em comunicação integrada de marketing .....	55
2.3. ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....	80
2.3.1. Escalas de orientação para inovação.....	84
2.4. DESEMPENHO DE MARKETING.....	94
2.4.1. Escalas de Desempenho de marketing .....	97
2.5. MARKETING E INOVAÇÃO NAS PMES .....	105
2.6 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO, PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E DESEMPENHO DE MARKETING: RELAÇÃO TEÓRICA ENTRE OS CONSTRUCTOS.....	109
2.6.1 Orientação para Inovação e Processo de Comunicação Integrada de Marketing.....	109
2.5.2 Processo de Comunicação Integrada de Marketing e Desempenho de marketing.....	116
2.5.3 Processo de Comunicação Integrada de Marketing na relação de Orientação para Inovação e Desempenho de marketing .....	118

2.6. VISUALIZAÇÃO DO MODELO TEÓRICO .....	120
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>122</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	122
3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	123
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	123
3.3.1. Setor Hoteleiro Brasileiro.....	124
3.4. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS .....	128
3.5 COLETA DE DADOS .....	130
3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados .....	131
3.5.2. Validações e Pré-teste .....	131
3.5.2.1. validação por acadêmicos .....	131
3.5.2.2. validação por gestores .....	132
3.5.2.3. pré-teste .....	136
3.5.3. Técnica de Coleta de Dados .....	137
3.6. VIÉS DO MÉTODO COMUM .....	139
3.7. MODELO E HIPÓTESES .....	141
3.8. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	142
3.8.1. Exame na Base de Dados.....	143
3.8.2. Distribuição de Dados .....	144
3.8.3. Análise Descritiva.....	146
3.8.4. Teste de Viés do Método Comum .....	146
3.8.5. Teste da Confiabilidade das Escalas .....	147
3.8.6. Avaliação do Modelo de Mensuração.....	147
3.8.7. Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses.....	148
3.9. LIMITES METODOLÓGICOS .....	151
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>153</b>
4.1. EXAME DA BASE DE DADOS.....	153

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	157
4.3. ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS.....	163
4.4. TESTE DO VIÉS DO MÉTODO COMUM .....	167
4.5. CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	168
4.6. VALIDADE DAS ESCALAS.....	168
4.7. TESTE DE HIPÓTESES .....	176
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>184</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>189</b>
6.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	190
6.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	192
6.3. LIMITAÇÕES.....	194
6.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	195
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>196</b>
<b>ANEXO 1 – FRAMEWORK DE DESEMPENHO MORGAN ET AL. (2015) ..</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO ACADÊMICA .....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO COM GESTORES ..</b>	<b>213</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONARIO VERSÃO FINAL .....</b>	<b>221</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação integrada de marketing (CIM) tem sido objeto de estudos desde a década de 1990. Diversos autores, desde então, vêm tratando desse tema, como Schultz e Shultz (1998), Keller (2001), Gurau (2008), Gabrielli e Balboni (2010) e Einwiller e Boneigk (2012).

Inicialmente CIM surge como um processo tático usado para planejar, desenvolver, executar e coordenar a comunicação de marca da empresa ao longo do tempo por múltiplos públicos-alvo internos e externos (SCHULTZ e SCHULTZ, 1998). Diversos fenômenos são apontados como impulsionadores do interesse pela comunicação integrada de marketing como o aumento a diversidade de opções de mídia, a maior fragmentação dos consumidores e o crescimento de mídias não-tradicionais em contraposição às mídias de massa e tradicionais (KELLER, 2001).

Essa concepção inicial foi evoluindo ao longo do tempo, passando de um processo tático, que se referia à uma coordenação entre as comunicações produzidas na firma, para um processo mais amplo e de caráter estratégico. Dessa forma, CIM passa a ser considerada como: um processo interativo, *cross*-funcional, centrado em *stakeholders*, que envolve planejamento e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação. Estes viabilizam uma possibilidade de diálogo através de mensagens convenientes, transparentes e consistentes por todas as mídias, com o objetivo de fomentar relacionamentos de longo-prazo, que criam valor (PORCU et al., 2017)

Tal conceituação mais ampla aumenta a importância do processo de CIM, uma vez que o mesmo passa a ser visto como um processo que envolve toda a organização, atinge todos os *stakeholders*, e que visa gerar vantagem competitiva sustentável, através do estabelecimento e manutenção de relacionamentos de longo-prazo desses *stakeholders*.

Porém, alguns aspectos relacionados ao processo de CIM ainda exigem maior atenção nas pesquisas sobre esse tema. Primeiro, é necessário aprofundar o entendimento de fatores antecedentes ao processo de CIM. Por se considerar que CIM é um processo extenso e envolve a organização como

um todo, se mostra necessário investigar fatores que são compartilhados e que influenciam todos os componentes organizacionais.

Um dos possíveis elementos que respondem a essa demanda são as orientações estratégicas, as quais correspondem a uma estrutura de conhecimentos e crenças compartilhadas por toda a organização que guiam e direcionam as estratégias e ações (incluindo formais e informais), comportamentos, competências e processos da firma (SIGUAW e SIMPSON, 2006).

Em específico, propõe-se estudar a influência da orientação para inovação (OI), que é entendida como uma filosofia que incentiva a implementação de novas ideias e reflete vontade da empresa em ser aberta a mudanças através da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos. (THEODOSIOU et. al., 2012).

Ao entender-se CIM como um processo estratégico, extenso e que objetiva o estabelecimento de relacionamentos de longo-prazo com diversos *stakeholders*, é possível observar a OI como um fator capaz de estimular e facilitar a implementação do processo de CIM.

Tal fato ocorre, pois a OI proporciona a abertura da empresa para novas ideias (THEODOSIOU et. al., 2012), incentiva funcionários em direção à inovação e para a criação de uma mentalidade inovadora (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Assim, pode ser capaz de estimular o desenvolvimento de atividades responsivas, criativas e que envolvem mudanças, o que é característico do processo de CIM (KLIATCHKO, 2005).

A relação entre processo de CIM e desempenho de marketing representa um segundo ponto que demanda aprofundamento, e que é explorado no presente trabalho.

Isso se dá, pois, apesar da literatura apontar que processo de CIM objetiva realizar a coordenação de todas as ferramentas de marketing (GURAU, 2008) e parte da premissa de aumentar a eficiência e eficácia das comunicações de marketing (GABRIELLI e BALBONI, 2010). Ainda faltam estudos testando empiricamente essa relação.

Além disso outros trabalhos como Reid et al. (2005), Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Luxton, Reid e Mavondo (2017) apontam para uma relação não significativa entre a capacidade de CIM e o desempenho financeiro, e ao

mesmo tempo defendem teoricamente a CIM como fonte de vantagem competitiva.

Dessa forma, é possível observar uma contradição, uma vez que a literatura defende conceitualmente que o processo de CIM é capaz de gerar relacionamentos de longo-prazo e conseqüentemente resultados positivos (PORCU et. al., 2017) e ao mesmo tempo estudos como os apontados acima não demonstram empiricamente a relação entre CIM e desempenho de marketing.

O efeito mediador do processo de CIM na relação de OI e desempenho de marketing é outra relação a qual o presente trabalho busca compreender.

A OI representa uma estrutura de conhecimentos compartilhados voltada para a implementação de novas ideias, melhorias e mudanças (THEODOSIOU et. al., 2012). Assim, espera-se que a mesma atue na construção de um processo de CIM que é capaz de estabelecer relacionamentos de longo-prazo com os diversos públicos que são atendidos pela organização, para assim gerar resultados para a mesma (PORCU et. al., 2017).

Considerando-se desempenho como o cumprimento dos objetivos das áreas da firma (MORGAN et. al., 2015), é possível observar uma relação entre o processo de CIM e o desempenho de marketing. Isso ocorre uma vez que, ao estabelecer relacionamentos de longo-prazo, o processo de CIM possibilita as trocas entre os stakeholders e a organização, sendo que o estabelecimento de trocas é objetivo da função de marketing (AMA, 2013).

Dessa forma, uma forte OI estimula o processo de CIM que por sua vez é capaz de aumentar a eficiência e a eficácia das comunicações de marketing (GABRIELLI; BALBONI,2010), essa melhoria se traduz no desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo com os stakeholders que se traduz em desempenho de marketing.

A orientação para inovação estimula as atividades de marketing (THEODOSIOU et al. 2012), a disseminação de informações pela organização (SINGUAW e SIMPSON, 2006), alocação de verbas para áreas que envolvem atividades criativas (SINGUAW e SIMPSON, 2006) e também estimula novas ideias e as pessoas a assumirem riscos (THEODOSIOU et al., 2012), valoriza as mudanças e oferece suporte para a criatividade (AUGUSTO e COELHO, 2009).

Isso facilitaria a implementação do processo de CIM naquela organização e por consequência estabeleceria relacionamentos de longo-prazo com os públicos, os quais, trariam maiores desempenhos de marketing.

Ao mesmo tempo, a literatura de orientação para inovação apresenta contradições acerca da relação entre OI e desempenho. Alguns pesquisadores encontram efeitos da inovação em medidas de desempenho da firma (e.g., CALANTONE et al., 2002; HULT et al., 2004; OLSON et al., 2005; SHARMA e LACEY, 2004). Entretanto, um número de estudos aponta na direção oposta. (NOBLE et al., 2002); (MANU e SRIRAM, 1996); (OLSON et al., 2005); (SIMPSON et al., 2006, p.1140).

Siguaw e Simpson (2006) destacam que, erroneamente, a orientação para inovação é definida em resultados de inovação. Os autores afirmam que essa orientação direciona a estratégia da empresa, a aprendizagem e a interação funcional em direção à inovação. Esse direcionamento da estratégia é que seria o resultado da orientação para inovação e não as inovações em si, e é esse mesmo direcionamento que traz vantagem competitiva.

Observando o que é apontado e a literatura exposta, acredita-se que a orientação para inovação atue nos desempenhos organizacionais, sendo essa relação mediada pelas estratégias da empresa, entre essas, a estratégia de comunicação, em específico o processo de CIM.

Essa suposição está centrada no fato de que CIM é um processo extenso, persuasivo, criativo, consistente (KLIATCHKO, 2005), que permite que a organização comunique de maneira clara, consistente e contínua, tanto dentro quanto fora de seus limites organizacionais (CHRISTENSEN; FUAT FIRAT; TORP, 2008), como também estimula o diálogo entre consumidor e empresa (GURAU, 2008), o que proporcionará à organização estabelecer um relacionamento de longo prazo com seus clientes.

O contexto estudado na presente pesquisa é o de pequenas e médias empresa (PMEs), uma vez que estas são consideradas um grupo relevante economicamente e onde a implementação do conceito e processos de marketing se mostram eficientes para a melhoria de resultados (BOCCONCELLI et al., 2018).

Especificamente optou-se pelo segmento de Hotéis. De acordo com Seric, Gil-Saura e Ruiz-Molina (2014), esse setor é caracterizado por uma alta

fragmentação de mídias. Dessa forma, os gestores de hotelaria enfrentam um desafio para transmissão de valor de seus serviços e devem coordenar todas as mensagens e comunicações da sua empresa, com o objetivo de gerar consistência e transmitir sua proposição de valor de forma correta.

A hotelaria também tem como característica o fato de que o consumidor é capaz de avaliar o serviço apenas durante o consumo (SERIC; GIL-SAURA; OZRETIÉ-DOSEN, 2015). Dessa forma, é necessário que a comunicação dessas empresas seja alinhada com sua estratégia e com sua proposição de valor, algo que é característico do processo de CIM.

Segundo Bocconcelli et al. (2018), as PMEs têm como característica geral a escassez de recursos humanos, financeiros e informacionais. Dadas essas restrições tendem a ser mais criativas, inovativas e flexíveis que as grandes empresas. Reforçam que nessas empresas os processos de marketing são mais simples e sem planejamento prévio, sofrendo grande influência do empreendedor-fundador daquela organização, cuja experiência, criatividade, dinamismo, propensão à inovação e instinto em ouvir os clientes são fontes primordiais de vantagem para essas empresas.

Em especial na área da comunicação, é consenso que os principais fatores que influenciam (tanto positivamente, como negativamente) o desenvolvimento da comunicação em PMEs são as competências da organização, o papel do dono, cultura organizacional e competência tecnológica, os quais precisam ser urgentemente gerenciados (BOCCONCELLI et al., 2018).

Gabrielli e Balboni (2010) estudam a relação de PMEs com CIM, e identificam que existe um grupo de PMEs que desenvolve as atividades de CIM, mesmo com a restrição de recursos. Essas empresas dão destaque a importância da marca, a contribuição e robustez de cada ferramenta de marketing.

Porém, em sua maioria, as PMEs se caracterizam por uma visão de curto-prazo, que acaba distanciando estas da abordagem estratégica de CIM. Assim, o impacto da orientação para a inovação nas CIM amplia os estudos de inovação em PMEs, por estes se preocuparem até então com o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos, sem focar a orientação da empresa para a inovação. (BOCCONCELLI et al., 2018).

O contexto de hotelaria tem características específicas que tornam sua relação com a inovação diferente das demais indústrias. No setor hoteleiro, inovação depende de funções diferentes do tradicional departamento de pesquisa e desenvolvimento, a inovação normalmente é mais sistemática, raramente baseada em pesquisas formais, sendo guiada pela prática diária (WIKHAMN; ARMBRECHT; WIKHAMN, 2018).

Dessa forma pode-se observar que para a implementação de inovações no setor hoteleiro não basta apenas um direcionamento por parte da gerência, ou investimento em um departamento de pesquisa, mas sim uma cultura coletiva que direcione todos para ações inovadoras. Assim, a OI pode ser esse fator.

Atualmente, o setor de hotelaria tem sofrido com a entrada de novos competidores como as agências de viagem online (OTAs), aplicativos de economia compartilhada como o AIRBNB e outros serviços como o Couchsurfing, tem tornado a escolha de se hospedar em um hotel não tão óbvia como anteriormente (WIKHAMN; ARMBRECHT; WIKHAMN, 2018).

Os novos entrantes não trouxeram apenas concorrência para o setor de hotelaria tradicional, mas também modificaram o comportamento dos consumidores, que através das novas mídias e sites (como booking.com, hotelworld.com entre outros) passaram a compartilhar informações sobre suas experiências com hotéis, facilitando a comparação entre hotéis concorrentes e aumentando o conhecimento dos consumidores sobre essas organizações.

Mesmo diante dessas mudanças hotéis são vistos como uma indústria pouco inovativa em comparação com as demais (WIKHAMN; ARMBRECHT; WIKHAMN, 2018). Ao mesmo tempo em contradição a essa postura, pesquisas como a de Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) mostram uma relação positiva entre inovatividade, comportamento inovativo e desempenhos (retenção de clientes e desempenho financeiro) no setor de hotéis.

Da mesma forma, as empresas hoteleiras são obrigadas a mudar e a adaptar seus produtos e serviços para esse novo contexto. Assim o processo de CIM pode auxiliar, uma vez que envolve a organização como um todo e faz com que a organização seja capaz de comunicar e produzir mensagens alinhadas e de acordo com a estratégia da empresa e seus múltiplos stakeholders (PORCU et al., 2017).

Dessa forma, pode-se identificar que apesar de suas características (flexibilidade, tendência a inovar e criatividade), as PMEs especialmente as do setor hoteleiro, em sua maioria ainda não desenvolvem o processo de CIM. Assim, se reforça a necessidade de uma estrutura de pensamentos compartilhados capazes de estimular o processo de CIM, para que ocorram avanços no uso do marketing nas PMEs, estimulando o desenvolvimento de relações de longo-prazo com todos os stakeholders e, por consequência, desempenho superiores nessas organizações.

Portanto, o presente trabalho busca compreender a relação entre OI, processo de CIM e desempenho de marketing, identificando essa relação no contexto de PMEs de hotelaria, buscando também auxiliar as empresas desse setor a se aprimorem e a buscarem maiores desempenhos.

## 1.2. PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

O objetivo desta sessão é apresentar quais lacunas da literatura que este trabalho busca contribuir.

O principal conceito desta pesquisa é comunicação integrada de marketing, que conforme apresentado anteriormente é um processo extenso, centrado em *stakeholders*, que busca através das comunicações, fomentar relacionamentos de longo-prazo, que por sua vez geram valor (PORCU et al., 2017)

Reid et al. (2005) apontam que os resultados das marcas são diretamente ligados com a comunicação realizada pelas organizações. Acrescentam que CIM pode atuar diretamente nessas situações.

Por isso, os autores afirmam que em resposta aos impactos do ambiente hostil sobre o *brand equity*, e devido às crescentes expectativas quanto aos resultados de marketing, muitas organizações estão buscando aprimorar o gerenciamento e a integração de suas comunicações utilizando CIM.

Isso ocorre, pois, uma vez que, devidamente implementado, o processo de CIM faz com que as comunicações da organização sejam focadas nos diversos públicos, persuasivas e mensuráveis (SCHULTZ e SCHULTZ, 1998), e ao mesmo tempo tenham um design e execução que reflitam a natureza e

conteúdo das demais opções utilizadas no programa de comunicação (KELLER, 2001).

Dessa forma, e conforme apresentado anteriormente, entende-se que o processo de CIM é um fator que traz vantagem competitiva, logo, se mostra necessário entender como fatores organizacionais como a OI influenciam nesse processo e a relação entre essa orientação estratégica, o processo de CIM e os resultados de marketing. Dessa forma, serão apresentados em seguida as lacunas da literatura que justificam a presente pesquisa.

a) Relação entre OI e processo de CIM:

Conforme Porcu et al. (2017), o processo de CIM envolve toda a organização, desde o nível estratégico e gerencial até o nível operacional.

Devido à essa amplitude, o processo de CIM necessita que haja uma mudança estrutural nas organizações. Reid et al. (2005) apontam que implementação de CIM envolve uma mudança geral de comportamento, retirando as pessoas de uma “zona de conforto” e ameaçando o status quo. Portanto, se torna necessário um ambiente mais cooperativo para a integração das comunicações. Esses autores apontam que a orientação estratégica fortemente inserida na organização pode ser um dos caminhos para solucionar isso. Porém, não testam empiricamente essa hipótese em sua pesquisa.

Tafesse e Kitchen (2017) comentam que conforme CIM foi se tornando um conceito mais abrangente e complexo, mais processos de suporte devem ser desenvolvidos para auxiliar a implementação efetiva de CIM.

Os autores citam recursos e processos necessários para tal implementação como: dados de consumidores, tecnologia de informação e competências de gerenciamento, entre outros. Também destacam a coordenação inter-funcional e o suporte por parte da gerência para o desenvolvimento de CIM.

Esses últimos podem ser relacionados com orientações estratégicas, uma vez que elas são crenças compartilhadas por toda a organização que guiam as ações, comportamentos daquela firma (SIGUAW e SIMPSON, 2006). Dessa forma, é possível entender que as orientações estratégicas podem impactar na implementação do processo de CIM, uma vez que crenças compartilhadas entre

os indivíduos facilitam a coordenação inter-funcional e se manifestam nas atitudes da gerência.

Como CIM é um processo organizacional amplo, requer que hajam elementos de suporte organizacional para sua implementação (DUNCAN e MORIARTY, 1998). É necessário que se tenha uma mentalidade conjunta dos participantes das organizações, correspondente no caso às orientações estratégicas.

Os trabalhos de Reid et al. (2005), Luxton, Reid e Mavondo (2015), Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Porcu et al. (2017) são pesquisas que partem desse princípio e buscam comprovar a relação de fatores culturais e CIM.

Destes estudos, apenas Luxton, Reid e Mavondo (2017) conseguem encontrar uma relação significativa entre orientação para marca e capacidade de CIM. Porcu et al. (2017) também conseguem resultados significativos e identificam que há relação significativa entre uma cultura de *adhocracia* e o processo de CIM.

Porém, é consenso entre os autores que ainda não há um entendimento sobre todos os fatores culturais que influenciam o processo de CIM, tanto que em seus estudos também foram testadas a influência de orientação para mercado, orientação para aprendizagem e cultura de mercado sobre o CIM, mas chegando a resultados não significativos.

Tendo em vista o fato de que o processo de CIM envolve a organização como um todo, sendo um alinhamento das mensagens transmitidas por todos os participantes (PORCU et al., 2017), percebe-se que a orientação estratégica da organização tem impacto nesse processo, se mostrando necessário explorar qual tipo de orientação influencia mais o processo de CIM.

Porcu et al (2017) enfatizam que a cultura se manifesta no comportamento dos membros da organização e que as diferenças culturais entre os membros são fatores que dificultam a integração da organização e, por consequência, o processo de CIM.

Esse pensamento pode ser relacionado com o que apresentam Duncan e Moriarty (1998) e Tafese e Kitchen (2017), que ressaltam que, para sua efetiva implementação, o processo de CIM necessita de suporte por parte da organização, o qual é alcançado através de ações dos membros da instituição, sendo estas diretamente impactada pela cultura organizacional. Portanto,

entende-se que fatores culturais tem impacto na implementação de CIM, no caso, as orientações estratégicas são um aspecto desses fatores, e, assim como a cultura, impactam nos comportamentos dos membros da organização e nos processos desenvolvidos pelas mesmas.

Dessa forma, se mostra necessário ter um maior entendimento sobre os fatores que dão suporte ao processo de CIM. Partindo-se dos estudos de Reid et al. (2005), Luxton, Reid e Mavondo (2015), Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Porcu et al. (2017) observa-se que ainda não há uma compreensão clara sobre as possíveis orientações estratégicas e fatores culturais que influenciam a implementação de CIM. Dessa forma, o presente estudo buscará contribuir com esses trabalhos ao testar a relação de OI e CIM.

Essa necessidade também pode ser observada no contexto de PMEs, uma vez que Gabrieli e Balboni (2010), apontam que as PMEs têm poucos recursos e necessitam aprimorar suas comunicações, ao mesmo tempo, Fam (2001), afirma que a fragmentação de mídias, menores custos e a capacidade de estabelecer relacionamentos são motivações para que as PMEs desenvolvam CIM.

Contudo, Forsman (2011), aponta que são escassos os estudos em inovação focados em PMEs, e que havia um entendimento que as PMEs desenvolveriam melhor inovações radicais. O estudo dessa autora, acaba quebrando esse paradigma e aponta que as PMEs no geral tendem a desenvolver mais inovações incrementais e de maneira não estruturada. Dessa forma, essas empresas tendem a aprimorar os seus processos baseados na experimentação, adaptação e tentativas.

Assim, pode-se observar que as PMEs podem obter benefícios a partir do estabelecimento do processo de CIM, porém, as mesmas encontram dificuldades nessa implementação, conforme argumentado acima, forte orientação estratégica pode contribuir para reverter esse quadro.

#### b) Relação entre processo de CIM e desempenho de marketing:

A segunda lacuna identificada na literatura, se dá na relação entre processo de CIM e desempenho de marketing.

Conceitualmente, CIM oferece uma oportunidade para as organizações melhorarem o relacionamento de suas marcas. A premissa da CIM é aumentar a eficiência e eficácia da comunicação de marketing com os consumidores, ao gerenciar várias mensagens e um *mix* de componentes (GABRIELLI e BALBONI, 2010).

A coordenação estratégica de todas as ferramentas de marketing e comunicação pode levar a uma mensagem consistente direcionada para audiências-alvo. Essa estratégia estimula o diálogo entre consumidor e marca, ao mesmo tempo gerando um maior apelo ao consumidor (GURĂU, 2008).

O conceito dado por Porcu et al. (2017) reforça esse argumento, uma vez que de acordo com os autores, o processo de CIM objetiva estabelecer relacionamentos de longo-prazo que geram valor, logo, espera-se que ao estabelecer corretamente esse processo a empresa alcance maiores resultados.

Porém, empiricamente ainda existem controvérsias sobre o assunto, uma vez que tanto o conceito e escala de CIM não estão completamente estabelecidos na literatura, da mesma forma, conforme colocado por Morgan et al. (2015), a mensuração de desempenho muitas vezes diferindo entre pesquisas.

Os trabalhos de Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Luxton, Reid e Mavondo (2017) sinalizam essa lacuna, uma vez que defendem conceitualmente a relação entre CIM e desempenho, observando uma relação positiva entre capacidade de CIM e desempenho de marca. Porém, não encontram relação significativa entre CIM e desempenho financeiro e também não exploram outros indicadores de desempenho de marketing além daqueles que envolvem a marca.

Logo, mostra-se interessante aprofundar essa relação. Utilizando a escala de processo de CIM de Porcu et al. (2017) busca-se entender os aspectos teóricos citados acima, obter resultados diferentes dos apontados anteriormente por Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Luxton, Reid e Mavondo (2017), e dessa forma contribuir para a literatura de CIM.

A pesquisa de Fam (2001), demonstra que os gestores consideram que o processo de CIM pode altamente útil para as empresas, porém, a adoção de práticas de CIM permanece lenta e apenas uma pequena parte das PMEs desenvolvem o processo de CIM de maneira integral. Gabrielli e Balboni (2010) também confirmam que poucas PMEs têm desenvolvido esse processo.

Isso se mostra contrário ao que aponta a literatura, conforme argumentado anteriormente, uma vez que CIM é um processo capaz de estabelecer relacionamentos de longo-prazo com os públicos da empresa para gerar desempenhos. Dessa forma, este trabalho busca contribuir com o contexto de PMEs, uma vez que irá produzir um maior entendimento se de fato a adoção de um processo de CIM traz resultados para as PMEs.

c) Mediação do processo de CIM na relação entre OI e desempenho de marketing:

Por fim, o terceiro ponto observado na literatura é referente à mediação de CIM na relação de orientação para inovação e desempenho de marketing.

Orientação para inovação é uma filosofia que promove abertura a novas ideias, e reflete a vontade da firma de mudar em função da adoção e implementação de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos (HURLEY et al., 1998; THEODOSIOU et al., 2012). Um princípio guia para o desenvolvimento e implementação da estratégia com o propósito de aumentar a inovatividade da empresa (STOCK e ZACHARIAS, 2011).

Empresas com maior capacidade de inovar são aptas a desenvolver vantagem competitiva e alcançar maiores níveis de desempenho (HURLEY et al., 1998). O que pode estar refletido nos desempenhos de forma geral.

Observa-se na literatura que muitas vezes a orientação para inovação está associada apenas a resultados de inovação e inovações em si. Entretanto, conforme colocado anteriormente, Siguaw e Simpson (2006) afirmam que o resultado dessa orientação não são inovações em si, mas sim estratégias voltadas para a inovatividade, que por consequência geram inovações.

Portanto, OI não influencia apenas a geração de inovações, mas sim a forma como todas as atividades são desenvolvidas dentro da organização. Assim, mostra-se importante para consolidar esse pensamento, associar a orientação para inovação com outros desempenhos e processos, além dos relacionados à inovação. Dessa forma, corrobora-se com o pensamento de Stock e Zacharias (2011) e Theodosiou et al. (2012), que apontam esse viés nas pesquisas de orientação para inovação.

Inovatividade organizacional, quando combinada com recursos e outras características organizacionais, cria uma maior capacidade de inovar. Empresas com maior capacidade de inovar são aptas a desenvolver vantagem competitiva e alcançar maiores níveis de desempenho (HURLEY et al., 1998).

Theodosiou et al. (2012) afirmam que empresas com maior capacidade de inovar respondem com mais sucesso ao ambiente e desenvolvem novas capacidades que por sua vez levam a maiores resultados. Dessa forma, observa-se que é necessário aplicar a inovatividade nas capacidades e processos, independentemente se ligados à questões de inovação ou não, para se obter resultados.

Morgan, Vorhies e Manson (2009), afirmam que é conforme as capacidades e recursos da organização são aplicados é que a organização passa a ser capaz de gerar resultados superiores. Baseando-se no que foi apresentado, pode-se entender que não bastam para as organizações possuírem recursos estratégicos como a OI, mas sim aplica-lo em seus processos, sendo que, através desse mecanismo de aplicação de recursos é que se gera vantagem competitiva sustentável.

Os trabalhos de Hurley et al. (1998); Siguaw e Simpson (2006); Morgan, Vorhies e Manson (2009); Stock e Zacharias (2011); Theodosiou et al. (2012), evidenciam que a orientação para inovação tem sido trabalhada separada dos demais processos organizacionais e está sendo associada apenas à construtos de inovação.

Dessa forma, se mostra necessário ampliar o uso dessa orientação estratégica, ao combiná-la com processos diferentes de inovação, como a comunicação. Este estudo se propõem a ampliar o entendimento sobre o uso da OI e, ao mesmo tempo, busca compreender melhor o processo de criação de vantagem competitiva sustentável através do processo de CIM e da OI.

Também observa-se a necessidade de um maior aprofundamento sobre as orientações estratégicas dentro do contexto de PMEs, Bocconcelli et al. (2018) em sua revisão de literatura sobre marketing e PMEs comentam que a inovação é um dos temas relevantes dentro das pesquisas de PMEs, porém, em sua maioria esses estudos tratam sobre inovação de produto, dessa forma, observa-se que também nesse contexto inovações não tem sido tratadas de forma ampla.

Ao mesmo tempo, Bocconcelli et al. (2018), também apontam que a gestão de marca e outras práticas relacionadas a marca, como a comunicação, tem impacto não apenas nas grandes empresas, mas também nas PMEs, dessa forma o presente estudo pode solidificar esse entendimento ao comprovar empiricamente a relação entre CIM e desempenho.

Os autores comentam que comunicação em PMEs é uma área que recebe pouca atenção das pesquisas, e que fatores culturais têm impacto na maneira como essas organizações desenvolvem sua comunicação, o presente estudo também contribui com essa afirmação, uma vez que pode-se observar se de fato um componente cultural como a OI influencia no processo de CIM.

Assim, o problema de pesquisa que este estudo se propõe a responder é: Qual é a relação entre orientação para inovação, comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing?

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é verificar a relação entre orientação para inovação, comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

Pode-se delimitar como objetivos específicos deste trabalho:

- Verificar a influência da orientação para inovação sobre a comunicação integrada de marketing;
- Verificar a influência da comunicação integrada de marketing sobre desempenho de marketing;
- Verificar a mediação da comunicação integrada de marketing na relação entre orientação para inovação e desempenho de marketing.

## 1.4. JUSTIFICATIVAS

Nesta sessão do trabalho são apresentadas as justificativas teóricas e práticas que motivam e destacam a importância do presente trabalho.

### 1.4.1. Justificativas teóricas

Nesta sessão são apresentados argumentos sobre como essa pesquisa poderá contribuir para a construção teórica da literatura relacionada aos temas trabalhados.

#### a) Fatores antecedentes ao processo de CIM:

Diversos autores apontam a CIM como uma estratégia que leva ao melhor desempenho de comunicação. Porém, não se sabe ao certo quais fatores facilitam e potencializam essa estratégia. Keller (2001), Reid et al. (2005) e Luxton, Reid e Mavondo (2015), Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Porcu et al. (2017), são alguns dos autores que trabalham essa falta de entendimento sobre fatores antecedentes.

Luxton, Reid e Mavondo (2017), apontam que uma das limitações das pesquisas em CIM é o desconhecimento de fatores que antecedem esse processo. Conforme destacam Porcu et al. (2017), o processo de CIM envolve toda a organização, logo espera-se que os componentes culturais influenciem essa estratégia.

Reid et al. (2005) compartilham desse pensamento e afirmam que, para ser implementado, o processo de CIM necessita o envolvimento de toda a organização e seus agentes, desde a alta gerência até os níveis organizacionais mais baixos.

Segundo Reid et al. (2005), é fundamental para o desenvolvimento do processo de CIM que haja um esforço para uma harmonização da voz da empresa, o que inclui todos os seus setores e funcionários, e que essa voz promova os produtos e valores daquela firma. Logo, o aspecto cultural se mostra fundamental para realizar essa harmonização.

Pode-se então, observar que existe a necessidade de maiores aprofundamentos nessa área. Desta forma, o presente trabalho se justifica ao introduzir a OI como um aspecto da cultura e uma orientação estratégica que possivelmente estimula a implementação do processo de CIM, ampliando o entendimento sobre os antecedentes de CIM.

Além disso, ao considerar o conceito de CIM como um processo amplo, ao invés de uma capacidade, é esperado que hajam resultados diferentes dos obtidos anteriormente como nos trabalhos de Luxton et al. (2015) e Luxton, Reid e Mavondo (2017).

Assim, a escala de CIM de Porcu et al. (2017), utilizada no presente trabalho, avalia se ocorre o processo de CIM por toda a empresa, diferentemente da escala de capacidade de CIM de Luxton, Reid e Mavondo (2017) que avalia se a empresa é capaz de efetivar o processo de CIM.

Porcu et al. (2017) também trabalham essa lacuna ao testar taxonomias de cultura influenciando o processo de CIM, e encontram uma relação entre cultura de *adhocracia* com o desenvolvimento da comunicação integrada. Dessa forma, afirmam que a cultura de *adhocracia* faz com que hajam menos barreiras entre os departamentos da empresa e uma maior flexibilidade na organização, o que traz como consequência o desenvolvimento do processo de CIM.

Tal estudo, serve como uma das bases para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que é possível visualizar semelhanças entre a cultura de *adhocracia* e OI. Porcu et al. (2017) conceituam a cultura de *adhocracia* como uma cultura que enfatiza a flexibilidade e está focada na adaptabilidade e na criatividade, o que se assemelha ao conceito de OI dado por Sigauw e Simpson (2006). Esses autores conceituam OI como uma estrutura de conhecimentos compartilhados que promove o pensamento inovador e o desenvolvimento, evolução e execução de inovações.

Dado o fato de CIM ser uma estratégia que traz resultados (KLIATCHKO, 2005; HOLM, 2006; BATRA e KELLER, 2016; PORCU et al., 2017) e o fato de que estudos como os de Reid et al. (2005); Luxton, Reid e Mavondo (2015); Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Porcu et al. (2017) apontarem para a falta de entendimento sobre fatores culturais que proporcionem uma melhor implementação do processo de CIM, pode-se então justificar o estudo da influência da OI sobre CIM.

Esta pesquisa tem como um de seus pontos principais a investigação da relação da orientação para inovação com o processo de CIM, o que converge para as necessidades apontadas pelos autores citados.

Uma vez que essa orientação estratégica se baseia em direcionar a organização para a inovatividade (HURLEY e HULT, 1998), ela estimula o aprendizado e a integração entre as funções da organização (SIGUAW e SIMPSON, 2006). Ainda, estimula a criação de uma mentalidade inovadora entre os funcionários (STOCK e ZACHARIAS, 2011) e desenvolve uma maior facilidade para as empresas terem a mente-aberta e pensar fora da caixa (THEODOSIOU et al., 2012).

Dessa forma, espera-se verificar a influência da OI na implementação do processo de CIM, o que contribuirá para a literatura de OI, uma vez que está será associada com processos e resultados diferentes daqueles de inovação.

Também se espera contribuir para a literatura de CIM, que passará a ter um maior entendimento de fatores que antecedem e estimulam a implementação de CIM.

#### b) Relação entre o processo de CIM e desempenho de marketing:

Outra relação destacada pela literatura e com a qual espera-se contribuir, é a relação entre o processo de CIM e desempenho de marketing.

A premissa do CIM é aumentar a eficiência e eficácia da comunicação de marketing com os consumidores, ao gerenciar várias mensagens e um *mix* de componentes. (GABRIELLI e BALBONI, 2010).

Essa maior eficácia pode levar tanto a um melhor desempenho de marca quanto a um melhor desempenho organizacional, uma vez que, conforme Porcu et al. (2017), o objetivo do CIM é estabelecer diálogos e relacionamentos de longo prazo que geram valor.

Apesar das afirmações anteriores, a relação entre CIM e desempenho se comporta diferente do esperado em estudos empíricos. Um exemplo são os estudos de Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Luxton, Reid e Mavondo (2017), que confirmam a relação da capacidade de CIM com desempenho de marca, porém, não encontram a relação do CIM com o desempenho financeiro.

Ao utilizar neste trabalho a escala de processo de CIM de Porcu et al. (2017), procura-se verificar a utilização do processo de CIM e, logo, estabelecer uma relação deste com os desempenhos de marketing. Uma vez que o processo de CIM é capaz de ajustar as comunicações da empresa a diversos públicos, produzir mensagens consistentes entre si e considerar as características e estratégias da organização no desenvolvimento da comunicação. Isso viria a contribuir para o maior entendimento da relação entre CIM e resultados organizacionais.

c) Orientação para inovação, desempenho de marketing e CIM:

O estudo da orientação para inovação também traz mais uma justificativa para o trabalho, uma vez que se busca ampliar o entendimento da orientação para inovação. Quer-se demonstrar que essa última não influencia apenas o aumento de inovações de produto, mas também pode afetar positivamente estratégias organizacionais.

Stock e Zacharias (2011) apontam a necessidade de associar a orientação para inovação com outras práticas (além das inovações em produtos, ou de inovações radicais). Dessa forma, o resultado do presente estudo poderia apontar outro uso para a OI, demonstrando sua relação com resultados além dos resultados de inovação. Amplia-se o que Stock e Zacharias (2011) afirmam que OI é apenas associada a resultados de inovação e processos de inovação. Isso acaba perdendo espaço tanto como objeto de estudos quanto como uma orientação estratégica usual para as organizações.

Siguaw e Simpson (2006) observam que existe um foco de estudos em áreas específicas da inovação como inovação de produtos ou processos, o que vem a limitar o entendimento das inovações como processos abrangentes e interfuncionais.

Stock e Zacharias (2011) e Theodosiou et. al. (2012) compartilham dessa ideia e apontam que um dos caminhos para a ampliação dos conhecimentos sobre OI é associar essa orientação com práticas diferentes das de inovação e incluir construtos relativos à execução da estratégia respectivamente.

Uma vez que, segundo Stock e Zacharias (2011), a OI é um princípio guia para o desenvolvimento e implementação da estratégia, influenciando todos os processos e estratégias da empresa.

O conceito de OI de Siguaw e Simpon (2006) também possibilita observar que esta orientação impacta a organização como um todo, não apenas em aspectos ligados à inovação. Isso ocorre, segundo esses autores, porque OI é uma estrutura de conhecimentos compartilhada por toda a organização e que influencia as ações de todos os membros e processos da mesma, o que inclui também a estratégia e processos de marketing, no caso CIM, e não apenas o desenvolvimento de novos produtos ou de inovações.

Dessa forma, busca-se reforçar o que foi apontado por Siguaw e Simpson (2006) quando se referiram que o resultado da OI não são as inovações em si, mas sim estratégias que focam em inovação.

No caso considera-se inovação como um conceito amplo, que engloba também melhorias, mudanças, criação e uso de novas ferramentas dentro dos processos organizacionais, o que se conecta diretamente ao processo de marketing e por consequência a CIM. De acordo com Kliatchko (2005), a CIM necessita ser criativa para atender a múltiplos stakeholders e coordenar a comunicação.

Ainda sobre orientação para inovação, é necessário se estudar a relação desta com desempenhos, os quais vão além do desempenho de inovação. Conforme apontam Simpson et. al. (2006), existem resultados opostos acerca da relação entre OI e desempenho, apontando os estudos de Calantone, Cavulsgil e Zhao (2002); Hult et al. (2004); Olson et al. (2005); Sharma e Lacey (2004) como positivos e os estudos de Noble et al. (2002); Manu e Sriram (1996); Olson et al., (2005) como opostos a esses resultados.

Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir com essa lacuna ao investigar a relação entre OI e desempenho de marketing, uma vez que conceitualmente OI influencia todos os processos da organização, dessa forma impactando na função de marketing e consequentemente seu desempenho.

Com isso a expectativa é contribuir também com o pensamento de Hurley e Hult (1998), que apontam que a orientação para inovação combinada com os processos e estratégias gera resultados, e, ainda, com o pensamento de Stock e Zacharias (2011), que acreditam que a inovatividade é uma fonte de vantagem

competitiva e sucesso. Em adição, corrobora-se com o pensamento de Agic et. al. (2016), que estabelece a orientação estratégica como direcionador do desempenho da empresa.

#### 1.4.2. Justificativas práticas

O objetivo desta sessão é trazer as justificativas práticas para o presente estudo, buscando demonstrar como pode-se contribuir com a prática de gestão dentro das organizações, segue-se abaixo as justificativas.

a) Relação de PMEs com o processo de CIM, OI e desempenho de marketing:

O presente estudo se justifica por diversos pontos, primeiramente pode-se apontar o estudo do processo de CIM dentro do contexto de PMEs, uma vez que as características dessas empresas geram ao mesmo tempo oportunidades e desafios para o processo de comunicação de marketing.

Isso ocorre pois ao mesmo tempo em que as PMEs são caracterizadas por flexibilidade e por desenvolverem relacionamentos próximos com seus clientes (ESPOSITO, 2013), o que facilita e possibilita uma comunicação mais assertiva e ágil, essas empresas também sofrem com a limitação de recursos, tempo e de habilidades específicas para comunicação (ESPOSITO, 2013).

Gabrieli e Balboni (2010), observam a relação de PMEs e CIM e descobrem que a maioria das empresas analisadas tem uma visão de curto-prazo, utilizam poucas ferramentas de comunicação e não enxergam a comunicação como uma atividade estratégica. Segundo as autoras isso demonstra uma lacuna entre a literatura de CIM e a prática dessa atividade nas organizações.

Apesar desse quadro, tanto Fam (2001), Gabrieli e Balboni (2010), quanto Esposito (2013), apontam que dentro das PMEs, existe um grupo que utiliza diversas ferramentas de comunicação, busca integrar suas comunicações e enxerga esse processo como estratégico.

Dessa forma, se mostra interessante inserir a questão das orientações estratégicas na discussão de CIM no ambiente de PMEs, uma vez que a

pesquisa de Fam (2001) aponta como barreiras para a implementação de CIM em PMEs: (1) custos; (2) problemas de implementação; (3) controle de mensagens; (4) estrutura da empresa e (5) aceitação por parte do *staff*.

A orientação para inovação pode atuar nesses pontos, uma vez que é uma estrutura de conhecimentos compartilhados, que acaba facilitando o trânsito de informações (SIGUAW e SIMPSON, 2006), e a alocação de verbas para áreas que envolvem atividades criativas (SINGUAW e SIMPSON, 2006), no caso o processo de CIM é visto com uma atividade criativa.

A literatura ainda afirma que a OI estimula novas ideias e a tomada de risco (THEODOSIOU et al., 2012), valoriza as mudanças e a criatividade (AUGUSTO e COELHO, 2009). Dessa forma, é possível que uma forte OI facilite a implementação de CIM no contexto de PMEs, o que viria a contribuir para a lacuna destacada por Gabrieli e Balboni (2010), que existe entre a teoria de CIM e a prática desse processo.

Deve-se também destacar a questão de desempenho de marketing dentro do contexto de PMEs, uma vez que essas têm recursos escassos e precisam gerar resultados com velocidade e constância, ao mesmo tempo possuindo um relacionamento mais próximo com seus *stakeholders* (ESPOSITO, 2013).

O presente estudo, conforme comentado anteriormente, entende desempenho e marketing como o cumprimento dos objetivos dessa função (MORGAN et. al., 2015), ou seja, como o estabelecimento de trocas com o ambiente externo.

Ao mesmo tempo, conforme será destacado no desenvolvimento teórico, entende-se que o desempenho de marketing deve ser avaliado por uma série de métricas, onde incluem-se, resultados de vendas, satisfação dos clientes, qualidade de atendimento, obtenção de novos clientes e aumento de lealdade (TAFESSE e WIEN, 2018).

Destaca-se então, a importância de avaliar-se esses aspectos do desempenho de marketing dentro do contexto de PMEs, uma vez que, há uma necessidade de resultados de vendas e aumento de uma base de clientes por parte dessas empresas.

Ao mesmo tempo, essas organizações possuem como característica o relacionamento próximo a seus clientes, assim, espera-se avaliar se o processo de CIM de fato otimiza esse potencial dessas empresas. Dessa forma, é possível

observar que as PMEs em geral possuem tanto características que estimulam quanto características que dificultam a implementação do processo de CIM. Também se observa que tal processo é visto como positivo por parte da literatura, e capaz de gerar desempenhos necessários para a manutenção das PMEs.

Assim o presente estudo busca contribuir com a gestão de PMEs ao verificar se o processo de CIM é capaz de fato de gerar resultados, e ao mesmo tempo, busca desvendar se a OI pode ser um aspecto cultural favorável para essa implementação.

b) Setor de hotelaria, processo de CIM, OI e desempenho:

Especificamente no setor de hotéis, se mostra relevante o estudo do processo de CIM, uma vez que, o serviço de hotelaria pode ser caracterizado como uma experiência, dado que a qualidade do serviço pode ser determinada apenas durante e após o consumo do serviço (SERIC, GIL-SAURA e OZRETIÉ-DOSEN, 2015).

Isso implica que seja crucial que a proposição de valor da marca seja coerente por todos os pontos de contato com os consumidores (DAUN e KLINGER, 2006). Uma vez que, qualquer percepção de marca positiva sobre o hotel dentro da mente do consumidor é destruída se a proposição de valor não se traduz de forma consistente nos pontos de contato (DAUN e KLINGER, 2006).

Dessa forma, é necessário que os hotéis gerenciem e comuniquem seu nome para os consumidores, algo que não pode ser alcançado apenas pelo uso de uma única ferramenta de comunicação.

Um entendimento holístico das diversas ferramentas e canais de comunicação, é uma das maneiras de garantir essa consistência, uma ideia que é incorporada dentro do conceito de CIM. (SERIC, GIL-SAURA e OZRETIÉ-DOSEN, 2015). Assim, os hotéis devem comunicar seu comprometimento com a qualidade do serviço, ao assegurar que os consumidores recebam o que de fato foi comunicado (SERIC, GIL-SAURA e OZRETIÉ-DOSEN, 2015).

Devido à alta fragmentação do mercado de turismo e de mídias, os consumidores acabam absorvendo imagens fragmentadas em um ambiente de mercado confuso. É por isso que os gestores operando dentro desse setor

devem coordenar todas as comunicações e mensagens para entregar mensagens unificadas e consistentes (SERCI, GIL-SAURA e RUIZ-MOLINA, 2014).

Ainda dentro do setor de hotelaria, a OI pode ser um tema interessante de pesquisa, uma vez que a inovação nesse contexto permite que os gestores introduzam novos serviços e aprimorem a qualidade dos mesmos, para dessa forma conseguirem simultaneamente, atingir as diferentes exigências de novos clientes e aumentar suas vendas, *market-share* e desempenhos (GRISSEMAN, PLANK e BRUNNER-SPERDIN, 2013).

Hjllager (2010), realiza uma revisão teórica sobre inovação e o mercado de turismo (onde se inclui o setor de hotelaria), e observa que empresas que diferenciam seus produtos dos demais são claramente mais bem-sucedidas que seus concorrentes.

Hall e Willians (2008) partem do mesmo princípio e colocam que a inovatividade das empresas de turismo gera uma maior capacidade de sobrevivência da organização. Apesar dessa visão positiva das inovações Wikhamn, Armbrecht e Wikhamn (2018) afirmam que a hotelaria é um setor caracterizado pela baixa inovação.

No setor de hotelaria as inovações são produzidas de maneira menos sistemática, geralmente baseada na experiência dos funcionários e prática do serviço, o que requer a participação e envolvimento de funcionários e clientes para o desenvolvimento dessas inovações (WIKHAMN; ARMBRECHT; WIKHAMN, 2018).

Dessa forma, pode-se observar uma contradição, onde a inovação é vista de forma positiva, porém, não é estimulada ou implementada, assim, o presente estudo pode auxiliar um entendimento, uma vez que entende a OI como uma forma de gerar mudanças e inovações nos processos organizacionais, que por consequência geram desempenho.

O contexto atual também justifica o estudo de OI, CIM e desempenho de marketing, uma vez que, a jornada de decisão de compra do consumidor é muito mais complexa hoje em dia do que no passado (TOBERGTE e CURTIS, 2016). Segundo Batra e Keller (2016), os consumidores não mais recebem passivamente as informações transmitidas pelas empresas, mas sim, buscam ativamente se informar, através da internet, contatos, blogs e outros meios.

Holm (2006) reforça essa mudança ao dizer houve uma queda nas mídias tradicionais e de massa, que a competição por preços está acirrada, que a padronização de produtos diminui a diferenciação e que a internet oferece uma ameaça através de produtos substitutos.

Keller (2001), aponta que a comunicação pode ser uma resposta a isso, uma vez que transcende as características físicas dos produtos e é capaz de adicionar valor para a marca, empresa e produto.

Dessa forma, se faz necessário mais programas de marketing integrados para garantir melhores resultados, com o uso apropriado de mídias para cada estágio de compra e mensagens em uma sequência ótima (TOBERGTE e CURTIS, 2016).

A identificação de múltiplos mercados e públicos diferencia o CIM da abordagem tradicional de comunicação, essa abordagem é focada em identificar grupos de audiência relevantes e de valor para uma dada marca. Respondendo assim às múltiplas audiências que necessitam de estratégias de comunicação ao mesmo tempo distintas e integradas (KLIATCHKO, 2015).

Com isso, pode-se entender o processo de CIM como uma possível resposta a essas novas características de consumo, uma vez que produz mensagens alinhadas com os produtos, stakeholders, estratégias e com a própria firma em si. Dessa forma, o processo de CIM é capaz de estabelecer diálogo e relacionamentos duradouros e rentáveis com os diversos públicos relacionados com a organização.

O presente trabalho busca ampliar o entendimento sobre antecedentes e resultados do CIM. Entendendo melhor os resultados do processo de CIM e sua possível relação com o desempenho, os gerentes e profissionais podem justificar a sua implementação dentro das firmas, e dessa forma se comunicar de maneira mais eficiente desenvolvendo melhor relacionamento com os stakeholders e por consequência maior desempenho financeiro, o que pode ser uma fonte de vantagem sustentável especialmente para as PMEs e o setor hoteleiro.

Ainda, ao compreender-se melhor os antecedentes, no caso a orientação estratégica para inovação, os profissionais são capazes de implementar o processo de CIM de uma melhor maneira dentro das suas organizações.

Este estudo também busca ampliar o entendimento sobre orientação para inovação, conforme colocado na sessão anterior busca-se colaborar com o

pensamento de Siguaw e Simpson (2006), Stock e Zacharias (2011) e Theodosiou et al. (2012), que acreditam que a influência da OI não se restringe apenas à geração de novos produtos ou processos, mas sim, ao melhor desenvolvimento de todas as funções organizacionais

Uma vez confirmado esse entendimento, as organizações podem entender que seus programas de inovação e uma cultura voltada para inovatividade podem fortalecer e melhorar outras atividades, no caso específico, sua comunicação.

Ao observar-se a possível correlação positiva entre orientação para inovação e CIM se torna possível demonstrar que uma empresa orientada para inovações e com uma cultura de inovatividade é capaz de realizar de melhor maneira suas atividades de comunicação.

Este estudo se mostra útil para os gestores e profissionais envolvidos na organização, que podem buscar utilizar essa cultura para o aprimoramento das suas atividades de comunicação.

Pode-se, portanto, concluir que o presente trabalho auxilia na implementação do CIM nas organizações, e que esse processo é capaz de alavancar o desempenho de marketing das mesmas. Dessa forma contribuindo para melhoria na gestão de PMEs e do setor de hotelaria.

## 1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se divide em 4 sessões. Na primeira parte é feita a introdução, apresentando o tema do estudo, construindo o problema de pesquisa, os objetivos que se busca atingir e as justificativas para a pesquisa.

A segunda parte traz o referencial teórico, o qual apresenta os principais conceitos utilizados na pesquisa e desenvolve as hipóteses que serão futuramente testadas.

A metodologia é a terceira parte do trabalho. Nela estão demonstrados os métodos e ferramentas necessários para o desenvolvimento e operacionalização da pesquisa, além de apontar como é realizada a análise dos dados e possíveis limitações do método.

Após a metodologia são apresentadas as análises e resultados da pesquisa. Por fim, haverá uma discussão dos resultados, conclusão e sugestões para pesquisas futuras.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos utilizados, suas correlações e as hipóteses de pesquisa.

### 2.1. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Segundo a AMA (*American Marketing Association*) (2013), Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Dessa forma, entende-se que nas organizações o marketing tem como objetivo a entrega e troca de ofertas que tenham valor para os diversos *stakeholders* que se relacionam com a organização.

Segundo Ferrel e Heartline (2016), todas as atividades de marketing visam dar aos clientes uma razão para comprar o produto da organização. Para atingir esses resultados, a função de marketing desenvolve diversas atividades, que são organizadas nas estratégias de marketing daquela empresa específica.

A estratégia de marketing descreve como a organização vai satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes e, também, como realiza a manutenção dos relacionamentos com outras partes interessadas como funcionários, parceiros ou acionistas. Ainda, uma estratégia de marketing é composta de um ou mais programas de marketing e cada programa é composto de dois elementos: um ou mais mercados-alvo e um *mix* de marketing (conhecido como os 4ps do marketing: preço, praça, produto e promoção) (FERREL; HARTLINE, 2016).

É dentro do *mix* (composto) de marketing que se encontra o processo de comunicação de marketing, mais especificamente na função de promoção, que envolve as comunicações entre a empresa e seus públicos, com o objetivo de informar, persuadir e influenciar (URDAN; URDAN, 2010).

Para Duncan e Moriarty (1998), comunicação é a atividade humana que une as pessoas e constrói relacionamentos entre as mesmas, destacando que a comunicação é fundamental dentro do contexto de negócios, uma vez que, é responsável pela criação de relacionamentos entre as organizações e seus consumidores.

Para as organizações é fundamental desenvolver suas comunicações, uma vez que a comunicação de marketing liga a empresa a vários grupos, como clientes atuais e potenciais, distribuidores e acionistas. É através desses contatos que a empresa realiza as trocas que geram valor, para assim atingir o objetivo do marketing, explicitado no seu conceito.

De acordo com Robbins (2005) a comunicação tem quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação age no controle quando através de informações tanto formais quanto informais determina normas de comportamento (ROBBINS, 2005). Por exemplo, uma empresa comunica seus funcionários sobre normas e hierarquias que devem ser seguidas. Dessa forma, estará exercendo controle através da comunicação.

Outro objetivo possível da comunicação é a motivação, uma vez que é possível através desse processo estimular e motivar certos comportamentos. Exemplo disso se dá quando a empresa produz peças publicitárias destacando promoções, com o objetivo de motivar os clientes à irem até o seu estabelecimento, ou quando ocorrem campanhas de marketing interno buscando motivar vendedores a ter uma melhor atuação (ROBBINS, 2005).

A comunicação também pode ser um meio de expressão emocional, uma vez que expressa sentimentos, isso é evidenciado pelos componentes afetivos que podem estar presentes em uma comunicação. Dessa forma, é possível que seja um objetivo de uma comunicação atingir ou afetar um determinado sentimento do receptor (ROBBINS, 2005).

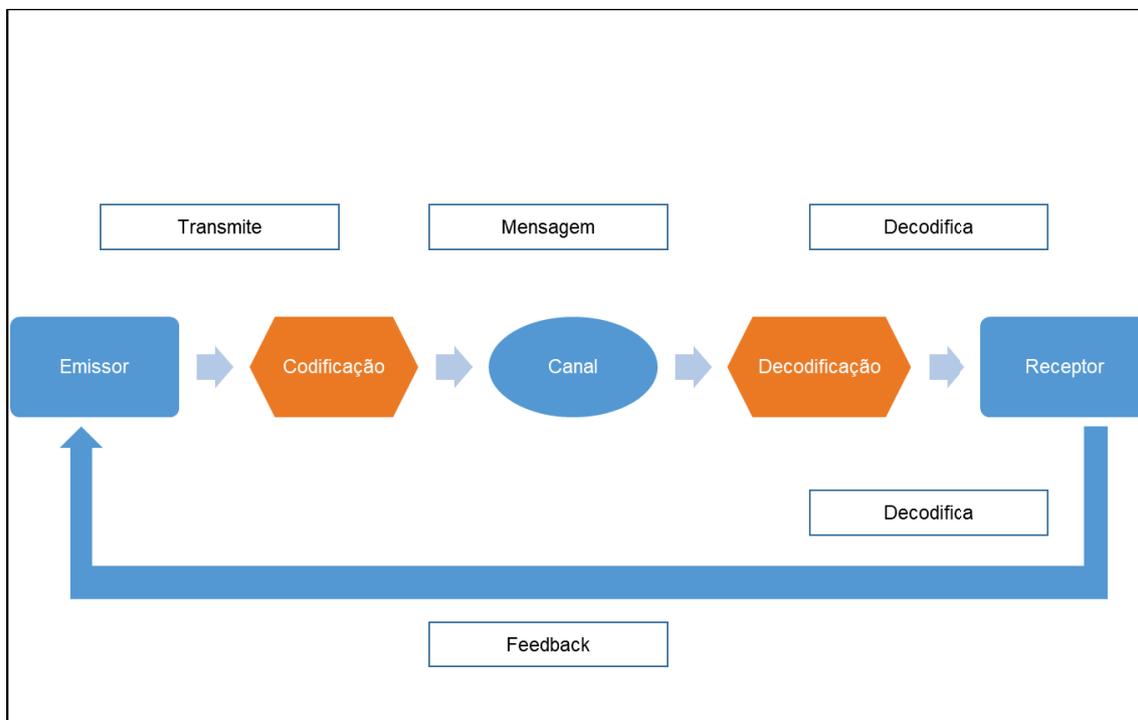
Por fim, a comunicação também pode ter como objetivo ser uma facilitadora da tomada de decisões (ROBBINS, 2005), através da transmissão de informações, que acaba possibilitando uma melhor escolha por parte do receptor.

Dentro da função comunicação se desenvolve o processo de comunicação, que é um processo que viabiliza articular, transmitir, receber, interpretar e reagir às informações. A comunicação de marketing coordena este processo com o objetivo de levar consumidores ou outros públicos a adotarem algum comportamento específico (URDAN; URDAN, 2010).

O processo de comunicação é composto de: emissor, codificação, mensagem, meio, receptor, decodificação, resposta e *feedback* (URDAN;

URDAN, 2010). A figura 1 traz um resumo do processo básico de comunicação, que será melhor detalhado na sequência.

FIGURA 1 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING



Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de URDAN e URDAN (2010)

Dentro desse processo, o emissor transmite uma mensagem (uma informação, orientação ou solicitação), que tem como objetivo atingir e influenciar o receptor, para tanto, a mensagem deve ser compreendida e adaptada para aquele público específico, o que leva ao processo de codificação, que transforma a mensagem original em símbolos compreensíveis pelo receptor. (URDAN; URDAN, 2010)

A mensagem codificada é transmitida através de um canal ou meio de comunicação (televisão, internet, rádio entre outros), através destes é que a mensagem atinge o receptor, que pode ser qualquer um dos públicos que a organização busca influenciar.

Após receber a mensagem, o receptor decodifica o seu conteúdo, em um processo inverso ao de codificação, reagindo em seguida ao conteúdo que ele extrai daquela mensagem, o que gera uma resposta, que se manifesta em atitudes como comprar ou não comprar, avaliar bem ou mal a empresa, visitar uma loja, entre outras.

Por fim, essas respostas definem se a comunicação atingiu os seus objetivos e geram um mecanismo de feedback, que se refere à percepção que o emissor tem das respostas do receptor, o que acaba fechando o ciclo desse processo. (URDAN; URDAN, 2010).

De acordo com Vieira (2003), processos são um conjunto de atividades coordenadas que geram um resultado. Dessa forma, pode-se observar que a comunicação de marketing é um processo cíclico com o objetivo de influenciar o comportamento de clientes, fornecedores ou outros públicos. Tal processo envolve a transmissão de mensagens por meio de canais, que atingem um determinado receptor, que por sua vez, reage individualmente e de acordo com seus valores e características ao conteúdo daquela mensagem.

O receptor então, reage e gera um feedback para o emissor, que por sua vez deve interpretar e utilizar esse feedback para novos processos de comunicação.

O modelo proposto por Urdan e Urdan (2010), de acordo com Duncan e Moriarty (1998) é referente a uma abordagem funcionalista da teoria de comunicação, essa abordagem segundo os autores é a primeira a explorar a questão de comunicação, porém, tem sido substituída por uma abordagem humanística, que na construção de relacionamentos. Essa mudança impacta diretamente nos estudos de marketing, uma vez que as empresas passaram a perceber que seu mais importante ativo é o relacionamento que desenvolvem com seus consumidores e stakeholders-chave (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

É nesse sentido que o processo de comunicação integrada de marketing se diferencia da abordagem funcionalista da teoria de comunicação tradicional, uma vez que é um processo que envolve a organização como um todo, e que busca estabelecer relacionamentos de longo-prazo com os múltiplos stakeholders através da produção de mensagens coerentes e sinérgicas entre si (PORCU et. al., 2017).

## 2.2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Nesta sessão, apresentam-se conceitos de comunicação integrada de marketing (CIM), suas alterações ao longo do tempo, o conceito atual de processo de comunicação integrada de marketing, as temáticas e estudos recentes relacionados ao conceito de CIM e por fim as escalas de CIM.

Primeiramente, se faz necessário revisar os motivos que levaram ao surgimento do processo de CIM. Hutton (1996) afirma que, inicialmente, devido à fragmentação da mídia, novas tecnologias de comunicação, novas técnicas de segmentação e o crescimento de bases de dados, houve uma queda da eficiência da mídia de massa.

Simultaneamente, ocorreu um aumento exponencial no número de canais de comunicação e uma diversificação no uso de mídias por parte dos consumidores. Tais fatos forçaram as agências de publicidade a mudar sua perspectiva de investimento em apenas uma mídia para uma abordagem voltada a relacionamentos e múltiplas audiências.

Nesse sentido, Brown (1997) faz uma revisão de literatura e descreve razões para o aumento do uso de CIM dentro das organizações: (1) ganhos financeiros, advindos de uma eficiência de custos em relação ao modelo anterior de mídia de massa; (2) sofisticação do cliente, que está relacionada ao aumento do poder dos clientes, maior poder de barganha e de escolha; (3) desilusão em relação às marcas, que é causada pela falta de relacionamentos e (4) desilusão em relação à comunicação, que é demonstrada pela crise de confiança na publicidade realizada pelas empresas.

Hutton (1996) também comenta sobre a necessidade de unir as áreas de relações públicas, marketing e comunicação para se atingir uma mudança nas comunicações e publicidade, voltada para desenvolver uma abordagem direcionada à criação de relacionamentos, para, dessa forma, responder da melhor maneira às demandas dos consumidores e obter melhores resultados.

Dessa forma, evidencia-se que o processo de comunicação tradicional deveria passar por mudanças, que culminariam no desenvolvimento do processo de comunicação integrada de marketing.

Pode-se afirmar então, que o processo de CIM surgiu como uma ferramenta para assegurar a coerência entre as mensagens de marketing

(PORCU et al., 2017), mas já era praticado anteriormente, mesmo sem o conceito estabelecido (HUTTON 1996).

Segundo Kliatchko (2005), a primeira definição de CIM foi desenvolvida na Northwestern University em 1989, para uma pesquisa realizada em agências de comunicação nos Estados Unidos. Caywood, Schultz e Wang (1991), então, definiram CIM como um de planejamento de marketing que leva em conta e engloba uma variedade de disciplinas de comunicação como: relações públicas, vendas diretas, promoção, entre outras.

Pode-se observar que essa abordagem inicial difere do que é trabalhado atualmente, uma vez que ocorreram mudanças e incorporações ao conceito de CIM.

Inicialmente CIM tinha uma abordagem tática (CAYWOOD, SCHULTZ; WANG, 1991; NOWAK; PHELPS, 1994; PHELPS; JOHNSON, 1996; BEARD, 1997; BROWN, 1997; FAM, 2000) voltada para a coerência de mensagens e atualmente é visto como um processo estratégico que objetiva estabelecimento de relacionamentos de longo prazo (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998; KELLER, 2001; REID, 2005; KLIATCHKO, 2005, 2008, 2015; HOLM, 2006; CHRISTENSEN; FUAT FIRAT; TORP, 2008; EINWILLER; BOENICK, 2011; LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; PORCU et al., 2017).

Exemplo dessa abordagem tática é refletida no conceito dado por Nowak e Phelps (1994), que colocam três perspectivas para a CIM: (1) voz única do marketing; (2) coordenação de campanhas de marketing; e (3) comunicações integradas. Todas as três perspectivas no caso tratam do uso tático das comunicações e colocam a CIM como uma função única da área de comunicação e não relacionada com a estratégia ou com a organização em si e seus stakeholders.

Phelps e Johnson (1996) seguem a discussão teórica sobre o conceito de CIM e realizam uma pesquisa com gestores de marketing. Dessa forma, os autores identificam 5 fatores que compõem a CIM: (1) marketing único, (2) voz única, (3) coordenação das campanhas de marketing, (4) aumento de responsabilidades e (5) objetivos de resposta.

Pode-se observar que o entendimento da CIM passa ser um pouco mais ampliado nesse trabalho, uma vez que os autores entendem que existe necessidade de resposta e de aumento das responsabilidades do marketing,

além de estabelecer objetivos para a comunicação. Porém, ainda se nota que a CIM está restrita ao marketing e à comunicação e não traz nenhum componente relacionado com a estratégia organizacional.

Beard (1997) revisa os conceitos de CIM da época e chega à conclusão que destes surgem 2 dimensões básicas: (1) falar com uma única voz e (2) desenvolver campanhas capazes de trazer respostas mensuráveis por parte dos consumidores.

Essa linha tática de visão da CIM se manteve até os trabalhos de Schultz e Schultz (1998), que deram início à uma abordagem estratégica da CIM, ao caracterizá-la como um processo estratégico, extensivo para toda a organização e com foco nos stakeholders. Esses autores argumentam que a comunicação passa por uma transição e que isso traz a necessidade de uma nova visão de como o marketing, a comunicação e os programas de comunicação são vistos, desenvolvidos e implementados nas empresas.

Para eles é necessária uma mudança, onde os programas de comunicação e o marketing não estejam mais isolados em um único departamento. Os autores apontam para uma necessidade de integração de todas as funções organizacionais que tem algum impacto na comunicação com os stakeholders (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

O uso de novas tecnologias e a facilidade de acesso à base de dados são motivos apontados por Schultz e Schultz (1998) para a mudança nas comunicações. As empresas tendo acesso a essas tecnologias, são capazes de realizar uma comunicação em múltiplos pontos, focada nos stakeholders e integrada. Porém, afirmam que esse processo não foi acompanhado pelas estruturas organizacionais, que deveriam dar base para o processo de comunicação.

Assim, para esses autores, CIM é um processo estratégico utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação, que devem ser persuasivos e mensuráveis ao longo do tempo, e estar relacionados com os diversos públicos externos e internos (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Observa-se que, de fato, há uma mudança em relação aos conceitos anteriores, onde a CIM passa a ser vista como um processo organizacional e tem o foco em diversos públicos tanto internos quanto externos. A questão organizacional passa a ser relevante para o desenvolvimento do processo de

CIM, uma vez que deve servir de base para o desenvolvimento da comunicação e todas as partes que tem contato com os públicos passam a ser relevantes para a comunicação integrada de marketing.

Keller (2001) reforça a necessidade de mudanças na comunicação apontadas por Schultz e Schultz (1998), uma vez que identifica que muitos produtos e serviços estão sendo vistos em “paridade”, e que as comunicações de marketing podem transcender essas questões ao prover informações que geram diferenciação.

Keller (2001) se baseia no conceito de Schultz e Schultz (1998) e acrescenta a perspectiva de mix de comunicação para desenvolver seu conceito de CIM, assim definido: O programa de comunicação integrada de marketing envolve o desenvolvimento, implementação e avaliação de programas de comunicação de marketing utilizando múltiplas opções de comunicação, onde o design e execução de qualquer comunicação reflete a natureza e conteúdo das demais opções utilizadas no programa (KELLER, 2001 p.822).

Para Kliatchko (2005), que reúne os conceitos de Shultz e Schultz (1998) com trabalhos realizados anteriormente, CIM é um processo focado nas audiências e no gerenciamento estratégico de programas de comunicação centrados em canais e dirigidos para resultado.

Esse conceito considera CIM como um processo, que requer conhecimento, habilidades e gerenciamento estratégico, que é motivado por resultados, com foco nos canais, e centrado nos stakeholders. Dessa forma, observa a comunicação como um processo abrangente.

Holm (2006) cita mais mudanças que influenciam a comunicação das empresas como: (1) redução das diferenças dos competidores; (2) migração da competição para o preço; (3) o aumento de mercados; (4) novas ameaças de substituição advindas da internet; (5) padronização de produtos reduzindo a diferenciação; (6) redução de barreiras na cadeia de suprimentos; (7) eliminação de canais de comunicação tradicionais.

Tendo em vista essas mudanças, Holm (2006) segue o pensamento de Schultz e Schultz (1998) e afirma que o processo de CIM passa a ser um problema estratégico, passando a ser relacionado com as escolhas estratégicas de longo-prazo da organização, com a busca de vantagem competitiva e com todas as demais atividades da organização.

Comunicação integrada pode ser definida como a noção e a prática de se alinhar símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos para que a organização se comunique de maneira clara, consistente e contínua, tanto dentro quanto fora de seus limites organizacionais (CHRISTENSEN; FUAT FIRAT; TORP, 2008).

Essa conceituação deixa clara duas mudanças em relação ao conceito inicial e operacional de CIM: (1) a organização como um todo está envolvida na comunicação e (2) o enfoque está em todos os stakeholders, não apenas no consumidor.

Einwiller e Boenick (2012) consideram a CIM como um processo organizacional e destacam que todas as funções organizacionais são responsáveis por uma comunicação, tanto com grupos internos quanto com grupos externos. Concluem que a integração não se refere a juntar todas as funções e departamentos dentro do marketing, mas sim integrar todos os trabalhos da empresa, uma vez que todos realizam algum tipo de comunicação e devem considerar a estratégia do negócio.

As mudanças citadas anteriormente não foram os únicos fatores que influenciaram a visão do processo de CIM. Kliatchko (2015) faz uma revisão de seu próprio conceito de 2005 e dos trabalhos realizados por outros estudiosos e visualiza duas importantes mudanças necessárias para o conceito de CIM: (1) a inclusão da gestão de conteúdo, que advém dos processos relacionados às mídias sociais; e (2) a utilização do termo “processo gerencial”, uma vez que corrobora com o que foi defendido por Schultz e Schulz (1998), Holm (2006) e Einwiller e Boenick (2012).

Kliatchko (2015) ainda defende quatro pilares para o desenvolvimento da CIM: (1) *stakeholders*, (2) canais, (3) conteúdo e (4) resultados. Para o autor é necessário que a CIM seja focada em todos os grupos que se relacionam com a organização, que entenda as peculiaridades de cada canal, que desenvolva um conteúdo criativo e que se relacione com cada público e traga resultados que sejam mensuráveis.

Estudos como o de Batra e Keller (2016), Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Porcu et. al. (2017) apontam que o conceito de CIM, ainda tem sofrido mudanças, o advento de novas ferramentas de marketing, das redes sociais,

mudanças no comportamento dos consumidores tem sido fatores que impulsionam essas mudanças.

Segundo Batra e Keller (2016), os consumidores não mais recebem passivamente as informações transmitidas pelas empresas, mas sim, buscam ativamente se informar, através da internet, contatos, blogs e outros meios. Mencionam que as empresas agora têm a possibilidade de utilizar essas tecnologias para atingir de uma melhor forma seus públicos e com isso ampliar a eficiência na comunicação.

O quadro 1 traz em resumo os principais conceitos de CIM revisados até então, demonstrando o conceito inicial, o conceito tático e o conceito atual e estratégico:

QUADRO 1 – CONCEITO DE CIM

Autor	Conceito	Dimensões
CAYWOOD; SCHULTZ; WANG, 1991	Planejamento de marketing que leva em conta um planejamento compreensivo e engloba uma variedade de disciplinas de comunicação como: relações públicas, vendas diretas, promoção entre outras.	-
PHELPS e JOHNSON, 1996	Um conceito de planejamento de comunicações de marketing, que reconhece o valor adicionado de um planejamento compreensivo, que avalie o papel estratégico de uma variedade de disciplinas de comunicação ex. RP, promoção de vendas e comunicações – e combina essas disciplinas para prover clareza, consistência e maior impacto de comunicação .	(1) marketing único; (2) voz única; (3) coordenação das campanhas de marketing; (4) aumento de responsabilidades; (5) objetivos de resposta.
SCHULTZ e SCHULTZ, 1998	CIM é um processo estratégico, usado para planejar, executar, desenvolver, avaliar e coordenar programas de	-

	comunicação de marketing, focados no público-alvo e em demais audiências.	
KLIATCHKO, 2005	CIM é o conceito e processo, de estrategicamente gerenciar programas de comunicação focados em canais, audiências e resultado.	(1) CIM é um conceito e um processo; (2) CIM requer conhecimentos e habilidades gerenciais (3) CIM é diferenciada por 3 elementos: foco em audiência, foco nos canais e foco em resultados (4) CIM amplia o foco de comunicação
CHRISTENSEN ; FUAT FIRAT; TORP, 2008	CIM pode ser definida como a noção e pratica de alinhar símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos com o objetivo da organização se comunicar claramente, com consistência e continuidade através de suas fronteiras organizacionais.	-
KLIATCHKO, 2008	CIM é um processo estratégico focado nas audiências-alvo que envolve a gestão de stakeholders, canais, conteúdos e resultados da comunicação de marketing.	Define 4 pilares: (1) Stakeholders; (2) Conteúdos; (3) Resultados; (4) Canais.
MANGOLD e FAULDS, 2009	CIM é o princípio guia das comunicações das empresas com seus mercados-alvo. Busca coordenar e controlar diversos elementos do mix promocional e de vendas para produzir mensagens unificadas e focadas nas audiências-alvo e dessa forma atingir objetivos estratégicos.	-

DINNIE et al., 2010	A premissa básica de CIM é que através da coordenação dos esforços de comunicação a firma seja capaz de atingir diversas audiências com mensagens consistentes, resultando em uma cobertura ótima de marketing e em maior impacto sobre a audiência com menores gastos	-
EINWILLER e BOENICK, 2012	CIM é um processo gerencial de análise, planejamento, organização, execução e avaliação das comunicações da empresa com variados stakeholders internos e externos. Sendo esse processo alinhado com os objetivos estratégicos da organização e aplicado através de instrumentos alinhados em termos de conteúdo, formato e timing.	(1) integração estratégica; (2) integração dos stakeholders; (3) integração de processo; (4) execução da integração; (5) efetividade
SERIC et. al., 2014	Coordenação das mensagens e das fontes desta mensagem, de forma a entregar uma mensagem consistente.	-
LUXTON, REID E MAVONDO, 2015	Um processo de gerenciamento constante, cross-funcional e interativo, que envolve planejamento, execução e avaliação da comunicação de marca, onde todas as partes envolvidas realizam trocas buscando a satisfação mútua	-
BARTRA e KELLER, 2016	Criação de mensagens e de comunicações que sejam capazes de interagir umas com as outras de forma a criar o ambiente ou a complementariedade necessário para o atingimento da venda, ou da lealdade.	(1) Consistência; (2) Complementariedade; (3) Cross-funcionalidade

VALOS et. al., 2016	Processo de integração e alinhamento das estratégias e tomadas de decisão relacionadas a comunicação.	-
PORCU et al., 2017	Processo interativo, <i>cross-funcional</i> , centrado em stakeholders, que envolve planejamento e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que viabilizam uma possibilidade de diálogo através de mensagens convenientes, transparentes e consistentes por todas as mídias, com o objetivo de criar relacionamentos de longo-prazo, que criam valor	(1) Consistência de mensagens; (2) Foco estratégico nos stakeholders; (3) Interatividade (4) Alinhamento organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No presente trabalho, considera-se CIM como um processo interativo, *cross-funcional*, centrado em *stakeholders*, que envolve planejamento e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação. Tais processos viabilizam a possibilidade de diálogo através de mensagens convenientes, transparentes e consistentes por todas as mídias, com o objetivo de criar relacionamentos de longo-prazo, que criam valor (PORCU et al., 2017).

Essa escolha se dá, pois, observando-se a literatura pode-se concluir que esse conceito incorpora os novos aspectos do processo de CIM, uma vez que, considera esse processo como extensivo à toda a organização e que dá atenção não apenas ao público-alvo da organização, mas sim a todos os stakeholders. Assim, conclui-se que se trata de um conceito atual e mais completo em comparação com os demais.

Ao definir que CIM é um processo centrado em stakeholders, Porcu et al. (2017) seguem o pensamento de Kliatchko (2015), uma vez que ambos entendem que a comunicação não deve focar apenas no público-alvo, ou nos consumidores, mas sim deve englobar todos os stakeholders que tem contato com a organização, para que dessa forma, esta seja capaz de transmitir a mesma mensagem e valores para todos públicos que atinge, o que proporciona o desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo com esses *stakeholders*.

O conceito de Porcu et al. (2017), também destaca que CIM, envolve planejamento e alinhamento dos processos organizacionais, analíticos e de comunicação, com isso, os autores reforçam que a CIM envolve toda a organização. Dessa forma, também ressaltam que a comunicação trabalha em conjunto com as demais funções organizacionais, devendo refletir o que acontece na organização como um todo.

Destacam também as consequências positivas de CIM ao afirmar que esse processo deve produzir mensagens convenientes, transparentes e consistentes em todos os canais utilizados pela empresa, para que dessa forma se estabeleça um processo de diálogo com os stakeholders, que por sua vez possibilita a criação de relacionamentos com esses públicos que por consequência geram valor para a organização (PORCU et al., 2017).

Partindo-se desse conceito, CIM é caracterizada como um processo interativo e *cross-funcional*, ou seja, envolve a organização como um todo, onde todos os componentes devem transmitir uma mensagem coesa sobre a organização, e ao mesmo tempo, devem responder ao ambiente. Observa-se que a comunicação não é vista como um processo isolado, mas sim como um processo aberto, que responde ao ambiente e se adapta às condições externas.

### 2.2.1. Pesquisas em comunicação integrada de marketing

Na sessão anterior demonstrou-se o conceito de processo de CIM, sua origem, e também foi apresentado sua evolução ao longo do tempo. Nesta sessão será ampliado este trabalho, uma vez que serão apresentados os estudos recentes que envolvem CIM, com o objetivo de complementar o entendimento sobre esse tema.

Para tanto, realizou-se uma busca na plataforma SCOPUS de artigos publicados nos últimos 10 anos e que possuem o termo “*integrated marketing communications*” em seu resumo, palavras-chave ou título. Esses artigos foram categorizados de acordo com o periódico que pertenciam, sendo que apenas artigos publicados em periódicos A1 e A2 (de acordo com Qualis Capes da Área de Administração 2013-2016) foram mantidos para a análise, finalizando a análise com uma amostra de 122 artigos.

Os temas encontrados podem assim ser agrupados: (1) conceitos de CIM; (2) prática de CIM; (3) fatores que afetam CIM; (4) CIM e resultados; (5) integração da comunicação (aspectos da comunicação); (6) mensuração de CIM; (7) educação; e (8) mídias sociais. O quadro 2 apresenta os autores e trabalhos que desenvolvem cada um desses temas.

Cada tema é descrito resumidamente a seguir, com maior ênfase às temáticas 3 (fatores que afetam CIM) e 4 (CIM e resultados), por esta pesquisa focar a relação entre OI e CIM.

QUADRO 2 – TEMAS EM PESQUISAS DE CIM

Temas de pesquisa	Autores
Conceitos	VALOS et al. (2017); ORAZI ET AL. (2017); KEY e CZAPLEWSKI (2017); TAFESSE e KITCHEN (2017); FINNE e GRÖNROOS (2017); BRUHN e SCHNEBELEN (2017); LUCK e MOFFATT J. (2009); KITCHEN e SCHULTZ (2009); KLIATCHKO (2009); FINNE e GRÖNROOS (2009); SCARPACI, SOVACOOOL e BALLANTYNE (2016); MUNOZ-LEIVA, PORCU e DEL BARRIO-GARCIA (2015); KITCHEN e BURGMAN (2015); KERR e PATTI (2015); LAURIE e MORTIMER (2011); CHANG (2009).
Prática de CIM	OTS e NYILASY (2017); TURNER (2017); HENNINGER, ALEVIZOU e OATES (2017); NATH e BELL (2016); SCHULTZ, CHU e ZHAO (2016); KITCHEN e BURGMANN (2015); SERIE, GIL-SAURA e OZRETIÉ-DOSEN (2015); DAHL, EAGLE L e LOW (2015); BANERJEE e SIDDHANTA (2015); GYIMÓTHY e LARSON (2015); BARGENDA (2015); ŠERIĆ, GIL-SAURA e RUIZ-MOLINA (2014); BAO T., CHANG T.-L.S. (2014); UZUNOĞLU e ÖKSÜZ (2014); SMITH B.G.(2013); ŠERIĆ M., GIL-SAURA I., MOLLÁ-DESCALS A.(2013); TINDALL N.T.J., HOLTZHAUSEN D. (2012); ŠERIĆ e GIL-SAURA (2012); VON FREYMANN (2010); PALAKSHAPPA et al. (2010); JAVAID, KHAN e BAIG (2010); KERR e DRENNAN (2010); QUESINBERRY STOKES (2009); DMISTON-STRASSER (2009); WINTER e SUNDQVIST (2009); KERR et al. (2009); HERSTEIN, MITKI Y e JAFFE E.D. (2008)

Fatores que afetam CIM	PORCU ET AL. (2017); MORTIMER E LAURIE (2017); FOROUDI ET AL. (2017); LUXTON, REID e MAVONDO F. (2017); KELLER (2016); VERNUCCIO e CECCOTTI (2015); SMITH (2012); GABRIELLI e BALBONI (2010); CAEMMERER (2009); HALL e WICKHAM (2008); GURĂU (2008); CHRISTENSEN, FUAT FIRAT e TORP (2008)
CIM e resultados	ŠERIĆ (2017); LUXTON, REID e MAVONDO (2015); TAFESSE e KORNELIUSSEN (2013); EINWILLER e BOENIGK M. (2012); CHEN (2011); BAIDYA e MAITY B. (2010); WANG, WU e YUAN(2009); NAVARRO, ESICILIA e DELGADO-BALLESTER E. (2009)
Integração da comunicação (aspectos da comunicação)	NEILL e JIANG (2017); PATTI ET AL. (2017); SEYED ET AL. (2017); MELEWAR ET AL. (2017); SCHEINBAUM, HAMPEL e KANG (2017); KIM, KIM e MARSHALL (2016); BUCHANAN-OLIVER e FITZGERALD (2016); ROUX e VAN DER WALDT (2016); THAICHON e QUACH (2016); VALOS ET AL. (2016); BIRAGHI e GAMBETTI (2015); KILLIAN e MCMANUS K. (2015); JOO e WILBUR, COWGILL e ZHU (2014); LIN, ENKATARAMAN e JAP (2013); NAVARRO (2012); DELGADO-BALLESTER, NAVARRO e SICILIA M. (2012). BATRA e KELLER (2016); CRONIN (2016); VERHELLEN et al. (2016)
Mensuração de CIM	ROBINSON e KALAFATIS (2017); PORCU et al. (2017); PELTIER, ZAHAY e KRISHEN (2013); REINOLD e TROPP J. (2012); EWING (2009); TASCI e DENIZCI B. (2009).
Educação	KERR E KELLY (2017); SPILLER E TUTEN (2015)
Mídias Sociais	PAUWELS et al. (2016); GABRIELLI V., BAGHI I. (2016); CHIPPE e CHAKRAVORTY (2016); NIEMANN-STRUWEG(2014); MULHERN (2009); MANGOLD e FAULDS (2009)

**Fonte:** elaborado pelo autor (2018), adaptado de Pisicchio e Gomes (2018)

## 1. Conceitos de CIM:

Foram considerados como artigos dessa temática aqueles que tem como objetivo uma discussão teórica sobre CIM. Exemplo disso, o artigo de Kitchen e Bugman (2015) que trabalham questões conceituais e apontam barreiras para a implementação de CIM.

Outro destaque dessa categoria é o trabalho de Tafesse e Kitchen (2017), que apontam que o conceito de CIM apesar de sua contribuição tanto teórica quanto para a prática de gestão ainda possui diferenças importantes entre os pesquisadores.

Cientes dessa lacuna teórica, os pesquisadores realizam uma revisão da literatura de CIM e propõem um framework teórico do planejamento e implementação de CIM. Onde CIM atua em três níveis, o primeiro, tático relacionado as campanhas de marketing, o segundo nível, gerencial, que busca estabelecer relacionamentos de longo-prazo os clientes e um terceiro nível, organizacional, que reconhece o processo de CIM como uma parte integrada à estratégia como um todo (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Além disso, os autores estabelecem que conforme o nível em que está o processo de CIM, ocorrem diferentes resultados desse processo, podendo ser resultados táticos (relacionados ao primeiro nível), intermediários (resultantes do segundo nível) e organizacionais (relacionados ao nível estratégico). No caso o framework desses autores ainda é teórico e necessita de testes empíricos para verificar as relações propostas, o que demonstra que ainda existem controvérsias sobre como o processo de CIM ocorre nas organizações e seus resultados.

## 2. Prática de CIM:

O segundo grande tema observado na literatura recente de CIM é a prática de CIM, onde os artigos buscam trabalhar como ocorre a integração dos elementos de comunicação dentro das organizações. Os pesquisadores no geral observam como ocorrem os efeitos sinérgicos entre as peças publicitárias e conteúdos produzidos pelas organizações e como diferentes organizações realizam o processo de CIM, buscando entender particularidades e como as mesmas encaram esse processo.

Um destaque dessa categoria é o artigo de Henninger, Alevizou e Oates (2017), que realizam uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso em cinco microempresas do setor de moda, com o objetivo de compreender como essas organizações realizam a integração de suas comunicações.

Os dados dos pesquisadores indicam que essas empresas ainda estão no primeiro nível de CIM, onde os diversos canais individuais (com exceção do site que é generalista) são direcionados para diferentes audiências e tem mensagens customizadas para essas audiências (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

Os autores concluem o artigo indicando que nas microempresas estudadas existe um conhecimento limitado de CIM, apesar do fato de se usarem diversos canais de mídia voltados para diferentes públicos, essas empresas ainda apenas transmitem mensagens, tendo dificuldades em responder às comunicações e em absorver informações dos seus públicos, dessa forma, as organizações estudadas tem integrado suas mídias apenas em um nível tático (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

Outro dado importante deste artigo é fato dos autores apontarem que os gestores dessas empresas enxergam como importante terem uma presença online e revisam suas mídias com relativa constância, porém, conforme dito anteriormente, não tem um enfoque estratégico no estabelecimento de diálogo e relacionamentos de longo-prazo e não conseguem obter e analisar informações sobre o mercado e clientes. Dessa forma, o processo de CIM devidamente implementado pode auxiliar essas organizações a criar e aprimorar mecanismos para estabelecer diálogo e relacionamentos.

Ainda dentro desse tema de prática de CIM, outro estudo de destaque é o de Herstein, Mitki e Jaffe (2008), que relatam o uso de CIM no setor médico. O trabalho destes autores envolve um estudo de caso, onde foi realizado um experimento em que era avaliado a qualidade das comunicações antes e depois da implementação de comunicações integradas entre si, com o objetivo de observar se de fato ocorre um efeito sinérgico entre essas peças publicitárias. Os autores observam que ocorre uma melhor percepção dos objetivos da organização estudada após a implementação de mídias e peças publicitárias integradas entre si, dessa forma, pode-se entender que a CIM de fato gera um

efeito positivo na percepção dos consumidores e tem potencial para aprimorar as comunicações das organizações.

### 3. Fatores que influenciam o processo de CIM:

O terceiro tema observado na literatura são fatores que influenciam o processo de CIM. O quadro 3 traz um resumo dos trabalhos com essa temática:

QUADRO 3 – TRABALHOS SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM A CIM

Ano	Autores	Contexto	Método	Modelo	Resultados
2017	Porcu L., del barrio-García S., Alcántara-Pilar J.M., Crespo-Almendros E.	Empresas de acomodações espanholas (pousadas, hotéis entre outros) com no mínimo 40 funcionários	Survey, análise por MEE	Testam a influência de cultura de <i>adhocracia</i> e cultura de mercado no processo de CIM	Organizações definidas pela grande flexibilidade, e alto comprometimento com inovação e criatividade tem mais sucesso ao implementar a CIM.
2017	Mortimer K., Laurie S.	23 gestores de marketing	Survey e análise qualitativa	Buscam entender como os gestores enxergam o conceito de CIM, sua relação com as agências de marketing e os desafios internos e externos para a implementação de CIM	CIM traz benefícios internos, e externos, porém silos funcionais ainda se tornam uma barreira na real implementação do processo. Uma série de sugestões são colocadas, dando a oportunidade de que a CIM seja favoravelmente utilizada.

2017	Foroudi P., Dinnie K., Kitchen P.J., Melewar T.C., Foroudi M.M.	Estudantes, funcionários e professores de Universidades da Inglaterra, amostra de 329 questionários	Survey, análise através do AMOS	Testa a influência de fatores antecedentes de CIM sobre a identidade de marca e como isso influencia no desempenho.	Mostra que elementos de CIM, são associados positivamente à identidade de marca das Universidades estudadas. Demonstram que a identidade de marca impacta na visibilidade da marca
2017	Luxton S., Reid M., Mavondo F.	187 empresas australianas (32% pequenas, 38% médias e 30% grandes)	Survey, análise por MEE	Testa a influência de orientações estratégicas (MO, LO e BO) sobre a capacidade de CIM e seu efeito nos resultados de marca	<i>Branding orientation</i> tem efeito na capacidade de CIM, e <i>learning orientation</i> tem efeito indireto na capacidade de CIM
2016	Keller K.L.	-	Artigo teórico	Traz uma série de sugestões sobre como devem ser desenvolvidos os programas de CIM dentro das empresas	Sugestão de desenvolvimento de um programa de IMC otimizado.
2015	Vernuccio M., Ceccotti F.	86 Profissionais de marketing de grandes empresas	Entrevistas em profundidade, abordagem qualitativa	Desenvolve um framework teórico com uma visão relacionada a mudança de paradigma das comunicações. Identificam desafios enfrentados pelas partes envolvidas na comunicação	Identificação dos novos desafios e do que deve vir a acontecer em relação a mudança de paradigma relacionado a CIM considerando novas formas de comunicação, e tecnologias.

2012	Smith B.G.	Empresa do setor de comunicação	Estudo de caso, uso de entrevistas, observação e análise de documentos	Realiza um estudo de caso onde busca observar como a organização realiza o processo de integração	O processo de integração da comunicação ocorre de maneira orgânica, é cross-funcional e facilitado por características organizacionais
2010	Gabrielli V., Balboni B.	210 SMEs italianas	Survey, análise por MEE	Analisou os hábitos de comunicação das empresas, buscou comparar se se encaixam no que é considerado CIM	Observam que algumas SMEs usam CIM, porém, não possuem demais estruturas organizacionais
2009	Caemmerer B.	Equipe de marketing da Renault	Estudo de caso	Descreve como se realiza o processo de CIM	Identifica os passos necessários para o planejamento da comunicação: Análise situacional, Identificação do marketing, seleção da agência, desenvolvimento e implementação, avaliação e planejamento futuro
2008	Hall L., Wickham M.	Empresa do setor de navegação	Estudo de caso	Busca analisar os papéis exercidos pelos funcionários para a implementação do processo de CIM	Identifica 3 papéis que pessoas exercem para implementar o processo de CIM
2008	Gurău C.	29 empresas on-line da Inglaterra	Entrevistas e análise de dados secundários	Busca entender as particularidades da implementação de CIM no ambiente on-line, identifica estruturas e desafios necessários	A transparência, interatividade e memória do ambiente web fazem com que as organizações sejam mais proativas, buscando ser consistentes e ao

				para esse processo	mesmo tempo criativas
2008	Christensen L.T., Firat A.F., Torp S.	-	Artigo teórico	Discute se a necessidade de integração e controle vinda do processo de CIM pode causar perda de velocidade e eventuais danos.	Coloca que é necessário flexibilidade na implementação de comunicação integrada de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nessa categoria os autores buscam entender como ocorre o processo de CIM e identificar quais fatores, processos ou características afetam esse processo.

O trabalho de Vernuccio e Ceccotti (2015) destaca que ocorre uma mudança de paradigma na comunicação, onde os consumidores e o público em geral não são mais passivos diante das organizações. Eles afirmam que é necessária uma mudança de visão sobre o processo de comunicação, que passa a envolver um diálogo com o ambiente externo, algo que é característico do processo de CIM. Tal alteração ocorre devido à evolução da mídia, dos meios de comunicação e dos consumidores. Para os autores graças a essas mudanças é possível que atualmente os stakeholders tenham um comportamento ativo e interativo com as organizações.

Essas novas características trazem a necessidade de mudanças para as empresas, que devem se adaptar a esse consumidor mais engajado e participativo. Assim, deve ocorrer uma mudança de um ambiente de centralização, onde a empresa é capaz de controlar todos os dados, informações e comunicações, para uma perspectiva de democratização, onde os stakeholders são capazes de influenciar a imagem da organização (VERNUCCIO; CECCOTTI 2015).

Partindo dessa ideia, Vernuccio e Ceccotti (2015) procuram identificar através de uma pesquisa qualitativa como essa mudança afeta o desenvolvimento do processo de CIM, e quais os desafios que os profissionais de marketing devem enfrentar nesse contexto. Descobrem então, que os profissionais que atuam na área de comunicação enfrentam desafios em relação à transparência e à necessidade de diálogo que advém desse novo paradigma de comunicação.

Ainda, afirmam que ocorre um aumento da complexidade do processo de comunicação, onde a criatividade passa a ser um aspecto fundamental para dar maior flexibilidade e abrir a organização para processos de co-criação dentro da área de comunicação. Concluem o trabalho afirmando que existe um gap dentro da gestão de comunicação, onde as empresas ainda precisam se adaptar à mudança de paradigma e desenvolver habilidades específicas para esse contexto (VERNUCCIO; CECCOTTI 2015).

Destaca-se também o trabalho de Porcu et al. (2017) que considera o processo de CIM como uma forma de aprimorar a comunicação da empresa e ampliar os resultados de marketing. Os autores buscam avaliar a influência de tipos de cultura organizacional sobre esse processo.

Nesse trabalho os pesquisadores encontraram uma relação positiva entre a cultura de *adhocracia*, que é caracterizada por de alta flexibilidade, disposição para criatividade e uma liderança que toma riscos com o processo de CIM, dessa forma contribui com a literatura ao comprovar a influência entre cultura organizacional e o processo de CIM (PORCU et al., 2017)

Analisando os artigos com essa temática pode-se entender que existe uma necessidade de entendimento sobre fatores que influenciem a implementação de CIM, Porcu et al. (2017) e Luxton, Reid e Mavondo (2017) utilizam de metodologia quantitativa e partem da perspectiva das organizações para tentar confirmar relações entre características organizacionais e CIM. Já trabalhos como Mertimer e Laurie (2017), Vernuccio e Ceccotti (2015), Caemmerer (2009) e Hall e Wickham (2008) utilizam uma abordagem qualitativa e buscam investigar em profundidade como se desenvolve o processo de CIM e os desafios que os profissionais enfrentam para implementar essa gestão.

#### 4. Relação de CIM e resultados:

A quarta temática identificada na literatura é a relação de CIM e resultados, sendo um dos temas mais trabalhados. Kliatchko (2008), aponta essa relação como um dos pontos de pesquisa futura para a literatura.

Os pesquisadores dessa temática buscam investigar a eficiência do processo de CIM, ou de estratégias ligadas à CIM e como a implementação dessas estratégias traz resultados para as organizações. Exemplo disso é o artigo de Baidya e Maity (2010), que consideram CIM como o uso conjunto de ferramentas de comunicação, e avaliam através de regressão logística o impacto dos gastos em um conjunto de métodos de comunicação sobre as vendas em duas empresas indianas.

Os pesquisadores então, chegam a conclusão de que o uso em conjunto de diversas ferramentas de comunicação tem impacto significativo nos resultados de vendas e que deve-se priorizar naquele setor os investimentos em equipe de vendas e promoção como forma de alavancar vendas (BAIDYA; MAITY, 2010).

Observa-se que esse trabalho traz avanços ao constatar estatisticamente a influência positiva das ferramentas de marketing no desempenho de vendas, porém, o conceito de CIM utilizado pelos autores não considera a consistência entre os meios de comunicação, nem a questão de diálogo e de relacionamento com os públicos.

Outros estudos buscam se aprofundar mais, e consideram os demais aspectos do conceito de CIM, como é o caso do trabalho de Chen (2011), que desenvolve uma escala para consistência de mensagens e comprova empiricamente a relação positiva entre esse construto e o desempenho de novos produtos.

A pesquisa de Luxton, Reid e Mavondo (2015) também avança ao considerar CIM como um processo constante, interativo, cross-funcional, que envolve o planejamento, execução e avaliação da comunicação, onde todas as partes interagem e buscam atingir resultados conjuntos. Nesse trabalho os autores partem desse conceito e realizam uma pesquisa onde avaliam se a capacidade de CIM tem efeito sobre os desempenhos de marca e desempenhos financeiros, testando essa relação por meio de um survey aplicado em empresas

australianas sendo destas 32% pequenas, 38% médias e 30% de grande porte. Descubrem então que existe uma relação direta e positiva entre a capacidade de CIM e desempenhos de marca, e não encontram relação significativa com desempenhos financeiros.

## 5. Integração da Comunicação

Outro tema identificado na literatura é referente a questão da integração da comunicação. Os autores dessa temática têm como foco entender como se dá o processo tático da CIM, buscando compreender como as organizações podem integrar suas mensagens, comunicações e peças de publicidade, ao mesmo tempo verificando o impacto dessa integração.

Dentro dessa temática é possível identificar estudos onde o enfoque se dá no consumidor e nos públicos externos à organização. Exemplo disso é o estudo de Melewar et al. (2017), que avaliam o impacto da identidade de marca, estratégia, comunicações controladas e comunicações não controladas sobre a confiança, lealdade e comprometimento dos participantes.

Os autores consideram CIM como a sinergia da comunicação, logo, acreditam que a identidade de marca, estratégia e as comunicações controladas ou não são fatores que direcionam o processo de CIM. Descubrem então, que a identidade de marca e estratégia influenciam positivamente as comunicações, logo, para se desenvolver melhor a comunicação uma estratégia seria focar na identidade de marca e na estratégia, para dessa forma conseguir produzir comunicações com característica de CIM (MELEWAR et al., 2017).

Outra importante contribuição dessa temática é o fato de trazer exemplos práticos e definir maneiras de realizar a integração tática das comunicações, isso é evidenciado no artigo de Killian e McManus (2015), quando os autores apontam as seguintes medidas para a integração de mídias sociais: (1) uso de um calendário de mídias sociais; (2) uso de painel de métricas de comunicação; (3) definição de protocolos para responder aos stakeholders; e (4) manter uma descrição formal da marca

Pode-se então concluir que temática é capaz de contribuir para o gerenciamento das comunicações e publicidades das empresas ao trazer esse

entendimento sobre como as organizações e profissionais devem agir para integrar suas comunicações.

#### 6. Mensuração de CIM:

A temática da mensuração de CIM é outra que aparece no levantamento da literatura, o objetivo dos pesquisadores dentro dessa temática é estabelecer escalas e métricas para CIM. Segundo Ewig (2009), a mensuração do processo de comunicação historicamente tem sido feita em separado, utilizando uma métrica para publicidade, uma métrica para propaganda, uma métrica para promoção de vendas e assim por diante.

Partindo do princípio que as comunicações atuam em conjunto, os pesquisadores buscam desenvolver frameworks, escalas e métricas para avaliar o processo de comunicação e outros processos ligados à comunicação.

Exemplo disso é o trabalho Peltier, Zahay e Krishen (2013), que estudam a questão relacionamento com os consumidores. Acreditam que para desenvolver esse relacionamento é necessário a organização produza mensagens customizadas para cada público e utilize diversos pontos de contato, para conseguir isso são necessários dados dos consumidores. Assim, desenvolvem um framework para a coleta de dados dos consumidores por todo o processo de comunicação e relacionamento, com o objetivo de utilizar esses dados para o desenvolvimento de futuros programas de comunicação e para o aprimoramento do relacionamento da organização com seus consumidores.

Outros autores trabalham diretamente com o processo de CIM, e buscam desenvolver escalas de CIM. É o caso de Porcu et al. (2017), trazem como resultado de pesquisa uma escala do processo de CIM. Dada a importância da questão da escala no presente trabalho, serão revisados trabalhos a respeito desse assunto na próxima sessão, com o objetivo de trazer um melhor entendimento sobre as características e especificidades de cada escala.

## 7. CIM e educação:

O penúltimo tema identificado na revisão é referente a como a CIM tem sido tratada dentro da educação dos profissionais de marketing. Os autores buscam compreender como esse conceito novo deve ser repassado aos futuros profissionais dentro do ambiente de sala de aula, e sua relação com as práticas de ensino.

Conforme colocado no quadro 2 foram identificados apenas 2 trabalhos dentro dessa temática, o que demonstra que é ainda incipiente esse tipo de estudo. Destaca-se o trabalho de Ker e Kelly (2017) que realizam uma discussão sobre melhores práticas de ensino da CIM.

## 8. CIM e mídias sociais:

Por fim, o último tema identificado foram os estudos que buscam incorporar as mídias sociais dentro de CIM.

Atualmente mostra-se importante essa relação, uma vez que as redes sociais além de representarem uma nova ferramenta para as organizações se comunicarem, são um canal para o desenvolvimento do diálogo entre as organizações e seus públicos, onde os stakeholders tem papel ativo e geram conteúdo capaz de influenciar a imagem da marca.

Um trabalho que busca entender como as redes sociais são capazes de alterar a dinâmica entre as organizações e seus stakeholders é a pesquisa de Mangold e Faulds (2009). Segundo esses autores, mídias sociais são uma variedade de fontes de informações que são criadas, mantidas e reproduzidas por consumidores com intenção de trazer informações sobre produtos, serviços, personalidades e problemas. Dessa forma, argumentam que as mídias sociais caminham em direção oposta ao paradigma da CIM, uma vez que a CIM presume que a organização dirija, controle e combine seus esforços em comunicação e tenha essa comunicação alinhada, o que não é possível dentro das mídias sociais, uma vez que, as organizações não possuem controle sobre como as informações são vinculadas pelos consumidores e nem de como essa informação é trabalhada dentro desse ambiente (MANGOLD; FAULDS, 2009).

Apesar dessa contradição, entendem que as mídias devem ser incorporadas dentro de CIM, uma vez que enxergam que essas mídias como um

elemento híbrido com características semelhantes à abordagem tradicional de CIM e simultaneamente apresentando elementos do novo paradigma.

Isso se dá pelo fato das mídias sociais serem uma ferramenta com as quais as empresas conseguem conversar com seus consumidores, que combina diversas tecnologias e formatos e ao mesmo tempo é uma ferramenta onde os consumidores produzem, compartilham, consomem e geram novos conteúdos sobre aquela organização, o que ocorre fora do controle das empresas.

Assim, propõem uma mudança de paradigma para os gestores, pelo qual os mesmos devem: (1) aceitar a realidade que várias informações sobre produtos, serviços e a própria empresa estão fora de seu controle; (2) compreender que as respostas dos consumidores a essas informações têm influência direta na imagem e nos resultados da empresa; (3) observar que os consumidores estão se distanciando das mídias tradicionais e migrando para novas formas de comunicação; (4) entender que no novo paradigma de comunicações deve-se buscar dialogar com o consumidor e não apenas informá-lo sobre determinado produto ou serviço (MANGOLD; FAULDS, 2009).

Partindo dessa mudança de paradigma os autores também propõem métodos e ações para que as empresas consigam se comunicar de maneira eficiente e integrada dentro das mídias sociais, desenvolver diálogo com seus públicos e minimizar os efeitos da falta de controle desse ambiente: (1) prover plataformas para as discussões de consumidores; (2) usar as plataformas de mídias sociais para gerar engajamento com os públicos; (3) combinar mídias tradicionais com as mídias sociais; (4) prover informações dentro da rede; (5) ser não-convencional; (6) promover exclusividade dentro das redes sociais; (7) desenhar produtos que possuam diferentes pontos de contato com os públicos; (8) apoiar causas que são importantes para os consumidores; e (9) utilizar histórias que se desenvolvam por diferentes mídias e envolvam os consumidores (MANGOLD; FAULDS, 2009).

Pode-se observar, então, como as redes sociais modificam a dinâmica da comunicação das organizações. Dessa forma, outros autores buscam entender mais profundamente elementos específicos desse contexto. É o caso de Gabrielli e Baghi (2016), as quais estudam as comunidades online, realizando um estudo de caso combinando tanto metodologia quantitativa quanto qualitativa.

As autoras concluem que as comunidades online têm uma capacidade de imprimir a marca na mente das pessoas de maneira mais forte que as mídias tradicionais, uma vez que, utilizam elementos mais pessoais, de difícil imitação e com características personalizadas para aquele público, dando inclusive características similares a características humanas para a marca, o que gera maior engajamento para essa marca (GABRIELLI; BAGHI, 2016).

Pode-se observar, então, que as mídias sociais apresentam novos desafios para a literatura de comunicação. Essa questão também é tratada dentro de CIM, que busca compreender as mudanças necessárias para o desenvolvimento desse novo ambiente, além de trabalhar especificamente cada ferramenta dentro dessa rede, suas características, particularidades e como pode se desenvolver uma comunicação integrada de marketing dentro desse ambiente.

Assim, pode-se observar que a comunicação integrada de marketing é um tema atual, relevante e que possui diversos subtemas e conexões com a literatura de marketing.

### 2.2.2. Escalas de comunicação integrada de marketing

Com base na revisão de literatura apresentada anteriormente é possível definir o que é processo de CIM. Mostra-se então importante definir como operacionalizar esse processo, ter uma compreensão de como essa variável tem sido trabalhada, e quais escalas têm sido usadas na sua operacionalização.

#### 1. Escala de Gabrielli e Balboni (2010):

Revisando a literatura, observa-se que além de escalas, existem autores que utilizam *proxys* para mensurar a CIM das organizações. Exemplo disso é o trabalho de Gabrieli e Balboni (2010), onde os autores investigam se PMEs de fato implementam CIM.

Para os autores CIM é um sistema holístico, ou seja, se baseia nas atividades e atitudes anteriores para o desenvolvimento atual do processo. Dessa forma, é um processo que envolve a coordenação sistemática das mensagens e atividades de marketing, formando um mix de comunicação de

marketing integrado, com o objetivo de enviar ao mercado-alvo uma mensagem clara sobre a organização e o que a mesma oferta (GABRIELI; BALBONI, 2010). Se baseiam então no framework de Christensen, Fuat Firat e Torp (2007), para desenvolver seu questionário, que busca avaliar 4 aspectos: (1) atividades; (2) mensagens; (3) processo organizacional; e (4) objetivos.

O questionário de Gabrieli e Balboni (2010) é dividido em 6 partes, sendo: (1) avaliação das características estruturais da organização; (2) dinâmicas endógenas e elementos exógenos que afetam a comunicação das organizações; (3) uso de 17 ferramentas de comunicação, onde avaliam por escala do tipo Likert de sete pontos a intensidade do uso dessas ferramentas; (4) metas que direcionam a comunicação; (5) características das mensagens; e (6) atividades relacionadas à comunicação, buscando entender o processo de comunicação de marketing dentro da empresa.

Pode-se observar que embora seja extenso, o questionário negligencia certos aspectos da CIM, uma vez que, mensura se as organizações têm usado ou não determinadas ferramentas de comunicação e como ocorre a comunicação, porém, não avaliando CIM como um processo organizacional extenso que tem enfoque em diversos stakeholders e no estabelecimento de diálogo e relacionamento. Além disso, como o enfoque da pesquisa é qualitativo, não é possível observar como foram estruturadas as perguntas realizadas pelas pesquisadoras, o que acaba impedindo a replicação de seu instrumento de pesquisa.

Dado o exposto acima, o instrumento de pesquisa proposto por Gabrielli e Balboni (2010) se mostra interessante para avaliar como ocorrem as atividades de comunicações, focando em como são utilizados os instrumentos de comunicação, quais são os objetivos e características dos mesmos. Porém, não consegue identificar como a organização desenvolve esse processo, em específico não consegue mensurar a integração das ferramentas de comunicação e a relação entre a estratégia organizacional e o processo de comunicação de marketing da empresa.

## 2. Framework de Einwiller e Boenick (2012):

Outra contribuição importante encontrada na literatura é o framework proposto por Einwiller e Boenick (2012). Utilizado como o objetivo de observar a relação entre o uso de CIM e o desempenho de comunicação em empresas de porte médio. Nesse framework avalia-se: (1) integração estratégica; (2) integração dos stakeholders (3) integração de processo; (4) execução da integração; (5) efetividade.

Apesar de apresentar semelhanças com o conceito de Porcu et al. (2017), analisando o foco estratégico, a integração de mensagens e os objetivos, esse framework não define as escalas e os autores por vez utilizam *proxys* para operacionalizar sua avaliação, além disso a publicação não disponibiliza como foi operacionalizado esse framework, o que impede a replicação do instrumento de pesquisa dos autores.

## 3. Escala de Luxton, Reid e Mavondo, (2015):

Outra escala encontrada na literatura é referente à capacidade de CIM, desenvolvida por Luxton, Reid e Mavondo (2015) e utilizada tanto nesse primeiro trabalho dos autores quanto no trabalho subsequente de Luxton, Reid e Mavondo (2017). No primeiro trabalho buscam entender a relação entre capacidade de CIM e desempenho de marca, já no segundo, testam a relação entre 3 diferentes orientações estratégicas e a capacidade de CIM.

Essa escala é desenvolvida a partir do conceito de Duncan e Mulhert (2004), que definem CIM como um processo constante, interativo e *cross-funcional*, que envolve o planejamento, execução e avaliação do processo de comunicação da marca, integrando todas as partes em um processo de troca com o objetivo de maximizar a satisfação de ambas as partes. Tratam CIM como uma capacidade inserida dentro das capacidades de marketing, que são definidas como processos integrativos desenvolvidos para aplicar o conhecimento coletivo, habilidades e recursos da firma, para dessa forma adicionar valor a bens e serviços e por consequência atender as necessidades do mercado (DAY, 1994 apud. LUXTON; REID; MAVONDO, 2015).

CIM pode então ser posicionada como, um processo que representa a habilidade da firma de aplicar seu julgamento e conhecimento tácito para combinar e converter ativos tangíveis (ex. ferramentas de marketing) e intangíveis (ex. características de marca) em desempenhos diretos e indiretos (LUXTON, REID; MAVONDO, 2015). Assim, enxergam o processo de CIM como uma capacidade por que ele engloba entradas tangíveis e intangíveis (Ex. conhecimento de mercado, integração entre as funções, recursos humanos e relacionamentos externos) e converte estes em saídas de valor (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017, p.424)

Partindo da perspectiva da visão baseada em recursos os autores, consideram CIM como uma capacidade específica da firma, uma vez que, ela envolve processos que estão intimamente baseados nos processos e rotinas da firma. Dessa forma, Luxton, Reid e Mavondo (2015), desenvolvem a escala de capacidade de CIM, onde buscam mensurar a habilidade da firma em desenvolver os processos de CIM, o que a diferencia de uma escala que objetiva mensurar o processo em si, uma vez que tem por objetivo mensurar se a firma possui habilidades e conhecimentos para desenvolver o processo de CIM, e não mensurar o processo especificamente.

Esse questionário é constituído por uma única dimensão, onde 12 itens são avaliados por meio de escalas de sete pontos do tipo Likert, segue o quadro 4 com os itens desse questionário:

QUADRO 4 – QUESTIONÁRIO DE LUXTON, REID e MAVONDO (2015)

1-	Todas as nossas ferramentas de comunicação de marketing trabalham em conjunto para alcançar nossos objetivos de comunicação da marca
2-	Nosso tema criativo é extensivo suficientemente para ser usado em campanhas para diferentes stakeholders
3-	Nós discutimos constantemente nossa estratégia de comunicação com nossa agência de publicidade
4-	Nós coordenamos nossos agentes externos para que atinjam os mesmos objetivos de comunicação
5-	Nossa estratégia de comunicação é direcionada por objetivos claros para criar relacionamentos com stakeholders
6-	Conhecimentos de pesquisa de mercado direcionam nossa estratégia de comunicação
7-	Nós conduzimos análise SWOT para ajudar a determinar o planejamento de comunicação de nossa marca
8-	Nossa estratégia de comunicação maximiza a força de nossas ferramentas de marketing

9- Um entendimento claro dos “pontos de contato” de nossa marca guia o planejamento do processo de campanha
10- Nós avaliamos constantemente os resultados das campanhas de comunicação
11- Nosso negócio se compromete a manter um pessoal altamente habilitado para gerenciar nossa comunicação
12- Temos tempo adequado para planejar e executar o plano de comunicação

Fonte: autor (2018), adaptado de Luxton, Reid e Mavondo (2015)

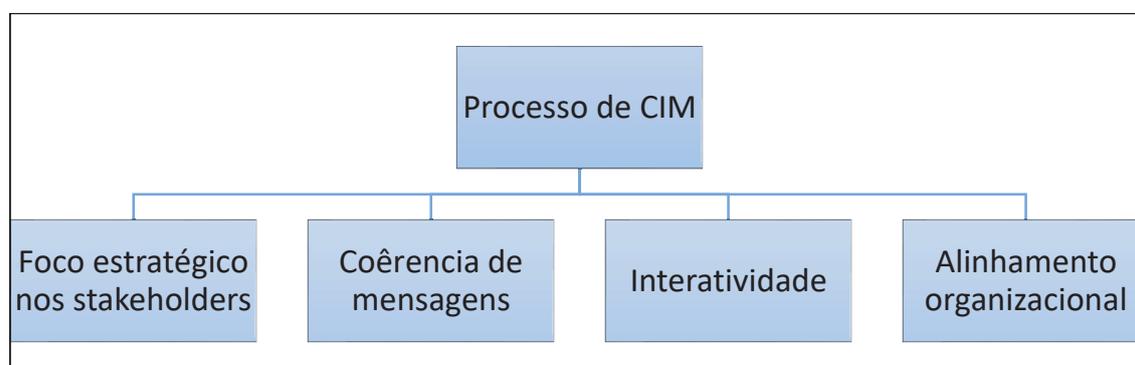
O conceito utilizado e a escala de Luxton, Reid e Mavondo (2015) se mostram condizentes para avaliar a capacidade de CIM das organizações, porém, dado o fato de se tratar de um construto unidimensional acaba se perdendo um potencial ponto de análise que é referente à influência de cada dimensão nas variáveis dependentes.

#### 4. Escala de Porcu et al. (2017):

Os dois trabalhos de Porcu et. al. (2017) apresentam também uma escala do processo de CIM, sendo que o primeiro reporta a construção dessa escala enquanto o segundo objetiva verificar a relação entre uma serie de taxonomias culturais e o processo de CIM.

Se mostra necessário, então, definir com clareza as características específicas desse conceito e suas dimensões. A figura 2 traz um resumo das dimensões do conceito dado pelos autores que servem de base para o desenvolvimento de sua escala.

FIGURA 2 – DIMENSÕES DO PROCESSO DE CIM



Fonte: Elaborado pelo autor (2018), baseado em: Porcu et al. (2018)

Entende-se que baseado nesse conceito, CIM é de fato um processo, uma vez que se trata de um conjunto de atividades coordenadas com o objetivo de

estabelecer relacionamentos de longo-prazo, o que está em conformidade com o conceito de processo dado por Vieira (2003), que afirma que processos são conjuntos de atividades coordenadas com um objetivo.

Assim, processo de CIM é um processo formado por: (1) foco estratégico nos stakeholders; (2) coerência de mensagens; (3) interatividade e (4) alinhamento organizacional.

Para avaliar esse processo, os autores desenvolvem um questionário de 25 itens avaliado por meio de escala do tipo Likert de sete pontos, o quadro 5 traz um resumo dos itens dessa escala, abaixo também serão detalhadas cada uma dessas dimensões:

QUADRO 5 – QUESTIONÁRIO DE PORCU et al. (2017)

<b>1. Consistência de mensagens</b>
CONS 1.1) Minha empresa coordena cuidadosamente todas as mensagens originadas por todos os departamentos e funções. Com o objetivo de manter a consistência de todo seu posicionamento estratégico
CONS 1.2) Minha empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.
CONS 1.3) Minha empresa periodicamente revisa todas as suas comunicações para determinar o nível de consistência com o posicionamento estratégico.
CONS 1.4) Na minha empresa é fundamental manter a consistência entre os produtos e as comunicações, que são inferidas e baseadas nas mensagens de produtos e serviços que vem da experiência em lidar com a empresa, funcionários, agentes e produtos.
<b>2. Interatividade</b>
INTE 2.1) Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as queixas e dúvidas do público sobre a marca, os produtos e a empresa em si.
INTE 2.2) Minha empresa reúne informações sobre o público que vem de diversas pessoas e departamentos e unifica essa informação em uma base que é de fácil acesso.
INTE 2.3) Na minha empresa é crucial para toda a empresa e para o RH ter uma atitude de resposta em relação as mensagens recebidas por todos os públicos.
INTE 2.4) Na minha empresa o uso de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.
INTE 2.5) Na minha empresa ouvir ativamente as mensagens geradas pelos diversos públicos (eletrônico ou não) é de importância vital para gerar a estratégia de comunicação.
INTE 2.6) Minha empresa acredita que a relação entre a empresa e seus diversos públicos deve ser recíproca para estabelecer diálogo baseado na confiança.
INTE 2.7) Minha empresa proativamente implementa mídias sociais ao ouvir conversas existentes e promover o diálogo com os diversos públicos.
<b>3. Foco estratégico nos stakeholders</b>
STAK 3.1) A missão da empresa é essencial para o planejamento das comunicações e é promovida pelos funcionários.
STAK 3.2) Minha empresa desenvolve e implementa estudos sistemáticos para avaliar a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, com o objetivo de manter relações com os funcionários.

STAK 3.3) N minha empresa entender os principais pontos de contato entre a empresa e os diversos públicos é fundamental para fortalecer a comunicação.
STAK 3.4) Na minha empresa as redes sociais são um meio dos diversos públicos entrarem em contato com a empresa.
STAK 3.5) Toda as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os diversos públicos.
STAK 3.6) Na minha empresa os recursos humanos buscam o objetivo de oferecer soluções centradas nos diversos públicos.
STAK 3.7) Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros externos com o objetivo de alcançar maior valor para os diversos públicos
<b>4. Alinhamento organizacional</b>
ALIN 4.1) Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.
ALIN 4.2) Minha empresa gerencia cuidadosamente as comunicações verticais garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.
ALIN 4.3) Minha empresa garante que seus agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês .
ALIN 4.4) Na minha empresa cooperação é crucial porque todos os departamentos afetam a reputação.
ALIN 4.5) Na minha empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam tarefas e funções específicas.
ALIN 4.6) Na minha empresa encorajar e promover uma cultura e clima colaborativo é altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação.
ALIN 4.7) Minha empresa treina os funcionários para desenvolverem cooperação e habilidades de coordenação.

**Fonte:** Autor (2018), adaptado de Porcu et al. (2017)

#### 1. Foco estratégico nos stakeholders:

De acordo com Porcu et al. (2017), foco estratégico nos stakeholders se refere à centralidade de todos os *stakeholders* nas decisões de comunicação e em todas as demais funções organizacionais

Sobre essa primeira dimensão, é uma das características que diferencia o conceito de Porcu et al. (2017) dos demais conceitos de CIM. Conforme destacado na sessão anterior, conceitos como os de Nowak e Phelps (1994), Phelps e Johnson (1996), Beard (1997) afirmam que o processo de CIM deve apenas objetivar e afetar os públicos-alvo da organização. Também conforme apontado anteriormente, essa concepção passou por mudanças, que culminam no conceito de Porcu et al. (2017).

Assim, para definir e entender a primeira dimensão do conceito de processo de CIM, mostra-se importante definir o que são stakeholders. De acordo com McGrath e Witty (2017), o termo stakeholders tem sido amplamente utilizado na literatura, porém, ainda não tem uma definição clara.

Os autores destacam que esse termo surge para: (1) integrar interesses econômicos, ecológicos e sociais no contexto de projetos; (2) ampliar a perspectiva de tempo ao considerar não apenas o stakeholders no momento atual, mas também no futuro e; (3) ampliar a perspectiva espacial dos projetos, que passam a considerar não apenas uma perspectiva local, mas também um contexto regional e global na atividade gerencial (MCGRATH; WITTY, 2017).

Se baseiam então no conceito de Bourne e Walker (2005), no qual stakeholders são indivíduos ou grupos que possuem interesse ou algum direito ou propriedade em um projeto, que podem contribuir por meio de conhecimento ou suporte, ou que impactam ou são impactados pelo projeto. Assim, entende-se que ao incorporar stakeholders ao processo de CIM, ocorre um aumento no seu escopo de atuação e em sua importância, uma vez que objetiva influenciar um grupo maior de indivíduos.

Tendo em vista esse conceito de stakeholders, o processo de CIM engloba não apenas o público-alvo de seus produtos, mas sim todos as audiências que são impactadas pelas ações da organização, incluindo os públicos internos e externos, ampliando o foco anterior dos conceitos de CIM. Assim, uma organização que aplica devidamente o processo de CIM considera não apenas o público-alvo, mais entende que o ambiente externo como um todo se relaciona com a empresa, assim, busca transmitir sua proposta de valor para todas as partes que se relacionam com a organização.

Para tanto é crucial conhecimento sobre os stakeholders e a disseminação desse conhecimento por toda a organização. Assim, nessa dimensão deve ser avaliado se os membros da organização compreendem que a criação de relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders* é de fato o objetivo da organização. Dadas essas características, a dimensão é avaliada por meio de 7 itens que são relacionados aos seguintes pontos: (1) promoção da estratégia organizacional por todos os *stakeholders*, (2) objetivos centrados nos *stakeholders* e (3) avaliação de todos os pontos de contatos com todos os *stakeholders*

Esses itens buscam avaliar se de fato a organização enxerga que seus objetivos estratégicos são relacionados com todos os stakeholders, se coloca objetivos e metas baseados nos mesmos e se avalia os pontos de contato com esses stakeholders.

## 2. Consistência de mensagens:

A segunda dimensão do processo de CIM advém da abordagem operacional do CIM, e é referente à coordenação das mensagens em termos de consistência visual, coerência com os produtos e serviços e também a consistência entre mensagem e estratégia. Essa dimensão objetiva avaliar se a organização produz mensagens consistentes entre si, em termos de conteúdo, *timing* e forma e se as comunicações da organização transmitem valores semelhantes. Dessa forma, essas mensagens são capazes de gerar uma sinergia entre si, o que potencializa sua efetividade (PORCU et. al., 2017).

Ao mesmo tempo, o processo de CIM devido à sua amplitude e ao foco estratégico em todos os stakeholders, acaba atingindo mais de uma audiência, o que traz uma necessidade de coerência entre as mensagens que a organização produz, para que assim, consiga se comunicar de acordo com as especificidades daquela audiência e ao mesmo tempo consiga transmitir uma mensagem com os mesmos conteúdos e valores que transmite para os demais públicos (PORCU et. al., 2017).

Para avaliar a dimensão consistência de mensagens são definidos 4 itens, que avaliam: (1) a coordenação das mensagens da empresa; (2) a consistência entre os componentes visuais da comunicação; (3) se a empresa revisa suas comunicações para verificar se estão adequadas ao posicionamento; e (4) se as mensagens produzidas pela empresa têm consistência com os produtos da mesma.

Assim, pode-se entender que o processo de CIM envolve a produção de comunicações coordenadas entre si, que tenham componentes visuais consistentes, que sejam alinhadas ao posicionamento da organização e de seus produtos.

## 3. Interatividade:

A terceira dimensão do processo de CIM é referente à interatividade, que estabelece uma comunicação em via dupla e simétrica, sendo uma condição necessária para o estabelecimento do diálogo com os *stakeholders*. (PORCU et

al., 2017). De acordo com os autores, a evolução das tecnologias de informação e a internet deram papel de maior destaque para a necessidade de interatividade entre as organizações e seus stakeholders, uma vez que essas tecnologias possibilitam que os stakeholders externos expressem suas opiniões e tenham voz ativa na sua relação com as organizações.

Dessa forma, para que o processo de CIM atinja seu objetivo de gerar relacionamentos de longo-prazo se faz necessário que haja um diálogo aberto entre as organizações e stakeholders, essa abertura é traduzida pela dimensão de interatividade.

Para mensurar essa dimensões são propostos 7 itens, que avaliam: (1) se a empresa busca facilitar as queixas e dúvidas dos seus públicos; (2) se a empresa reúne e transmite informações sobre seus públicos; (3) se é crucial para os funcionários terem uma atitude responsiva em relação ao que é comentado pelos públicos; (4) se a empresa consegue responder de forma rápida aos seus públicos; (5) se a empresa busca ouvir as mensagens geradas pelos seus públicos; (6) se existe uma crença na reciprocidade do diálogo entre a organização e stakeholders; e (7) se as mídias sociais são utilizadas para estabelecer esse diálogo (PORCU et. al., 2017).

Pode-se então observar que para estabelecer relacionamentos de longo-prazo é necessário haver uma abertura por parte da empresa aos comentários, respostas, sugestões e atitudes do meio externo e além disso, que haja uma resposta a esse fenômeno. O que é observado no processo de CIM pela dimensão de interatividade. Assim, a organização deve facilitar a abertura para as opiniões externas, reunir essas informações e responder com o objetivo de construir uma relação aberta e de confiança com seus stakeholders (PORCU et. al., 2017).

#### 4. Alinhamento organizacional:

A última dimensão do processo de CIM é o alinhamento organizacional, que se refere à integração que ocorre em nível organizacional para a efetiva produção do processo de CIM, uma vez que o conceito de CIM demanda que todas as partes da organização estejam alinhadas para a produção de mensagens consistentes que objetivam o estabelecimento de diálogo e por

consequência relacionamentos de longo-prazo (PORCU et. al., 2017). Este alinhamento garante que todos os componentes da organização saibam quais são os valores da empresa e como se dá a comunicação da mesma.

De forma geral, o alinhamento de processos, quebra de barreiras entre os departamentos e elimina “silos” funcionais dentro da organização (PORCU et al., 2017), garantindo que todos os departamentos e funções trabalhem em na geração de mensagens consistentes.

A dimensão de consistência de mensagens é avaliada por meio de 7 itens, que mensuram: (1) o cuidado com a comunicação horizontal interna; (2) o cuidado com a comunicação vertical interna; (3) o contato entre parceiros externos e a organização; (4) a cooperação entre os departamentos como forma de geração de reputação; (5) o estabelecimento de valores e objetivos que guiam as ações das pessoas; (6) o clima colaborativo da empresa; e (7) se a empresa busca coordenar e encorajar a cooperação interna (PORCU et. al., 2017).

Por meio dessas dimensões, é possível observar que o processo de CIM é um processo complexo que envolve que a organização coopere e se coordene internamente, que tenha um enfoque estratégico nos diversos públicos que são afetados pela empresa e que busque estabelecer um diálogo aberto, transparente e responsivo com essa parte através do uso de mensagens consistentes entre si.

Ao fim desse processo espera-se que a organização estabeleça relacionamentos de longo-prazo que por consequência são traduzidos na geração de valor.

### 2.3. ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Nesta sessão, apresenta-se, a primeiramente a definição de orientação estratégica. Em seguida, expõe-se orientação para inovação, conceitos e características.

Manu e Sriram (1996) relatam que a orientação estratégica se refere a como uma organização usa a estratégia para se adaptar e/ou mudar aspectos de seu ambiente para um alinhamento mais favorável. Zhou et. al. (2005) afirmam que orientações estratégicas são a direção estratégica de uma firma

com o objetivo de criar comportamentos próprios, e a partir desses comportamentos atingir vantagem competitiva.

Siguaw e Simpson (2006), por sua vez, consideram orientação estratégica como uma estrutura de conhecimentos, crenças compartilhadas por toda a organização que guiam e direcionam as estratégias e ações (incluindo formais e informais), comportamentos, competências e processos da firma.

Berthon, Hulbert e Leyland. (1999) comentam que as orientações estratégicas são guias pelos quais as organizações definem suas estratégias de negócio. De acordo com Theodosiou et al. (2012) as orientações estratégicas não levam diretamente a um maior desempenho, porém, estimula certos comportamentos que por sua vez trazem maior desempenho.

Dessa forma, pode-se considerar que as orientações estratégicas são um conjunto de crenças e conhecimentos, que acabam por influenciar normas de comportamento, objetivos e ações dentro das organizações, direcionando estas para um objetivo específico.

Partindo desses conceitos de orientação estratégica, se torna possível visualizar de maneira mais clara o conceito de OI.

Para Manu (1992), OI é um construto relacionado com resultados de inovação (novos produtos ou processos), esforço inovativo (pesquisa e desenvolvimento e entrada em novos mercados. Englobando dessa forma o total de programas de inovação e ao mesmo tempo promovendo direcionamento estratégico para a organização.

O autor também traz um importante ponto ao criticar estudos anteriores que tratavam a inovatividade como unidimensional, ou seja, inovatividade é referente a apenas um aspecto específico, como lançamento de novos produtos, ou melhoria de processos, dessa forma coloca que a inovatividade se manifesta de diversas formas e deve ser considerada como multidimensional.

Assim, para se entender completamente as ramificações da OI é importante se incluir quantas dimensões forem possíveis. Um foco em apenas uma dimensão da inovatividade pode ignorar outras dimensões potencialmente importantes (MANU, 1992).

Hurley e Hult (1998) utilizam o conceito de cultura de Deshpandé e Webster (1989), no qual, cultura seria um conjunto de afirmações e entendimento sobre o funcionamento da organização. Partindo desse conceito, trazem o

conceito de inovatividade, como a noção de abertura para novas ideias, sendo um aspecto da cultura da empresa. Dessa forma, observam que a inovatividade quando combinada com as características organizacionais cria uma maior capacidade de inovar. Sendo que, firmas com maior capacidade de inovar conseguem gerar vantagem competitiva e alcançar maiores níveis de desempenho.

Siguaw e Simpson (2006), tratam especificamente da questão do conceito de OI, em seu trabalho, buscam determinar o domínio da OI, desenvolver uma definição operacional, criar um framework para examinar a OI, além de propor pesquisas sobre o tema.

Para tanto, realizam uma revisão na literatura e argumentam que as inovações garantem vantagem competitiva e maior desempenho para as organizações, e que esse processo não é sustentado por um tipo específico de inovação, ou por uma única orientação estratégica, mas sim por uma estrutura de conhecimentos que englobe a organização como um todo.

Assim, Sigauw e Simpson (2006), colocam que a orientação para inovação é uma estrutura de conhecimentos, que guia todas as estratégias e práticas organizacionais, com o objetivo de promover o pensamento inovador e facilitar o desenvolvimento, criação e execução de inovações. Ela se dá no campo da cultura, ou seja, como um conjunto de ideias compartilhadas pela organização, e não necessariamente processos ou hábitos pré-estabelecidos.

Essa definição coloca a orientação para inovação como um conjunto de entendimentos e conhecimentos constituídos na estrutura de conhecimentos dessa organização, que acaba influenciando as atividades organizacionais, dessa forma, OI não é referente a um conjunto de comportamentos (SIGUAW; SIMPSON, 2006).

Os autores também desenvolvem um framework, onde descrevem que a OI é formada por: (1) filosofia de aprendizagem; (2) direcionamento estratégico; e (3) aclimação transfuncional. Na sessão referente a escalas de OI esse framework é mais detalhado.

Stock e Zacharias (2011) também trazem um conceito de OI onde, a orientação para inovação é um princípio guia que direciona as estratégias da empresa para a inovatividade. Sendo que inovatividade é uma dimensão cultural que se refere à abertura da empresa para novas ideias (HURLEY E HULT, 1998).

Através dessas novas ideias, espera-se impactar no número, taxa, e tipo de inovações que uma empresa produz (SIMPSON et al., 2006).

Os autores se baseiam na teoria da configuração para desenvolver esse conceito, onde acredita-se que um conjunto de fatores internos direciona as ações da organização e interage com fatores externos, sendo que a consistência entre os fatores internos é que determina a eficiência das ações da empresa. Dessa forma, determinam 5 fatores que compõem a OI: (1) orientação para inovação da estratégia; (2) orientação para inovação da liderança; (3) orientação para inovação dos processos; (4) orientação para inovação dos recursos humanos; e (5) orientação para inovação da cultura (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Uma vez que os autores desenvolvem uma escala com esses fatores também será mais detalhada na sessão de escalas de OI.

Theodosiou et al. (2012) também trabalham o conceito de OI, primeiramente destacam orientações estratégicas como princípios-guia que influenciam o marketing e o processo de desenvolvimento da estratégia das organizações. Dessa forma, refletem o direcionamento estratégico implementado pela empresa para criar certos comportamentos e atingir desempenho superior.

Baseiam-se no conceito de orientação estratégica e no conceito de Hurley e Hult (1998) para definir OI como uma filosofia que incentiva a implementação de novas ideias e que reflete a vontade da empresa em ser aberta a mudanças através da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos.

Essa orientação estratégica permite a tomada de riscos, e aumenta a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos (OLSON et al., 2005). Como direcionamento estratégico, a OI é uma maneira de pensar que direciona a firma para o longo-prazo, a mantendo inovadora (THEODOSIOU et. al, p.1061, 2012).

No presente trabalho, utiliza-se conceito dado por Theodosiou et al. (2012), dessa forma, OI é considerada uma dimensão cultural que afeta a organização como um todo, uma filosofia que incentiva a implementação e a abertura para novas ideias, tornando essa organização mais propensa a mudanças e a implementação de novos processos, sistemas administrativos,

recursos e tecnologias, que por consequência a mantem no longo-prazo como inovadora.

Escolheu-se esse conceito por trazer de forma mais atualizada o conceito de Hurley e Hult (1998) e por tratar a OI como um aspecto cultural extensivo, outro fato que corrobora para essa escolha está na operacionalização do conceito, que será mais detalhada na sessão de escalas de OI.

Tendo em vista esse conceito, torna-se necessário entender o que são as inovações. Manu (1992), comenta que as inovações são um meio pelo qual as organizações se adaptam ao seu ambiente, sendo fundamental para a sua sobrevivência. Segundo o Manual de Oslo (1997), que estabelece diretrizes sobre inovações, uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O Manual categoriza inovações em: (1) de processo; (2) de produto; (3) de marketing e (4) organizacional.

O presente estudo é focado nas inovações de marketing, que são novos métodos de marketing em promoção de produtos, envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa. Por exemplo, o primeiro uso de um novo meio de comunicação, que não era utilizado pela organização, ou de uma técnica substancialmente diferente, ou ainda de uma nova maneira de desenvolver os processos de comunicação.

Dessa forma pode-se entender as inovações de maneira mais ampla, não apenas como inovações de produto, mas sim como um processo de mudança, melhoria e introdução de novos métodos, que atua em todas as áreas da empresa, em específico nesse estudo, na área de comunicação.

### 2.3.1. Escalas de orientação para inovação

O proposito desta sessão é apresentar as principais escalas de OI presentes na literatura, com o objetivo de possibilitar a escolha da escala mais adequada ao conceito de OI utilizado no presente trabalho e aos objetivos de pesquisa.

A literatura apresenta algumas escalas de OI e inovatividade, destacando-se os trabalhos de Hurley e Hult (1998), Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), Siguaw e Simpson (2006), Dobni (2008) e Stock e Zacharias (2011). Assim, esta sessão irá apresentar as características de cada uma das escalas utilizadas por esses autores e por fim apontará a escala mais adequada para o presente trabalho.

#### 1. Escala de Hurley e Hult (1998):

Hurley e Hult (1998) trabalham a escala de inovatividade em seu estudo, com o objetivo de entender fatores antecedentes à inovatividade, para esses autores, inovatividade é um aspecto cultural, a noção de abertura para novas ideias da organização, sendo uma medida para a orientação da empresa em direção à inovação.

Dessa forma, pode-se perceber que para esses autores a inovatividade direciona a organização para o desenvolvimento de inovações, que é referente a implementação de novas ideias, produtos ou processos. Assim, um alto grau de inovação é uma métrica para o direcionamento que determinada organização tem para o desenvolvimento de novas ideias, produtos ou processos.

Por fim, acabam confirmando que uma cultura de inovatividade tem relação positiva com a implementação de inovações, também trazem conclusões importantes sobre fatores antecedentes à inovatividade, confirmando que um ambiente caracterizado por aprendizagem, compartilhamento de decisões e desenvolvimento pessoal tem influência positiva sobre a inovatividade daquele grupo.

Para mensurar a inovatividade os autores utilizam uma escala composta por 5 itens, avaliados por escala do tipo Likert de 5 pontos, abaixo segue o quadro 6 com o questionário:

QUADRO 6 – ESCALA DE INOVATIVIDADE HURLEY E HULT (1998)

1- Inovação técnica, baseada em resultados, é rapidamente aceita
2- A gerência busca ativamente ideias inovadoras
3- Inovação é rapidamente aceita na gestão de projetos/programas
4- Pessoas são penalizadas por novas ideias
5- Inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada

**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Hurley e Hult (1998)

Observa-se que a escala tem como objetivo mensurar se novas ideias, processos ou produtos são desenvolvidos dentro da organização, sendo uma escala unidimensional.

O trabalho de Hurley e Hult (1998) é um dos mais citados na literatura de orientação para inovação, servindo de base para pesquisas já comentadas anteriormente como Sigauw e Simpson (2006), Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), Theodosiou et. al. (2012), Stock e Zacharias (2011) entre outros, o que dá mais credibilidade ainda para essa obra e sua escala. A única ressalva que se faz é o fato da escala medir a inovatividade da empresa e não a OI.

## 2. Escala de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002):

Um trabalho que também utiliza uma escala de inovatividade é o estudo de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), esses autores investigam a relação entre orientação para aprendizagem e inovatividade, argumentando que para o desenvolvimento de inovações é necessário que a organização tenha propensão a aprender, dessa forma, a orientação para aprendizagem seria um fator que influencia positivamente a inovatividade da empresa, que por sua vez é capaz de gerar resultados de inovação.

Os autores consideram o conceito de inovatividade de Hurley e Hult (1998) para o desenvolvimento de sua escala, dessa forma, enxergam inovatividade como um aspecto cultural relativo à abertura para novas ideias, também apontam que existem duas perspectivas para esse conceito, sendo uma primeira que enxerga inovatividade como uma variável comportamental que seria referente à adoção de inovações por parte das empresas, e uma segunda perspectiva, que é referente à propensão da organização realizar mudanças.

Assim, desenvolvem uma escala composta de 6 itens, onde inovatividade é avaliada através de escalas do tipo Likert de 7 pontos, abaixo, o quadro 7 traz a escala dos autores:

QUADRO 7 – ESCALA DE INOVATIVIDADE DE CALANTONE, CAVUSGIL E ZHAO (2002)

1- Nossa empresa frequentemente tenta novas ideias
2- Nossa empresa busca novas formas de fazer as coisas
3- Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação
4- Nossa empresa geralmente é primeira no mercado com novos produtos e serviços
5- Inovação em nossa empresa é vista como arriscada e existe resistência a inovação
6- A introdução de novos produtos tem aumentado nos últimos 5 anos

**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002)

Uma diferença considerável entre a escala dos autores e a escala de Hurley e Hult (1998), é que estes consideram como importante avaliar a questão da entrada de mercado com novos serviços e produtos, aspecto que anteriormente era visto como relativo à orientação empreendedora, dessa forma, apresentam uma alternativa de escala que avalia a adoção de novas ideias, mudanças, criatividade e adoção de novos produtos e serviços.

### 3. Framework de Siguaw e Simpson (2006):

Outro trabalho de destaque é o de Siguaw e Simpson (2006), os autores não desenvolvem escala, porém, analisam a teoria e chegam a um framework teórico a respeito de OI.

Esses autores afirmam que o sucesso de longo prazo das organizações pode ser associado à sua OI, uma vez que essa orientação é capaz de produzir novas capacidades e inovações que vão além de novos produtos. Dessa forma, enxergam a importância de estudos sobre OI, realizando uma revisão de publicações e buscando determinar o domínio do conceito de OI, assim, observam que OI é uma estrutura de conhecimentos que envolve toda a organização, sendo assim, um conjunto de crenças que são compartilhadas por todos os membros da organização e que direcionam suas ações.

Dado esse pensamento, os autores se diferenciam de conceitos anteriores, uma vez que colocam a OI como uma estrutura cross-funcional e que é separada das ações e atitudes daquele grupo, ou seja, a OI representa as ideias e crenças em direção a um comportamento inovador, porém, não é diretamente esse comportamento.

Pode-se então observar que a OI direciona os comportamentos para a inovação, porém, esse conjunto de pensamentos precisa ser traduzido por ações para gerar e implementar novas ideias, processos, produtos ou serviços.

Partindo dessas ideias, os autores colocam que a OI é um sistema que envolve: (1) filosofia de aprendizagem; (2) direcionamento estratégico e (3) aclimação transfuncional. Apesar de apresentarem esses componentes os autores entendem que a OI sendo um sistema não pode ser dividido em partes, dessa forma, acreditam que deve se observar essa estrutura sempre e6ym conjunto.

Filosofia de aprendizagem se refere ao entendimento que a organização tem sobre aprendizagem, aquisição de conhecimentos, transferência e uso de conhecimentos. Esse entendimento é responsável por permitir que as partes da organização apliquem e compartilhem seus conhecimentos em um ciclo constante, dessa forma, seriam capazes de produzir novos conhecimentos.

Direcionamento estratégico é o componente da OI referente a maneira de pensar direcionada para a inovação que vem da direção e gerencia da organização, dessa forma, são pensamentos que são estimulados pela direção da organização de maneira proposital, sendo refletidos em objetivos claros, normas, métodos, visão e missão da organização.

Aclimação tranfuncional é referente ao compartilhamento de crenças por todas as áreas funcionais da organização, é o mecanismo que conecta cada estrutura de pensamento das funções organizacionais, sendo crenças únicas por toda a organização que facilitam o trabalho em grupo em direção à mudanças e inovações.

Dessa forma, pode-se observar que o trabalho de Siguaw e Simpson (2006), mesmo sem desenvolver uma escala de OI, traz contribuições para o presente estudo, sendo que, deve-se considerar o conceito de OI e as características destacadas por esses autores na escolha da escala que irá ser operacionalizada no presente estudo.

#### 4. Escala de Dobni (2008):

Dobni (2008), desenvolve uma escala referente a cultura de inovação, para o autor, inovação é um fator que resulta em vantagem competitiva de longo-

prazo, entretanto, existe uma falta de consenso na literatura a respeito de inovação, cultura de inovação e inovatividade, dessa forma, o autor se propõe a desenvolver uma escala de cultura de inovação, que é referente à OI.

De acordo com Dobni (2008), nas organizações, inovatividade é derivada de um conjunto de atividades inter-relacionadas, sendo que estas atividades são unidas pela cultura organizacional, dessa forma, a cultura organizacional influencia a criatividade e a inovação dos indivíduos e grupos dentro da organização, atuando tanto nas práticas diárias, quanto influenciando normas, artefatos e procedimentos. Assim, a chave para o desenvolvimento de inovações reside na habilidade de definir, estabelecer e reforçar traços de comportamento inovador nos funcionários. Sendo que, inovações irão aparecer sob certas circunstâncias, fatores determinantes, que incluem, visão e missão, foco no consumidor, processos de gerenciamento, suporte por parte da liderança entre outros.

Em especial, o gerenciamento tem a necessidade de facilitar a mudança de pensamento e ação dos funcionários, por sua vez, os funcionários devem responder a essas mudanças e assumir riscos e desafios relacionados a mudança. A habilidade de alcançar com sucesso um estado de inovatividade irá depender da propensão da gestão, do suporte da arquitetura organizacional, e das respostas por parte dos funcionários a esses estímulos (DOBNI, 2008)

Para desenvolver a escala, o autor se apoia no seguinte conceito de cultura de inovação: Um contexto multidimensional que inclui, (1) a intenção de ser inovativo, (2) a infra-estrutura para dar suporte à inovação, (3) comportamentos operacionais que necessários para uma orientação para o mercado e voltada para a geração de valor, e (4) um ambiente necessário para implementar inovações.

Ao final do processo de desenvolvimento da escala, o autor chega a um questionário composto de 70 questões, sendo que estas representam 7 fatores, abaixo, a figura 3 ilustra esses fatores.

FIGURA 3 – DIMENSÕES CULTURA DE INOVAÇÃO DE DOBNI (2008)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Dobni (2008)

Pode-se observar que Dobni (2008), observa fatos semelhantes a Siguaw e Simpson (2006), uma vez que defende que a inovatividade da empresa permeia a organização como um todo e é determinada por um conjunto de fatores. Uma limitação dessa escala é o grande número de itens e dimensões que apresenta, o que pode dificultar a aplicação, uma vez que traz consigo a necessidade de uma amostra maior para viabilizar essa aplicação.

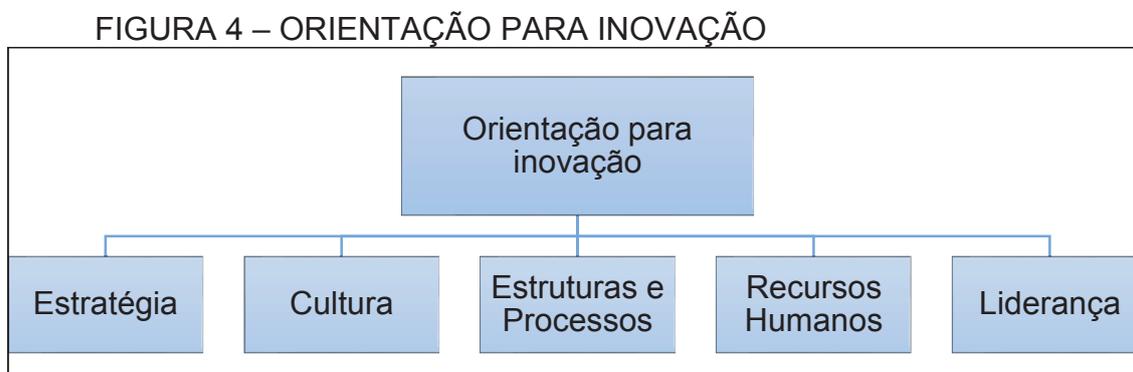
##### 5. Escala de Stock e Zacharias (2011):

Stock e Zacharias (2011), realizam um estudo onde identificam fatores que potencializam os resultados de inovação das organizações, dessa forma, testam a influência da OI sobre esses resultados, desenvolvendo uma escala para o mesmo.

Os autores definem OI como o princípio guia para o desenvolvimento e implementação da estratégia, com o propósito de aumentar a inovatividade da empresa. Dessa forma, serve como princípio guia para a promoção de programas de inovatividade.

Assim, criam uma escala formada por 5 categorias: (1) orientação para inovação da estratégia; (2) orientação para inovação da cultura; (3) orientação

para inovação de estruturas e processos; (4) orientação para inovação dos recursos humanos e (5) orientação para inovação da liderança. A figura 2, resume as dimensões do construto:



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Stock e Zacharias (2011)

A orientação para inovação da estratégia segundo Stock e Zacharias (2011), se refere ao grau em que as estratégias da organização caminham para a inovatividade. Citam como exemplo a busca por novas oportunidades, desenvolvimento de novos produtos e um posicionamento proativo como ações que refletem uma orientação para inovação da estratégia. Pode-se também ampliar essa ideia para o desenvolvimento e melhoria de processos.

Dessa forma, empresas com a estratégia orientada para inovação são organizações que inserem no seu planejamento o desejo de inovar, buscam novas oportunidades, objetivam ser proativas na competição através da implementação de inovações.

A orientação para inovação de estruturas e processos, segundo os autores, é o grau em que as estruturas e procedimentos promovem a inovatividade dentro das organizações. Espera-se que um alto grau de orientação para inovação de estruturas e processos facilite o fluxo de informações dentro da organização e possibilite uma quantidade de recursos suficientes para cada função da organização desenvolver seus processos, melhorias e inovações.

Outro componente da orientação para inovação é a orientação para inovação dos recursos humanos, que, é o grau em que os sistemas de recursos humanos estimulam a inovatividade na organização, se referindo a como a seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento estimulam os funcionários à serem inovadores e disseminarem a inovatividade (STOCK; ZACHARIAS,

2011). Dessa forma, a estrutura de recursos humanos deve estimular o desenvolvimento de inovações dentro da organização, ao recrutar, selecionar e recompensar pessoas que desenvolvem inovações, o que por consequência amplia a inovatividade da empresa.

A orientação para inovação da cultura se refere ao grau em que valores, normas e artefatos dão suporte à inovatividade da empresa (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Valores se referem às crenças dos participantes da organização; normas relacionam-se às expectativas da firma sobre seus integrantes, acerca de um comportamento de inovatividade; e artefatos correspondem à circulação de histórias, arranjos e rituais que disseminem inovatividade.

Por meio de uma cultura orientada para inovação a organização é capaz de estimular o comportamento inovador de seus participantes, essa dimensão avalia o grau em que os componentes culturais daquela organização são alinhados com o objetivo de ampliar a inovatividade da mesma.

A última dimensão do conceito de Stock e Zacharias (2011) é a orientação para inovação da liderança, que se refere ao grau em que os líderes promovem a inovatividade entre seus subordinados e estimulam essa cultura nas suas atividades.

Da mesma forma que os demais componentes da OI, a orientação para inovação da liderança mensura o grau em que os líderes transmitem para seus subordinados a importância de inovar, o grau em que seus comportamentos, atitudes e valores refletem um direcionamento para inovatividade.

Também pode-se criticar essa escala pelo seu tamanho, uma vez que possui uma quantidade elevada de dimensões e itens, que acaba dificultando a aplicação de pesquisas quantitativas.

#### 6. Escala de Theodosiou et. al. (2012):

No presente trabalho se utilizará a escala de Theodosiou et. al. (2012), essa escala é baseada no trabalho de Hurley e Hult (1998), dessa forma, os autores consideram OI como um aspecto cultura referente à abertura para novas ideias.

Os autores utilizam essa escala para estudar a relação de uma série de orientações estratégicas (OI, orientação para consumidor, orientação para competidor e orientação para custos internos) com o desenvolvimento de capacidades de marketing. Além disso, também estudam a relação entre fatores ambientais (turbulência de mercado, intensidade competitiva e descentralização) com as orientações estratégicas e também testam a relação das capacidades de marketing com desempenho.

Dessa forma, testam esse modelo através de modelagem de equações estruturais em uma amostra de 316 gerentes de banco na Grécia, encontrando suporte para todas as suas hipóteses, com exceção à 2 hipóteses que relacionavam respectivamente. Pode-se destacar que os autores confirmam a relação positiva entre orientação para inovação e capacidades de marketing, o que serve de base também para o presente estudo, uma vez que busca-se relacionar OI com o processo de CIM, que pode ser entendido como um construto relacionado às capacidades de marketing.

Conforme destacado anteriormente, os autores colocam OI como uma dimensão cultural referente a abertura para novas ideias, capaz de manter a organização no longo-prazo como inovadora e acarretando em vantagem competitiva. Assim, avaliam a OI através de uma escala de tipo Likert de sete pontos, composta por uma única dimensão com 4 itens, conforme o quadro 8 abaixo:

QUADRO 8 – ESCALA DE OI DE THEODOSIOU ET. AL. (2012)

1- Inovações baseadas em resultados de pesquisa são prontamente aceitas
2- A gerencia busca ativamente ideias inovadoras
3- Inovações são prontamente aceitas nos programas/projetos de gestão
4- Empregados se sentem livres para expressar suas ideias inovadoras

**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Theodosiou et. al. (2012)

Observa-se que a escala é coerente com o conceito dado pelos autores e utilizado no presente trabalho, uma vez que, avalia se as novas ideias são aceitas e disseminadas pela organização, o que vem de acordo com o que colocam Siguaw e Simpson (2006), ao afirmar que OI engloba a organização como um todo.

Pode-se colocar como pontos positivos dessa escala o fato de ser uma escala de fácil aplicação pelo seu tamanho e também o fato de atualizar a escala dada por Hurley e Hult (1998), podendo ser mais adequada a realidade atual e ao mesmo tempo fazendo referência a um dos trabalhos mais citados dentro da literatura de OI e inovação.

## 2.4. DESEMPENHO DE MARKETING

O objetivo desta sessão é tratar sobre o conceito de desempenho, sua tipologia e a importância de sua mensuração, bem como a escala utilizada no presente trabalho para avaliar o mesmo.

A sobrevivência das organizações depende diretamente de sua capacidade de gerar resultados (DIBB; SIMÕES; WENSLEY, 2014). Por uma perspectiva da visão baseada em recursos (VBR), pode-se considerar que as organizações buscam uma vantagem competitiva sustentável. Aaker (2012) afirma que a vantagem competitiva sustentável advém das estratégias das organizações e que tem como base de sustentação os ativos e competências da empresa.

Ativos ou recursos e competências ou capacidades são os atributos que capacitam a empresa a definir e implementar uma estratégia (BARNEY; HESTERLY, 2004). Apesar de sua importância, recursos superiores não são condição suficiente para uma performance superior. É o grau em que os recursos podem ser alavancados em resultados valorosos, através do uso de recursos em combinação com capacidades, que define a extensão do desempenho (MORGAN et al., 2002).

Guissoni e Neves (2015) fazem um estudo sobre métricas de comunicação de marketing e mencionam que as atividades de marketing de fato têm papel no crescimento empresarial. Esse fenômeno combinado com a turbulência do ambiente atual e a restrição de recursos da organização faz com que os profissionais de marketing sejam fortemente questionados pela ausência ou dificuldade em justificar os gastos da área, o que o torna alvo de muita exigência por parte da alta administração.

Isso demonstra a importância de se mensurar o desempenho das estratégias desenvolvidas pelas empresas. Uma vez que ao conseguir

comprovar os resultados obtidos através das atividades de marketing, os profissionais conseguem justificar os custos advindos do departamento e solidificar o marketing como uma função organizacional que traz resultados.

Neste trabalho desenvolve-se a ideia de que através do processo de CIM as organizações são capazes de produzir vantagem competitiva, que acaba se traduzindo em desempenho.

A maior parte da literatura se refere a desempenho simultaneamente como a ação, o resultado da ação e o resultado comparado a uma meta (GAMA, 2011, p.644). Gama (2011), entende que o desempenho deve ser mensurável, dinâmico (em constante mudança e evolução), relativo (envolve comparação) e multidimensional (é percebido de mais de uma maneira).

Ewig (2009) comenta sobre as mensurações aplicadas à comunicação e aponta a necessidade de não tratar as métricas financeiras como “*silver bullets*”, ou seja, não são apenas os resultados financeiros que demonstra a eficiência da comunicação, mas sim, uma combinação de métricas.

Dessa forma, o autor aponta a necessidade de combinar métricas de curto e longo prazo, de atitudes e comportamentos, *hard & soft measures* para avaliar a comunicação, assim, deve-se considerar tanto aspectos quantitativos quanto aspectos qualitativos, métricas diretamente mensuráveis e métricas de mais difícil percepção e mensuração.

Baseado nisso pode-se entender o desempenho como um construto multidimensional e que deve ser avaliado a partir de múltiplas métricas. Para tanto, neste trabalho utiliza-se o conceito de Morgan et. al. (2015).

Os autores dividem o desempenho em 2 dimensões: desempenho organizacional e desempenho operacional. Assim, o desempenho de uma organização não pode ser avaliado através de uma única métrica, sendo necessário avaliar o desempenho operacional de cada área funcional da empresa, no caso do presente trabalho, o desempenho de marketing. Cada desempenho funcional traz impacto sobre o desempenho organizacional, caracterizando dessa forma desempenho como um construto multidimensional.

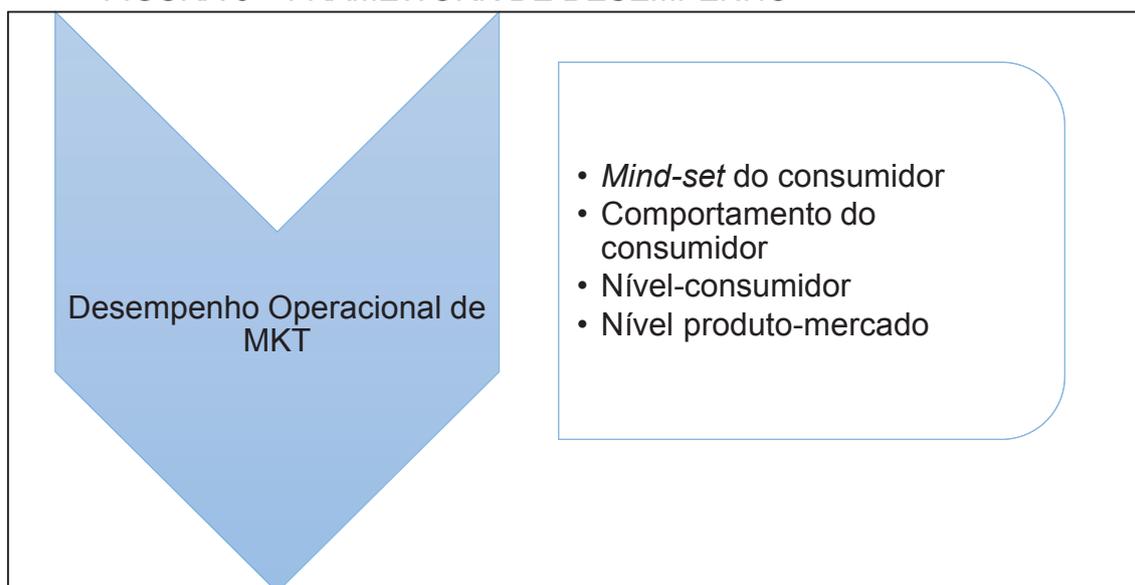
Optou-se por esse conceito pois enfatiza a ideia de que o desempenho das organizações depende especificamente do desempenho de suas múltiplas áreas funcionais, que devem ser analisadas separadamente, além disso, os autores desse conceito fazem uma ampla revisão teórica para delimitar como as

pesquisas de marketing tratam a questão de desempenho, o que traz maior embasamento no desenvolvimento do conceito utilizado.

Assim, desempenho operacional se refere ao cumprimento de objetivos dentro de diferentes áreas da firma (ex. atividades primárias como o marketing e atividades suporte) que conseqüentemente levam ao desempenho organizacional, o qual é o resultado econômico dos atributos e ações que a empresa toma com seu ambiente.

Para os autores então, o desempenho deve ser avaliado dentro de cada área, assim desenvolvem um framework para o desempenho de marketing abarca 4 categorias de métricas de desempenho de marketing: (1) *mind-set* do consumidor; (2) comportamento do consumidor; (3) nível-consumidor e (4) nível produto-mercado. Já para o desempenho organizacional, são consideradas duas categorias de métricas: (1) contábil e (2) mercado financeiro. A figura 5, resume o framework de Morgan et al. (2015), o mesmo se encontra nos anexos.

FIGURA 5 – FRAMEWORK DE DESEMPENHO



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Morgan et al. (2015)

A categoria *Mind-set* do consumidor é referente às percepções e atitudes do consumidor em relação ao valor proposto pela empresa, essa categoria avalia o impacto das ações de marketing sobre a percepção do consumidor, avalia se o consumidor percebe a qualidade, posicionamento e a marca da empresa

Comportamento do consumidor é a categoria referente aos comportamentos influenciados pela empresa, dessa forma espera-se avaliar

dentro dessa categoria as atitudes dos consumidores em relação à empresa, se estes consumidores são retidos pela empresa ou se abandonam a base de clientes da firma.

No nível-consumidor, se desenvolvem métricas relativas aos resultados de grupos de consumidor, pode-se avaliar o *share-of-wallet* ou o *customer lifetime value*, Morgan et al. (2015), identificam que essa categoria é a menos utilizada pelas empresas, uma vez que exige um tratamento de dados maior e é de difícil percepção pelos gerentes em relação as demais métricas.

A categoria nível produto-mercado, trata dos desempenhos dos produtos nos mercados, exemplo dessa categoria são as métricas de vendas e resultados de vendas, o *share* de mercado e o resultado de marca, a categoria reflete o desempenho dos produtos e da empresa no mercado.

Dessa forma, espera-se ter uma visão completa do desempenho de marketing das empresas, Morgan et al. (2015), não definem escalas para a mensuração de cada categoria de seu framework, assim, procurou-se na literatura escalas coerentes com a ideia do desempenho de marketing ter múltiplos aspectos, com o objetivo de ser coerente com o conceito adotado.

#### 2.4.1. Escalas de Desempenho de marketing

Conforme colocado anteriormente, no presente trabalho, Desempenho operacional se refere ao cumprimento de objetivos dentro de diferentes áreas da firma (Morgan et. al., 2015), no caso o desempenho de marketing é equivalente ao cumprimento dos objetivos de marketing.

Dessa forma, se faz necessário buscar escalas que traduzam os aspectos do desempenho de marketing, assim, buscou-se na literatura trabalhos que apresentassem tais escalas.

##### 1. Escala de Cavousgil e Zou (1994):

Cavousgil e Zou (1994), realizam um estudo sobre exportação, onde estabelecem a ligação entre a estratégia de marketing para a exportação e diversos desempenho, no caso, propõem que a estratégia de marketing é o resultado de arranjos internos e condições ambientais, e que essa estratégia

combinada com a capacidade da gestão em implementá-la é determinante para o sucesso dos empreendimentos, em especial de exportação, sendo fator influente para o desempenho de exportação.

Sobre desempenho, Cavousgil e Zou (1994) apontam que não existe consenso sobre a definição de desempenho, porém, consideram que o desempenho é a extensão dos objetivos tanto estratégicos quanto econômicos são atingidos, pelo uso da estratégia de marketing (CAVOUSGIL; ZOU, 1994).

Assim, desenvolvem uma escala conforme o quadro 9, onde o desempenho de marketing de exportação é avaliado por meio de 5 itens:

#### QUADRO 9 – ESCALA DE DESEMPENHO DE CAVOUSGIL E ZHOU (1994)

1- Quais são os objetivos estratégicos de sua empresa? Supondo que você possui 100 pontos para distribuir entre esses objetivos de acordo com sua importância, como você os dividiria para chegar a 100?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ganhar força no mercado de exportação</li> <li>b) Aumentar a <i>awareness</i> do seu produto</li> <li>c) Responder à competição</li> <li>d) Aprimorar o posicionamento da empresa no mercado</li> <li>e) Expandir seu negócio</li> <li>f) Aumentar a lucratividade da empresa</li> <li>g) Responder a pressões externas</li> <li>h) Outro, Qual?</li> </ul>
2- Quais desses objetivos foram atingidos nos últimos 5 anos? Marque quais na pergunta anterior
3- Como você classificaria o desempenho do negócio nos últimos 5 anos? Marque de 1 à 10, sendo 1 nenhum sucesso e 10 sucesso total
4- Indique o crescimento para os últimos 5 anos, para cada categoria: Crescimento de vendas – Ano 1 – Ano 2 – Ano 3 – Ano 4 – Ano 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Negativo</li> <li>b) Sem crescimento</li> <li>c) 1 – 5%</li> <li>d) 6 – 10%</li> <li>e) 11 – 15%</li> <li>f) 16 - 20%</li> <li>g) Acima de 20%</li> </ul>
5- A empresa foi lucrativa nos últimos anos? Para cada ano marque sim ou não
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ano 1 – b) Ano 2 – c) Ano 3 – d) Ano 4 – e) Ano 5</li> </ul>

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor (2018), adaptado de Cavousgil e Zou (1994)

Pode-se observar que o instrumento de pesquisa dos autores é coerente com a ideia de desempenho ser relativo a atingir os objetivos esperados, porém, deve ser considerado que os entrevistados podem não ter considerado os

objetivos esperados no questionário, uma vez que PMEs são caracterizadas pela falta de conhecimentos específicos.

O instrumento também abrange especificamente o desempenho de vendas e a lucratividade do negócio, sendo que poderia ser mais extensivo para outras métricas ligadas à questão de marca, posicionamento, satisfação dos clientes, relacionamentos entre outros, que também são importantes para o desempenho de marketing das organizações.

## 2. Escala de Green et. al. (2005):

Outra maneira de avaliar o desempenho de marketing, é através de escalas comparativas com os concorrentes ou com o mercado em que a empresa atua, o trabalho de Green et. al. (2005) utiliza essa metodologia.

Nesse estudo, os autores avaliam a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional e desempenho de marketing, no caso utilizando diferentes escalas de orientação para o mercado, no intuito de trazer resultados consistentes sobre essa relação, dessa forma, confirmam uma relação significativa e positiva entre os fatores.

Especificamente sobre desempenho de marketing, consideram que se trata do reflexo do desempenho da organização em termos de crescimento de vendas e de market-share em comparação com a média da indústria (GREEN et. al., p.279, 2005), assim desenvolvem a seguinte escala, demonstrada no quadro 10:

### QUADRO 10 - ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE GREEN et. al., (2005)

Marque em uma escala de 7 pontos, variando de “bem abaixo da média da indústria” para “bem acima da média da indústria”
1- Média de crescimento de market-share nos últimos 3 anos
2- Média de crescimento de vendas nos últimos 3 anos
3- Média de crescimento de vendas (em reais) nos últimos 3 anos

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor (2018), adaptado de Green et. al., (2005)

Essa escala acaba também limitando o desempenho de marketing à um aumento de vendas e de market-share, o que vai contra o que defende o modelo multidimensional de Morgan et. al. (2005), porém, se mostra condizente com o

que o autor defende. Ao se utilizar uma escala que compara os resultados da empresa com a média da indústria para mensurar o desempenho em PMEs, podem ocorrer problemas, uma vez que essas empresas talvez não tenham o conhecimento sobre o desempenho do mercado que atuam.

### 3. Escala de Rezaei e Ortt (2008):

Rezaei e Ortt (2018), usam metodologia semelhante a Green et al., (2005), uma vez que utilizam uma escala comparativa para avaliar o desempenho de marketing. O quadro 11 traz a essa escala

#### QUADRO 11 - ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE REZAEI E ORTT (2018)

Como sua firma se compara com os competidores em relação aos seguintes aspectos?
1- Média de market-share
2- Média de volume de vendas
3- Média de crescimento de devoluções

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor (2018), baseado em Rezaei e Ortt (2018)

O objetivo dos autores em seu trabalho é verificar a influência da orientação empreendedora sobre o desempenho de produção, marketing e vendas, desempenho de pesquisa e desenvolvimento, e desempenho organizacional, dessa forma, pode-se observar que os autores consideram o desempenho como multidimensional, porém, em sua escala de desempenho de marketing, aparece apenas a questão de vendas e *share* de mercado.

Um aspecto que diferencia essa escala da escala proposta por Green et. al. (2005), é que na primeira se pede para o respondente comparar-se com seus concorrentes, enquanto a escala de Green et. al. (2005), usa a indústria de forma geral como meio de comparação.

Assim, como a escala de Green et. al. (2005), a escala de Rezaei e Ortt (2018) apresenta como principal limitação, o fato de considerar apenas vendas e market-share, impedindo que se avalie resultados relacionados com satisfação, retenção de clientes entre outros. Ao pedir que o entrevistado compare seu desempenho com os competidores também pode acarretar em

erro, uma vez que é possível que o entrevistado não tenha informações sobre seus concorrentes, ou possua impressões equivocadas sobre o mesmo.

#### 4. Escala de Tafesse e Wien (2018):

Outro trabalho que utiliza escala de desempenho de marketing é o de Tafesse e Wien (2018), onde os autores estudam como as empresas implementam o uso de mídias sociais e seu impacto sobre os demais processos organizacionais e resultados.

Dessa forma, utilizam uma escala de cinco itens, sendo avaliados através de uma escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo completamente” para “concordo totalmente”, onde o respondente avalia o que era esperado por ele mesmo de cada aspecto avaliado, conforme demonstrado no quadro 12:

QUADRO 12 – ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE TAFESSE E WIEN (2018)

1- Nós aprimoramos a satisfação de nossos clientes através das mídias sociais
2- Nós adquirimos mais clientes com a ajuda das mídias sociais
3- Nós aprimoramos nosso atendimento ao cliente com a ajuda das mídias sociais
4- Nós aumentamos as vendas com a ajuda das mídias sociais
5- Nós aprimoramos a lealdade do consumidor com a ajuda das mídias sociais

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2018), baseado em Tafesse e Wien (2018)

Sobre essa escala, pode-se observar que não considera apenas aspectos relacionados a vendas, o que é coerente com o caráter multidimensional do desempenho conforme Morgan et. al., (2015) apontam. Porém, dado o fato de que Tafesse e Wien (2018) trabalham especificamente com a questão das redes sociais, acabam optando por inserir a importância das redes sociais em todas os itens da escala, porém, pode-se usar como modelo e através de adaptações, excluir as redes sociais dos itens, o que aumentaria o alcance dessas escalas.

Apesar dessa limitação, dado o fato dessa escala englobar diversos aspectos do marketing serve de base para o desenvolvimento da escala de desempenho de marketing do presente trabalho, em combinação com as escalas de Chen, Tsou e Huang (2009) e Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013), que serem mais especificadas na definição operacional das variáveis.

##### 5. Chen, Tsou e Huang (2009):

O artigo de Chen, Tsou e Huang (2009) avalia a relação entre recursos e capacidades com a inovação em serviços e também testa a relação entre inovação e desempenho.

Destaca-se o fato que os autores entendem desempenho de forma semelhante ao presente trabalho, separando o desempenho em: (1) desempenho não financeiro, que acarreta em (2) desempenho financeiro.

O quadro 13 apresenta a escala de desempenho não financeiro usada pelos autores, uma vez que o presente trabalho trata do desempenho de marketing, que se enquadra como um desempenho não financeiro.

QUADRO 13 –ESCALA DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO DE CHEN TSOU e HUANG (2009)

Em relação ao último ano ...
... nós aprimoramos a lealdade de nossos consumidores
... nós atraímos um número significativo de novos consumidores
... nós tivemos uma vantagem competitiva importante
... nós tivemos uma boa imagem percebida
... nós tivemos uma boa reputação

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado em Chen, Tsou e Huang (2009)

Os autores utilizam uma escala do tipo Likert de 5 pontos para avaliar esses itens.

Um ponto de destaque desse instrumento de pesquisa é a formatação das perguntas, que diferentemente de escalas citadas anteriormente, não compara o desempenho do entrevistado com os concorrentes ou mercado, dessa forma, utilizou-se essa formatação como base para o desenvolvimento da escala do presente trabalho, com o objetivo de estimular o entrevistado a comparar seus resultados no último ano com o que era esperado, mais detalhes sobre a escala do presente trabalho serão dados na sessão de metodologia.

#### 6. Grisseman, Plank, Brunner-Sperdin (2013):

O trabalho de Grisseman et. al. Plank, Brunner-Sperdin (2013) tem importância para a presente pesquisa uma vez que, utiliza as escalas de Chen, Tsou e Huang (2009) no contexto de hotelaria, dessa forma, atualiza, valida e testa essas escalas em um contexto com semelhanças ao contexto do presente trabalho.

Os autores testam a influência da orientação para consumidor e da inovatividade sobre o comportamento inovativo. Também avaliam se o comportamento inovativo da organização influencia no desempenho.

Diferentemente de Chen, Tsou e Huang (2009), dividem desempenho em 3: (1) reputação; (2) retenção de consumidores e; (3) desempenho financeiro. Também não consideram os dois primeiros como antecedentes do desempenho financeiro, o que acaba diferenciando da concepção de Chen, Tsou e Huang (2009) e do presente trabalho.

O quadro 14, traz o instrumento de pesquisa utilizado por Grisseman, Plank, Brunner-Sperdin (2013), que é avaliado através de escalas do tipo Likert de 7 pontos.

QUADRO 14 – ESCALA DE GRISSEMAN, PLANK, BRUNNER-SPERDIN (2013)

<b>Reputação</b>
Tivemos uma boa imagem percebida
Tivemos uma boa reputação
<b>Retenção de consumidores</b>
Aprimoramos a lealdade dos consumidores existentes
Atraímos um número significativo de novos consumidores
<b>Desempenho financeiro</b>
Fomos lucrativos
Atingimos nossos objetivos de lucro
Atingimos os objetivos de vendas
Atingimos nossos objetivos de market-share

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado em Grisseman, Plank, Brunner-Sperdin (2013)

Além de trazer uma escala para o setor hoteleiro, destaca-se o uso do termo “objetivos” dentro da escala desses autores, assim estabelecem uma escala que assim como a de Chen, Tsou e Huang (2009), avalia o último ano e faz o entrevistado comparar seus resultados com as expectativas da própria empresa.

#### 7. Escala de Hooper, Huff e Thirkell (2010):

Outra opção para mensurar o desempenho de marketing é definir fatores que reflitam o desempenho de marketing e utilizar diferentes escalas para mensurar cada um desses fatores. Hooper, Huff e Thirkell (2010), fazem essa opção em seu trabalho, os autores buscam compreender o impacto do alinhamento de sistemas de informação sobre o desempenho de marketing e organizacional, dessa forma, buscam mensurar a eficácia e a eficiência de marketing por meio de 6 fatores, e para cada fator utilizam diversos autores, conforme o quadro 15:

QUADRO 15 – FATORES DA ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE HOOPER, HUFF E THIRKELL (2010)

Satisfação do consumidor	Tansuhaj et al. (1988)
Retenção de consumidores	Appiah-Adu et al. (2001)
Lealdade dos consumidores	Tansuhaj et al. (1988)
Retorno sob investimentos de marketing	Derivada de Narver & Slater (1990)
Eficiência promocional	Derivada de Bonoma & Clark (1988)
Desempenho geral de marketing	Derivada de Jaworski & Kohli (1993)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado em Hooper, Huff e Thirkell (2010)

No caso, os autores não disponibilizam o instrumento de pesquisa, então não é possível visualizar possíveis adaptações que realizaram nas escalas originais.

No presente trabalho, optou-se por uma combinação entre algumas das escalas apresentadas anteriormente, com o objetivo de mitigar algumas das possíveis deficiências das mesmas e se manter condizente com o conceito de desempenho de marketing utilizado no trabalho. Dessa forma, na sessão de

metodologia no item referente à definição operacional das variáveis será detalhada como foi desenvolvida essa escala.

## 2.5. MARKETING E INOVAÇÃO NAS PMES

O objetivo desta sessão é situar a presente pesquisa no contexto de pesquisa e trazer maior entendimento sobre as peculiaridades das PMEs e sua relação com marketing e inovação.

A definição do que seriam PMEs já é em si um desafio, segundo Hill (2001), não existe uma definição clara de PMEs, o autor afirma que há uma busca por definir PMEs em termos objetivos, através do número de funcionários, lucros, vendas entre outras medidas, porém, não é isso que define uma PME, uma vez que existe a influência do setor onde aquela empresa está inserida, dessa forma, uma empresa pode ser vista como pequena, porém dentro de seu setor atua como uma empresa grande, ao mesmo tempo existem setores onde todas as empresas são grandes e setores onde todas as empresas são pequenas.

Com esse pensamento em vista, se faz necessário definir critérios que levam em conta o contexto em que as empresas estão inseridas e observar outras características para se definir o que são PMEs.

O SEBRAE (2017), que é um órgão brasileiro atuante no setor, esse critério considera o número de funcionários e a diferença entre os setores de comércio/serviços e indústria. Assim, para empresas que atuam no setor de comércio/serviços considera-se como pequena empresa aquela que possui entre 10 e 49 funcionários, médias empresas são aquelas que possuem entre 50 e 99 funcionários. Para o setor industrial considera-se como pequena empresa uma organização que possui entre 20 e 99 funcionários, da mesma forma médias empresas são aquelas que possuem de 100 a 499 funcionários.

Outro critério objetivo que pode ser considerado vem da Comissão Europeia (2003), que não assume diferenças entre pequenas empresas e micro empresas. Esse critério é utilizado em diversos trabalhos na literatura como os de Bocconceli (2016), Esposito (2013) e Gabrieli e Balboni (2010).

No presente trabalho, se considera o critério dado pelo SEBRAE (2017), uma vez que o contexto estudado é brasileiro, porém, na sessão de resultados

é demonstrado que não foram encontradas diferenças significativas entre micro e pequenas empresas, o que dá força para o critério da Comissão Europeia (2003).

Gilmore, Carson e Grant (2001) caracterizam as PMEs, destacando como traços comuns à todas as PMEs: (1) a limitação de recursos (financeiros, tempo, conhecimento de marketing entre outros), (2) falta de expertise, (3) espaço limitado no mercado e a (4) grande influência do dono/gestor na administração dessas empresas.

A flexibilidade também é umas das características típicas das PMEs, nessas empresas as decisões são tomadas de maneira rápida pelos gestores que tendem a ser independentes. (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001; ESPOSITO, 2013; BOCCONCELLI, 2018). Dessa forma, entende-se que essas organizações possuem recursos escassos, o que dificulta o desenvolvimento processos estruturados e que demandem grandes recursos, ao mesmo tempo possuem uma atuação limitada em comparação às empresas maiores e tem uma gestão centralizada na figura do proprietário/gestor.

Isso acaba refletindo na atuação das PMEs, que acabam preterindo processos mais complexos e estruturados e tem todas as funções administrativas geridas por uma única pessoa, que por consequência tem dificuldades em assimilar toda a complexidade dessas diversas funções, sendo outro fator limitador da atuação das funções administrativas. Ao mesmo tempo essas organizações são capazes de operar com um baixo volume de recursos e devido à sua estrutura organizacional conseguem ter uma vantagem na velocidade de implementação de mudanças.

Outra característica das PMEs é a alta orientação para vendas dessas empresas, Hill (2001) aponta que nessas empresas no geral as decisões são voltadas para os resultados de curto-prazo.

Pode-se concluir então que as PMEs têm por característica dominante um enfoque estratégico voltado para os resultados de vendas e para o desempenho de curto-prazo, essa característica também é um reflexo da falta de recursos e expertise desse tipo de organização, que acaba acarretando uma necessidade de enfoque no curto-prazo e nas decisões táticas ao invés da resolução de problemas estratégicos.

Em decorrência dessas características a função de marketing pode ser preterida e pela falta de recursos e expertise pode acabar não tendo o impacto esperado nos resultados. Dessa forma, se mostra interessante trabalhar a questão de marketing e comunicação nesse contexto, com o objetivo de produzir resultados capazes de aprimorar a gestão de marketing nessas organizações.

A respeito das atividades de comunicação as PMEs tendem a focar no uso de uma única ferramenta de comunicação, ao mesmo tempo, buscam uma posição de destaque nos pontos de contato com os consumidores e procuram estabelecer contato com seus públicos por meios informais (GABRIELLI e BALBONI, 2010).

Observa-se também que existem diferenças internas no grupo das PMEs em relação à comunicação, as autoras acima comentam que de fato existem PMEs que são preocupadas com a questão da comunicação, utilizam diversas ferramentas de comunicação e tratam essa função como uma questão estratégica, porém, esse grupo é minoria dentro das PMEs, a grande maioria das empresas desse grupo trabalha com poucas ferramentas de comunicação, de maneira não estruturada e entendem a comunicação como uma ferramenta para apenas a divulgação das características de seus produtos.

Apesar de ser o grupo minoritário dentro do contexto de PMEs, existem nesse grupo empresas com comunicação ativa, focadas no estabelecimento de comunicação interativa e que conseguem se relacionar melhor com uma diversidade de públicos, tendem a ter consumidores mais sensíveis a sua comunicação e a conseguir uma maior participação de mercado (GABRIELLI e BALBONI, 2010). Pode-se então verificar que apesar de ser um processo complexo, quando implementado CIM pode trazer resultados para as PMEs.

Especificamente sobre CIM no contexto de PMEs e micro-empresas, Henninger, Alevizou e Oates (2017) afirmam que, a CIM pode complementar o estilo de gestão dessas organizações, uma vez que a gestão dessas empresas tende a ser informal e baseada em relacionamentos próximos com seus stakeholders, dessa forma é possível traçar um paralelo com a CIM, que tem como uma de suas características o foco estratégico nos stakeholders e a interatividade.

Conforme colocado anteriormente a velocidade e flexibilidade são duas das características das PMEs, dessa forma entende-se que essas empresas

teriam maior propensão em inovar. Bocconcelli et al (2018) afirmam que as PMEs tendem a focar nas inovações relacionadas aos produtos, uma vez que acreditam que qualidade e inovação de seus produtos são as formas principais para se atingir sucesso e competitividade.

Porém, conforme discutido anteriormente, a inovatividade das empresas não se manifesta apenas nas inovações de produto, apesar disso Bocconcelli et al. (2018) confirmam que nas pesquisas em PMEs ocorre o mesmo fenômeno apontado por Siguaw e Simpson (2006), ou seja, o enfoque das pesquisas tem sido resultados de inovação na forma de novos produtos, o impossibilita a visão de inovação como um processo abrangente que envolve não apenas novos produtos.

Tuan e Rajagopal (2018) comentam sobre a importância econômica das PMEs, para esses autores as PMEs são impulsionadoras do desenvolvimento econômico, geram emprego, riquezas, inovações e reduzem a pobreza em seus países, o que por consequência estimula a necessidade de estudos sobre essas organizações, uma vez que ao desenvolver-se conhecimento sobre essas empresas pode-se estimular o desenvolvimento que elas promovem.

A importância econômica das PMEs pode ser confirmada pelos dados da pesquisa do cadastro central de empresas (CEMPRE) do IBGE em 2015 as PMEs são responsáveis por 20.590.444 empregos o que corresponde a aproximadamente 38% do total de postos de trabalho no país.

Dessa forma, pode-se observar que a velocidade, interatividade e foco em relacionamentos próximos que caracterizam as PMEs podem ser elementos que favoreçam tanto o desenvolvimento do processo de CIM, quanto de uma mentalidade coletiva voltada para inovação, caracterizando uma OI.

Ao mesmo tempo, a falta de recursos, a falta de conhecimento técnico e o foco estratégico de curto prazo que são comuns nessas empresas colocam desafios para a implementação do processo de CIM, dessa forma o presente trabalho ao inserir a questão de OI como um facilitador desse processo espera contribuir para a gestão dessas organizações ao observar uma orientação estratégica que aplicada nesse contexto seja capaz de viabilizar a implementação do processo de CIM.

Pode-se então concluir que o setor de PMEs tem importância econômica dentro do contexto nacional, apresenta particularidades e enfrenta desafios para

a implementação de processos de marketing, esta pesquisa ao trabalhar OI, CIM e desempenho dentro desse contexto pode contribuir para a implementação de um processo de comunicação mais eficiente e com capacidade de gerar resultados para essas organizações.

## 2.6 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO, PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E DESEMPENHO DE MARKETING: RELAÇÃO TEÓRICA ENTRE OS CONSTRUCTOS

O objetivo desta sessão é a partir do desenvolvimento da problemática e da revisão teórica, desenvolver o modelo de hipóteses que serão testadas neste estudo.

### 2.6.1 Orientação para Inovação e Processo de Comunicação Integrada de Marketing

O conceito de CIM tem se modificado ao longo do tempo e se solidificado como um processo capaz de gerar desempenho superior (GABRIELLI e BALBONI, 2010), através do estabelecimento de relacionamentos de longo-prazo com os públicos da organização. Essa evolução gera a necessidade de um maior entendimento sobre fatores antecedentes à CIM, que estimulem e incentivem a implementação desse processo.

No presente trabalho CIM é considerado como um processo interativo, centrado em *stakeholders*, que tem como objetivo de criar relacionamentos de longo-prazo através de comunicações consistentes (PORCU et al., 2017).

Observa-se que se trata de um processo extenso, uma vez que envolve processos organizacionais, analíticos e de comunicação. Conforme já destacado nesse trabalho, existe uma necessidade de maior entendimento sobre fatores que influenciem esse processo estratégico, o que inclui fatores culturais e orientações estratégicas.

Autores como Keller (2001), Reid et al. (2005) e Luxton, Reid e Mavondo (2015), Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Porcu et al. (2017) tem trabalhado esse tema.

Destaca-se o texto de Luxton, Reid e Mavondo (2017), que dão procedimento aos estudos de Reid et al. (2005) e Luxton, Reid e Mavondo, (2015), os quais buscam preencher a lacuna sobre antecedentes do CIM.

Esses autores testam a orientação para mercado, orientação para *branding* e orientação para aprendizagem, descobrindo que dessas apenas a orientação para *branding* tem efeito direto significativo sobre CIM.

Outro texto que se destaca é a pesquisa de Porcu et al. (2017), onde são testados os efeitos taxonomias de cultura sobre o processo de CIM. Nesse estudo se conclui que uma cultura de *adhocracia* exerce influência sobre o processo de CIM.

Ambos os textos evidenciam que fatores culturais e orientações estratégicas exercem influência sobre o processo de CIM, uma vez que as orientações estratégicas têm efeitos sobre os comportamentos e processos, assim como a cultura organizacional. Esses estudos também tiveram algumas de suas hipóteses refutadas, o que evidencia a necessidade de investigar possíveis fatores que estimulem o processo de CIM.

Considerando orientação estratégica como uma estrutura de conhecimentos compartilhados que guiam e direcionam as estratégias, ações e processos da firma (SIGUAW e SIMPSON, 2006). Pode-se considerar que sua influência se dá sobre os comportamentos dos funcionários e sobre os processos da organização. Dessa forma, as orientações estratégicas podem incentivar a implementação e execução de determinado processo na organização, neste caso, o processo de CIM.

A orientação para inovação é uma orientação estratégica com o propósito de aumentar a inovatividade da empresa (STOCK E ZACHARIAS, 2011). Sendo que, Inovatividade é uma dimensão cultural, que se refere à abertura da empresa para novas ideias (HURLEY E HULT, 1998).

Orientação para inovação é erroneamente apontada em termos de resultados de inovação, usualmente em número de novos produtos ou processos. Mesmo que o resultado esperado de uma orientação para inovação sejam inovações, não são as inovações em si que definem a orientação, elas são resultados dos diversos processos organizacionais. Dessa forma, espera-se que sendo uma orientação estratégica, OI influencie ativamente os diversos

processos e rotinas dentro da organização, tornando-os mais inovativos e abertos para novas ideias.

A orientação para inovação influencia a estratégia, o aprendizado e a interação entre funções da empresa em direção ao objetivo de inovações (SIGUAW; SIMPSON, 2006). É uma estratégia guiada pela inovatividade que é o produto de uma alta orientação para inovação.

Pode-se entender, conforme mencionado anteriormente, que a orientação para inovação antes de influenciar o resultado da inovação atua nas estratégias e processos das empresas. E como um guia geral, afeta também as atividades de comunicação, no caso, o processo de CIM também pode se enquadrar nessa influência.

A literatura também traz outras evidências da relação entre OI e o processo de CIM, as quais colaboram para o desenvolvimento da primeira hipótese do presente estudo.

Empresas orientadas para inovação incentivam funcionários em direção à inovação e para a criação de uma mentalidade inovadora (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Pode-se enxergar uma relação entre esse direcionamento para inovação e a questão da criatividade e responsividade que são inerentes ao processo de CIM.

Isso ocorre uma vez que, a CIM é um processo que envolve responsividade, ou seja, constantemente a CIM deve responder ao ambiente e aos *stakeholders*. O processo de CIM possui um mecanismo de *feedback*, avaliação, mensuração e análise que irá impactar na direção futura dos programas de comunicação (KLIATCHKO, 2015). Isso envolve mudança, adaptações e melhorias, que podem ser relacionados diretamente com as inovações de processo.

Espera-se que uma abertura a novas ideias advinda da OI, conforme comentado por Stock e Zacharias (2011) facilite esse processo de mudança, adaptação e melhoria de processos, dessa forma impactando o processo de CIM.

CIM pressupõe que o programa inteiro de comunicação coloque a audiência alvo (tanto interna como externa) no centro do processo e que haja criação de base de dados, avaliação do consumidor, formulação de estratégia e de objetivos, desenvolvimento de mensagens, execução criativa, planejamento

de mídia e mecanismos de avaliação. O objetivo desse processo é responder efetivamente às necessidades dessas audiências, através de dialogo significativo, e, assim, estabelecer relacionamentos de longo prazo e lucrativos com o público (KLIATCHKO, 2015).

A identificação de múltiplos mercados e públicos diferencia a CIM da abordagem tradicional de comunicação. A CIM é focada em identificar grupos de audiência relevantes e de valor para uma dada marca, produzindo múltiplas audiências que necessitam de estratégias de comunicação distintas e integradas (KLIATCHKO, 2015).

Com isso, pode-se entender que a CIM é um processo constante, que envolve mudanças, respostas e criatividade, visando atender a múltiplas demandas dos *stakeholders*.

Essa visão é reforçada pelo fato da CIM ter como característica a criação de conteúdo, que é algo que não deve ser apenas relevante, e logo conectado com um agente específico, mas deve ser também persuasivo, criativo, consistente (KLIATCHKO, 2005). Dessa forma reforça-se a tese de que a CIM é um processo criativo.

Empresas orientadas para inovação incentivam funcionários em direção à inovação e para a criação de uma mentalidade inovadora (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Siguaw e Simpson (2006), observam que a alocação de verbas depende da estrutura de pensamento e que empresas orientadas para inovação alocam suas verbas para atividades criativas.

Considerando-se que a CIM é uma atividade que envolve mudanças, responsividade e criatividade, pode-se entender que empresas orientadas para inovação tendem a dar mais foco para esse tipo de atividade, o que se reflete na alocação de verbas e recursos para o processo de CIM. Isso reforça a influência de uma mentalidade inovativa e aberta à novas ideias propagadas pela organização sobre o processo de CIM.

Outro argumento para a associação entre orientação para inovação e processo de CIM diz respeito à disseminação de informação e à estrutura organizacional.

Empresas com orientação para inovação de estruturas e processos provêm maiores recursos e fluxo de informações para suas unidades (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Isso é necessário para uma comunicação eficiente e para

o processo de CIM como um todo, considerando que as atividades que envolvem criatividade tendem a receber mais recursos.

Para Augusto e Coelho (2009), empresas orientadas para inovação valorizam as mudanças e dão suporte para a criatividade, fazendo os empregados se sentirem menos ameaçados quando devotam seus esforços para novas ideias. Segundo Theodosiou et al. (2012) firmas com alta OI têm mais facilidade para serem “mente-aberta” e pensar “fora da caixa”.

Essa característica pode ser relacionada com a necessidade de mudanças internas e quebra de barreiras entre as funções organizacionais que são características necessárias para a implementação de CIM, conforme apontam Reid et al (2005).

Segundo Reid et al. (2005) a implementação de CIM envolve uma mudança geral de comportamento, retirando as pessoas de uma zona de conforto e ameaçando o *status quo*. Portanto, se torna necessário um ambiente mais cooperativo para uma integração das comunicações, os autores apontam que a orientação estratégica fortemente inserida pode ser um dos caminhos para solucionar isso. Porém, não testam empiricamente essa hipótese.

Segundo Reid et al. (2005), é fundamental para o desenvolvimento de CIM que haja um esforço para uma harmonização da voz da empresa, o que inclui todos os seus setores e funcionários, e que essa voz promova os produtos e valores da empresa. Uma das formas de harmonizar a voz da empresa é através de uma estrutura de conhecimentos compartilhada por seus membros. Sendo assim, pode-se relacionar essa necessidade de harmonização com as orientações estratégicas.

Também existem evidências empíricas da relação entre OI e CIM, como o trabalho de Theodosiou et al. (2012). Esses autores confirmam a relação entre OI e capacidades de marketing (capacidade de promoção, desenvolvimento de novos produtos, relações públicas, diagnóstico de ambiente, desenvolvimento e implementação do planejamento de marketing).

Pode-se relacionar CIM com as capacidades de marketing, uma vez que a comunicação faz parte das atividades de marketing e das atividades promocionais e está associada ao desenvolvimento e implementação do planejamento de marketing.

O estudo de Porcu et al. (2017) também traz evidências da relação entre OI e CIM, uma vez que os autores testam e confirmam a relação entre uma cultura de *ad hoc* e o processo de CIM. A *ad hoc* é caracterizada como uma cultura que enfatiza flexibilidade e é focada na adaptabilidade e criatividade, podendo-se relacioná-la com OI, uma vez que a abertura a novas ideias, resultante da inovatividade, é semelhante ao conceito de flexibilidade, e inovação também possui uma relação com a criatividade.

Considerando as dimensões do conceito de CIM dado por Porcu et al. (2017), onde o processo de CIM é constituído por: (1) consistência de mensagens, (2) foco estratégico nos stakeholders, (3) alinhamento organizacional e (4) interatividade, se torna possível evidenciar a relação entre esses componentes e OI.

Entende-se consistência de mensagens como a coordenação entre as mensagens produzidas pela organização, em termos visuais, de coerência e adequação em relação à estratégia da empresa (PORCU et al., 2017).

Pode-se relacionar essa dimensão com o conceito de OI dado por Sigauw e Simpson (2006), uma vez que estes afirmam que OI é uma estrutura de conhecimentos compartilhados e que exercem influência sobre processos e comportamentos dentro da organização.

Isso ocorre devido ao fato de que para haver consistência de mensagens, e que para todos produzam mensagens com as mesmas características deve-se manter o alinhamento com a estratégia e todos os componentes deve estar alinhados entre si, que se torna mais evidente em organizações que tem uma estrutura de conhecimentos compartilhada por todos, nesse caso, evita-se que se produzam comunicações contrariando essa estrutura, o que mantém a coerência entre as mensagens e a estratégia, e portanto amplifica a consistência de mensagens.

Da mesma forma, entende-se que uma organização que tenha uma mesma estrutura de conhecimentos compartilhados impeça a produção de mensagens com *timing*, conteúdo e componentes visuais contrários a essa orientação estratégica, o que leva a crer que uma forte orientação estratégica, no caso OI, possa auxiliar no desenvolvimento de mensagens consistentes.

Outra dimensão da CIM é o foco estratégico nos *stakeholders*, que se refere à centralidade de todos os *stakeholders* nas decisões de comunicação (PORCU et. al., 2017).

Dessa forma, para desenvolver de fato CIM é necessário que a organização entenda e trabalhe com os diversos públicos que sofrem sua influência, tendo um pensamento que considere o ambiente externo.

Theodosiou et. al. (2012) afirmam que empresas orientadas para inovação são abertas a novas ideias e tem uma maior capacidade para responder ao seu ambiente externo. Assim, empresas orientadas para inovação são mais abertas às ideias e influências externas, podendo-se supor que empresas abertas a novas ideias tenham maior propensão para trabalhar com múltiplas audiências.

Outra dimensão da CIM que pode ser relacionada com o conceito de OI é o alinhamento organizacional. Segundo Porcu et al. (2017) os processos internos da organização precisam estar alinhados para garantir uma comunicação coerente, sendo necessário que haja a cooperação e colaboração dos funcionários.

A OI como estrutura compartilhada de conhecimentos facilita esse processo, uma vez que estimula a coordenação entre as funções da organização e incentiva a disseminação de informações através das funções organizacionais (SIGUAW e SIMPSON, 2006).

A última dimensão da CIM é a interatividade, que estabelece uma comunicação em via dupla e simétrica, uma condição necessária para o estabelecimento do diálogo com os *stakeholders* (PORCU et al., 2017). Essa dimensão estabelece que a CIM deve estabelecer diálogo com seus públicos e não apenas emitir mensagens.

A OI promove a abertura para novas ideias (THEODOSIOU et al, 2012), valoriza as mudanças e dá suporte para a criatividade (AUGUSTO e COELHO, 2009). Dessa forma, empresas com forte OI permitem a entrada de novas ideias, o que é fundamental para estabelecimento de diálogo e também de relacionamentos. Da mesma forma, essas organizações promovem a criatividade, elemento fundamental para que se possa lidar com diversos *stakeholders*.

Em resumo a orientação para inovação pode atuar como antecedente da CIM, uma vez que, como orientação estratégica, estimula as atividades de marketing (THEODOSIOU et al. 2012), estimula uma disseminação de informações pela organização (SINGUAW; SIMPSON, 2006), uma alocação de verbas para áreas que envolvem atividades criativas (SINGUAW e SIMPSON, 2006) e também estimulam novas ideias e as pessoas a tomarem risco (THEODOSIOU , 2012), valorizam mudanças e dão suporte para criatividade (AUGUSTO e COELHO, 2009), o que levaria a criação de comunicação integrada e eficiente. De acordo com os argumentos dados acima, desenvolve-se a primeira hipótese da pesquisa:

*Hipótese 1: A orientação para inovação influencia positivamente o processo de comunicação integrada de marketing.*

#### 2.5.2 Processo de Comunicação Integrada de Marketing e Desempenho de marketing

O processo de CIM oferece uma oportunidade para organizações melhorarem o relacionamento de suas marcas. A coordenação estratégica de todas as ferramentas de marketing e comunicação pode levar a uma mensagem consistente direcionada para audiências-alvo. Essa estratégia estimula o diálogo entre consumidor e marca, ao mesmo tempo que gera um maior apelo ao consumidor (GURĂU, 2008).

Uma das chaves para o sucesso de várias marcas e um dos culpados do fracasso das mesmas é a comunicação de marketing. Programas de comunicação de marketing efetivamente desenhados e implementados são inestimáveis para a construção de *brand equity* (KELLER, 2001).

Ao mesmo tempo, a premissa da CIM é aumentar a eficiência e eficácia da comunicação de marketing com os consumidores, ao gerenciar várias mensagens e um *mix* de componentes (GABRIELLI; BALBONI, 2010). Dessa forma, informações do consumidor, conhecimento por parte do consumidor e melhorias na lucratividade são os resultados centrais do processo de CIM (TAFESSE e KITCHEN, 2017).

Apesar dessas afirmações, a relação entre CIM e desempenho se comporta diferente do esperado em estudos empíricos, um exemplo são os trabalhos de Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Luxton, Reid e Mavondo (2017).

Eles defendem a relação entre CIM e desempenho. Porém, ao testar empiricamente essa relação obtêm resultados diferentes, uma vez que confirmam a relação da capacidade de CIM com desempenho de marca, mas não encontram de forma direta e significativa a relação da CIM com o desempenho financeiro.

A escala de Porcu et al. (2017), que se refere ao processo e não a capacidade de CIM, pode obter resultados diferentes dos de Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Luxton et al (2017). Uma vez que verifica se de fato a organização desenvolve e utiliza o processo de CIM, e conforme destacado por Keller (2001), Gurau (2008), Gabrielli e Balboni (2010), Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Porcu et al. (2017) se trata de uma estratégia capaz de estimular os relacionamentos da organização com os stakeholders e por consequência os resultados organizacionais.

Ao considerar-se o desempenho de marketing como o cumprimento de objetivos dentro das atividades de marketing e avaliando o mesmo através de escala baseada em Chen, Tsou e Huang (2009) Griseman et al. (2013) e Tafesse e Wien (2018) espera-se que o processo de CIM tenha efeito sobre um conjunto de objetivos traçados pelo marketing.

Isso se dá uma vez que, conforme esses autores, deve-se considerar a satisfação, melhor atendimento e lealdade dos consumidores como indicadores do desempenho de marketing. Dessa forma, pode-se relacionar o processo de CIM com esses parâmetros, dado que Tafesse e Kitchen (2017) afirmam que a satisfação do consumidor e o estabelecimento de relacionamentos são resultados intermediários da CIM.

Isso ocorre segundo os autores, por que uma das maneiras de reter os consumidores é a partir da satisfação de suas necessidades e do estabelecimento de relacionamentos de longo-prazo. Assim, uma vez que entende-se o processo de CIM como um processo que objetiva relacionamentos de longo-prazo, pode-se então esperar que o mesmo influencie positivamente na retenção de clientes e satisfação dos clientes.

Forundi et al. (2017) reforçam essa ideia ao defender que CIM impacta na “imagem de marca”, segundo esses autores são as percepções do consumidor guardadas em sua memória, que por consequência fidelizam os consumidores, algo que pode ser traduzido na satisfação do consumidor e na lealdade do mesmo.

Tafesse e Wien (2018), também colocam como necessário avaliar-se o desempenho de novos clientes e resultados de vendas para determinar o desempenho de marketing.

Entendendo que o processo de CIM tem como resultados estratégicos o aumento do brand equity e market-share (TAFESSE e KITCHEN, 2017), pode-se estimar que o mesmo influencie nos resultados de vendas e de novos clientes, uma vez que brand equity é referente à percepção de valor na mente do cliente, que por consequência aumenta as vendas.

Assim, pode-se entender que o processo de CIM impacta no desempenho de marketing, pois gera respostas do consumidor (resultados táticos), conhecimentos sobre o consumidor, satisfação e relacionamentos (resultados intermediários), que são alavancados para gerarem lucratividade, *brand-equity* e *market-share* (resultados estratégicos) (TAFESSE e KITCHEN, 2017).

Portanto, partindo-se da premissa de que a comunicação integrada de marketing potencializa o desempenho de marca, espera-se que através do uso de mensagens alinhadas, coerentes com os stakeholders e com as estratégias, a comunicação influencie positivamente o desempenho de marketing. Logo, tem-se a segunda hipótese da pesquisa:

*Hipótese 2: O processo de comunicação integrada de marketing influencia positivamente o desempenho de marketing*

### 2.5.3 Processo de Comunicação Integrada de Marketing na relação de Orientação para Inovação e Desempenho de marketing

A visão baseada em recursos aponta que a empresa cria vantagem competitiva sustentável ao possuir recursos e capacidades de difícil imitação, não-substituíveis, raros e valiosos (Barney, 1991). Entretanto, nenhuma habilidade ou recurso por si só pode levar à vantagem competitiva sustentável.

Ao invés disso, companhias devem estar dispostas a constantemente destruir e reconstruir suas competências centrais, para permanecer liderando o mercado (SIGUAW; SIMPSON, 2006).

A orientação para inovação constantemente influencia a mudança e a adaptação dos processos dentro da firma, propiciando maior desempenho. Ela também guia a organização para atingir maior inovatividade. Stock e Zacharias (2011), apontam que a inovatividade é uma fonte de vantagem competitiva e sucesso.

Theodosiou et al. (2012) afirmam que empresas com maior capacidade de inovar respondem com mais sucesso ao ambiente e desenvolvem novas capacidades, que por sua vez levam a maiores resultados. Dessa forma, observa-se que é necessário aplicar a inovatividade nas capacidades e processos para obter-se resultados.

Morgan, Vorhies e Manson (2009) afirmam que é conforme as capacidades e recursos da organização são aplicados, é que a organização passa a ser capaz de gerar resultados superiores.

Inovatividade organizacional quando combinada com recursos e outras características organizacionais, cria uma maior capacidade de inovar. Empresas com maior capacidade de inovar são aptas a desenvolver vantagem competitiva e alcançar maiores níveis de desempenho (HURLEY et al., 1998).

Dessa forma, pode-se entender que a OI como um aspecto cultural é capaz de gerar resultados quando é aplicada nas atividades, rotinas e recursos da organização e para dessa forma ser convertida em desempenhos naquela determinada área funcional.

Em específico dentro da área de marketing, o processo de CIM é capaz de ampliar o desempenho de marketing, conforme afirmam Keller (2001), Gurau (2008), Gabrielli e Balboni (2010), Luxton, Reid e Mavondo (2015) e Porcu et al. (2017), dessa forma, o processo de CIM corresponde a aplicação de recursos que é comentada por Morgan, Vorhies e Manson (2009).

Dessa forma, pode-se entender que a OI como um aspecto cultural que guia a organização para a abertura a novas ideias é capaz de gerar maiores desempenhos ao ser combinada com os recursos e processos da organização.

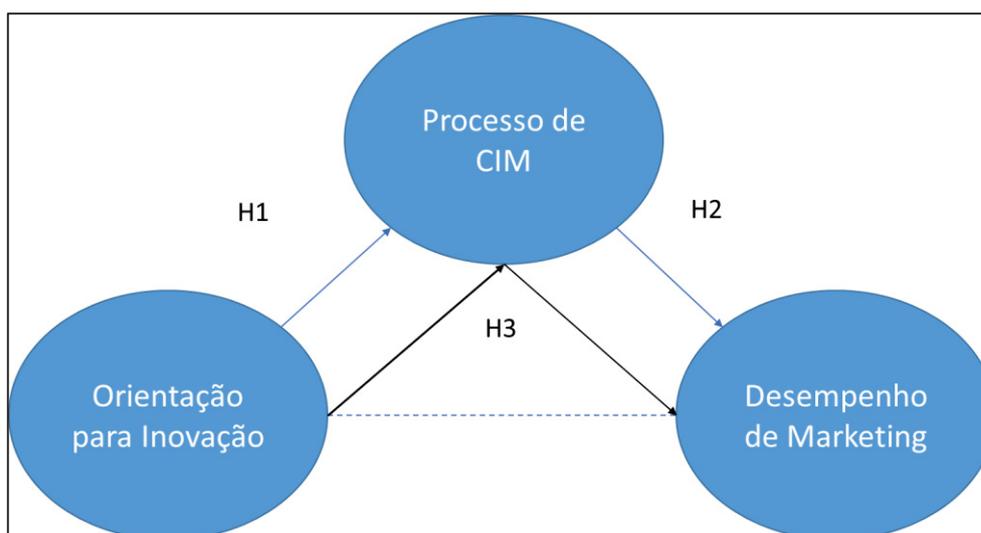
Assim, OI combinada com processos de marketing, no caso CIM, deve atuar no desempenho de marketing. Desenvolve-se, então, a terceira hipótese da pesquisa:

*Hipótese 3: Orientação para inovação influencia positivamente o desempenho de marketing, e essa relação é mediada pelo processo de CIM.*

## 2.6. VISUALIZAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

A Figura 6 mostra graficamente o constructo teórico com as hipóteses da pesquisa.

FIGURA 6 – MODELO TEÓRICO



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 16 apresenta as hipóteses da pesquisa e os autores que as fundamentam.

QUADRO 16 – REFERÊNCIAS DAS HIPÓTESES

Hipóteses	Referencias
H1 – A orientação para inovação influencia a comunicação integrada de marketing	HURLEY e HULT, 1998; REID et al., 2005; SIGUAW e SIMPSON, 2006;

	<p>AUGUSTO e COELHO, 2009;  GABRIELLI e BALBONI, 2010;  STOCK e ZACHARIAS, 2011;  THEODOSIOU et al., 2012;  KLIATCHKO, 2015 ;  LUXTON; REID e MAVONDO, 2015;  LUXTON; REID e MAVONDO, 2017;  PORCU et al., 2017</p>
<p>H2 – A comunicação integrada de marketing influencia o desempenho de marketing</p>	<p>KELLER, 2001;  GURĂU, 2008;  GABRIELLI e BALBONI, 2010;  MORGAN et al., 2015  LUXTON; REID e MAVONDO, 2015;  LUXTON; REID e MAVONDO, 2017;  PORCU et al., 2017;  TAFESSE e KITCHEN, 2017;  SERIC, 2017;  FORUNDI et al., 2017</p>
<p>H3 – A comunicação integrada de marketing media a relação entre orientação para inovação e desempenho de marketing</p>	<p>HURLEY et al., 1998;  SIGUAW e SIMPSON, 2006  MORGAN, VORHIES e MANSON, 2009  STOCK e ZACHARIAS, 2011  THEODOSIOU et al., 2012</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo delimitar e demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem quantitativa é a abordagem escolhida para este trabalho. Segundo Hair et. al. (2014), os objetivos das pesquisas quantitativas são: (1) realizar previsões sobre relações, comportamentos e fatores de mercado; (2) descobrir fatos significativos sobre tais relações; (3) validar relações e (4) testar hipóteses. Dessa forma, esta pesquisa constrói relações entre os construtos, partindo da literatura, estabelece e busca testar hipóteses.

Pode-se classificar o estudo como uma pesquisa básica, pois, busca solucionar problemas identificados na literatura, os quais têm impacto na prática de gestão, sendo o problema de pesquisa extraído da literatura.

Ainda, este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, uma vez que, segundo Aaker, Kumar e Day (2004), as pesquisas descritivas têm como objetivo obter alguns aspectos de forma precisa, e, ao mesmo tempo, existem hipóteses que não são de natureza causal, porém, tem utilidade como previsão. De acordo com Malhotra (2012), pesquisas descritivas buscam descrever alguma coisa (normalmente características ou funções de mercado) e se caracterizam pela formulação prévia de hipóteses. Neste caso, visa-se descrever uma situação e estabelecer uma correlação entre OI, processo de CIM e desempenho de marketing. Sendo essas relações propostas por meio de hipóteses desenvolvidas a partir da literatura já estabelecida.

Esta pesquisa também se caracteriza por seu caráter transversal, uma vez que é aplicada em um único momento. Também se trata de uma pesquisa de campo, onde os fenômenos serão verificados diretamente com gestores de PMEs do setor de hotelaria.

Em resumo, este estudo compreende uma pesquisa básica, que parte de uma abordagem quantitativa, descreve um fenômeno e terá seus dados coletados em apenas um momento e diretamente no campo.

### 3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Hair et al. (2014) afirmam que a seleção de uma concepção de pesquisa se baseia em três fatores: (1) natureza do problema de pesquisa; (2) perguntas de pesquisa; (3) objetivos de pesquisa. Partindo-se desse princípio, optou-se pelo uso de *survey*, ou levantamento como estratégia de pesquisa. Mattar (2008) afirma que nessa estratégia de pesquisa procuram-se dados representativos da população, o que se reflete na amostragem. Também salienta que a ênfase dessa estratégia é gerar sumários estatísticos que permitem a generalização dos resultados.

Malhotra (2012) caracteriza levantamento como uma estratégia que envolve o uso de um questionário estruturado, onde se fazem perguntas sobre o comportamento, intenções, consciência entre outros. Também se destaca sobre essa estratégia o fato de ser de simples aplicação e ao mesmo tempo capaz de gerar resultados confiáveis, utilizando respostas fixas para as perguntas, reduzindo assim a variabilidade da pesquisa.

Escolheu-se essa estratégia, pelo fato da presente pesquisa ter um caráter descritivo, onde os objetos de pesquisa já estão delimitados e onde busca-se verificar como esses interagem, obtendo-se dessa forma resultados que permitem generalização, assim, mostra-se interessante a técnica de levantamento.

### 3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Hair et al. (2014), a população é um número identificável de elementos de interesse do pesquisador e pertinentes ao problema de pesquisa. Neste caso, a população são as empresas do setor hoteleiro no País. Já amostra, segundo Hair et al. (2014), são uma quantidade pequena de elementos de uma determinada população que permitirão avaliações sobre o grupo maior.

Segundo dados do IBGE (2016) através da pesquisa de serviço e hospedagens (PSH), que é um levantamento oficial sobre o setor, existem 31,3 mil estabelecimentos de hospedagem no Brasil, sendo 47,9% hotéis, 31,9% pousadas e 14,2% motéis. Dessa forma, estima-se uma população geral de hotéis em torno de 15 mil empresas, dado o tamanho da população se faz

necessário o uso de amostragem para viabilizar a aplicação da pesquisa. Assim, optou-se por adotar a amostragem não-probabilística por conveniência, na qual procura-se obter uma amostra de elementos convenientes (MALHOTRA, 2012) ou mais acessíveis ao pesquisador.

A amostra mínima segundo Hair et al. (2014) deve ser dez vezes maior que o número de caminhos estruturais direcionados a um construto. Nesse estudo são 2 caminhos. Então, a amostra mínima seriam 20 questionários. Outro critério é que em modelos MEE contendo cinco construtos ou menos cada um com mais de três itens e com comunalidade elevada (0,6 ou mais) podem ser adequadamente estimados com amostras tão pequenas quanto 100-150 (HAIR et. al., 2009 p.565).

Se alguma comunalidade for modesta (0,45 - 0,55), ou se o modelo contém construtos com menos de três itens, então o tamanho da amostra exigido é de 200 (HAIR et. al., 2009 p.565). Assim, adotou-se como critério de amostragem mínima 200 questionários, uma vez que é um valor condizente com o que apontam os autores acima citados.

### 3.3.1. Setor Hoteleiro Brasileiro

Conforme mencionado, o setor hoteleiro possui em torno de 31,3 mil empresas. Além do número de estabelecimentos, se mostra importante verificar a relevância econômica desse setor. Segundo dados, da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), entidade que representa empresas do setor, a indústria hoteleira é responsável por mais de 1.350.000 empregos diretos e 675.000 empregos indiretos. Dessa forma é possível observar que o setor possui relevância econômica e social, o que acaba por trazer maior relevância ao estudo.

Outra fonte de informações sobre o setor hoteleiro vem do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), entidade que representa as redes hoteleiras brasileiras. Anualmente essa entidade realiza a pesquisa Perspectivas de Desempenho da Hotelaria, sendo a quinta e última edição realizada em 2017. Essa pesquisa tem como objetivo avaliar o desempenho do setor ao observar a taxa de ocupação média e o valor médio das diárias, para dessa forma traçar perspectivas futuras para as empresas do setor.

Conforme as tabelas 1 e 2, dados apontam que em 2016 ocorreu uma queda na taxa de ocupação e no valor de receita por quarto disponível (RevPAR) de R\$ 142,42. Os meses que apresentaram maior ocupação em 2016 foram agosto e novembro, sendo que de acordo com a pesquisa, isso se deve ao fato dos jogos olímpicos de 2016 terem sido realizados nesse período. Mesmo com esses valores, a pesquisa aponta que os valores de RevPAR foram inferiores ao ano de 2015, indicando que o setor teve um desempenho inferior ao ano anterior.

TABELA 1. Taxa de ocupação setor hoteleiro no Brasil

Ano	Taxa de ocupação	Varição
2004	55%	-
2005	60%	9,1%
2006	58%	- 3,3%
2007	63%	8,6%
2008	65%	3,2%
2009	63%	- 3,1%
2010	68%	7,9%
2011	69,5%	2,2%
<b>2012</b>	<b>65,6%</b>	<b>- 5,6%</b>
<b>2013</b>	<b>65,9%</b>	<b>0,4%</b>
<b>2014</b>	<b>64,9%</b>	<b>- 1,5%</b>
<b>2015</b>	<b>59,6%</b>	<b>-8,1%</b>
<b>2016</b>	<b>55,2%</b>	<b>- 7,5%</b>

Fonte: Hotelaria em números – FOHB (2017)

Tabela 2.RevPAR do setor hoteleiro

Ano	RevPAR (receita por quarto disponível)	Varição
2004	R\$68,00	-
2005	R\$78,00	14,7%
2006	R\$82,00	5,1%
2007	R\$93,00	13,4%
2008	R\$99,00	6,5%
2009	R\$104,00	5,1%
2010	R\$122,00	17,3%
2011	R\$147,00	20,5%
2012	R\$160,00	8,8%
2013	R\$171,00	6,9%

2014	R\$173,00	1,2%
2015	R\$148,00	-14,5%
2016	R\$135,00	- 8,8%

Fonte: Hotelaria em números – FOHB (2017)

Apesar desses dados, a pesquisa coloca uma perspectiva positiva com relação à 2017 e 2018, segundo os autores, a economia nacional tem uma perspectiva de recuperação, que é capaz de gerar um aumento da taxa de ocupação em relação à 2015 e 2016.

O FOHB traz mais dados sobre o setor através da pesquisa Hotelaria em números (2017), que é desenvolvida em conjunto com a Associação Brasileira de Resorts (ABR), contando com a participação de 490 hotéis, resorts e flats, os quais preencheram questionários sobre seu desempenho no ano de 2016. Dessa forma, a pesquisa tem uma amostra relevante e traz dados sobre o desempenho do setor hoteleiro no Brasil. Os dados dessa pesquisa, conforme as tabelas 3 e 4, demonstram que a taxa de ocupação dos hotéis sofreu uma queda em 2016, assim como o valor da diária e RevPAR, essa queda de desempenho é associada a crise pela qual o país sofre, porém, em contraposição à isso, a desvalorização da moeda nacional traz um aumento do número de estrangeiros, que acaba sendo um freio para a crise de desempenho do setor.

Tabela 3. Diária média no setor de hotelaria

Ano	Diária média	Variação
2004	R\$124,00	-
2005	R\$131,00	5,6%
2006	R\$140,00	6,9%
2007	R\$148,00	5,7%
2008	R\$153,00	3,4%
2009	R\$165,00	7,8%
2010	R\$180,00	9,1%
2011	R\$211,00	17,2%
2012	R\$243,00	15,2%
2013	R\$259,00	6,6%
2014	R\$267,00	3,1%
2015	R\$248,00	- 7,1%
2016	R\$244,00	- 1,6%

Fonte: Hotelaria em números – FOHB (2017)

Um fator que apresentou desempenho superior nos últimos anos foi o número de quartos disponíveis. Isso se deu principalmente aos grandes eventos recentemente sediados no Brasil (Olimpíadas e Copa do Mundo) que acabaram atraindo investimentos no setor, especialmente na cidade do Rio de Janeiro.

Em relação às margens de lucro, a pesquisa aponta uma queda devido à alta na inflação no período e a queda da RevPAR e da taxa de ocupação. Dessa forma, é possível observar que o setor passa por um momento de turbulência, onde se mostram necessárias mudanças e inovações com o objetivo de superar os obstáculos advindos do atual momento macroeconômico.

A pesquisa também realiza uma importante divisão ao separar os estabelecimentos de acordo com o valor da diária para avaliar o desempenho, dessa forma é possível perceber que hotéis com maior valor de diária tem apresentado uma menor taxa de ocupação que aqueles estabelecimentos de menor valor médio de diária. Observando o valor da RevPAR é possível concluir que apesar da menor taxa de ocupação, o setor de luxo apresenta melhores resultados que o setor mais econômico.

Tabela 4. Desempenho dos hotéis por categoria

	Diária média acima de R\$410	Diária média entre R\$240 e R\$410	Diária média até R\$ 240	Total Hotéis Brasil
Diária média	R\$ 604,00	R\$ 291,00	R\$ 178,00	R\$ 244,00
Taxa de ocupação	51,6	55,5	55,5	55,2
RevPAR	R\$ 312,00	R\$ 162,00	R\$ 99,00	R\$ 135,00

Fonte: Hotelaria em números – FOHB (2017)

Em resumo, pode-se observar através dessas fontes de dados que o setor de hotelaria tem relevância econômica e social dentro da economia brasileira, sendo capaz de gerar empregos e renda. Ao mesmo tempo, observa-se que atualmente a crise econômica tem impactado no setor, e o mesmo vem sofrendo perdas considerável. Assim, o presente trabalho se mostra interessante para o contexto, uma vez que busca verificar se o processo de CIM e a

orientação para inovação são de fato fatores que acarretam um desempenho superior.

### 3.4. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A definição constitutiva de uma variável refere-se ao significado daquela variável, ou seja, busca especificar “o que” e qual a base teórica em que a variável está apoiada. Já a definição operacional tem por objetivo demonstrar “como” a variável será operacionalizada. O Quadro 17 traz as definições constitutivas e operacionais das variáveis da pesquisa.

QUADRO 17 – DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

Variável	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Orientação para inovação (OI)	Uma filosofia que incentiva a implementação de novas ideias e que reflete a vontade da empresa em ser aberta a mudanças através da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos. (THEODOSIOU et. al., 2012).	<b>Escala:</b> Orientação para a inovação de Theodosiou et. al. (2012). Trata-se de um construto de primeira ordem formado por um único fator, possuindo 4 itens.  <b>Forma de mensuração:</b> Escala tipo Likert de 7 pontos sendo: “1” = discordo totalmente” e “7” = concordo totalmente”.
Comunicação integrada de marketing (CIM)	Um processo interativo, cross-funcional, centrado em stakeholders, que envolve planejamento e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que viabilizam uma possibilidade de diálogo através de mensagens convenientes, transparentes e consistentes por todas as mídias, com o objetivo de criar relacionamentos de longo-prazo, que criam valor (PORCU et al., 2017).	<b>Escala:</b> Comunicação integrada de marketing de Porcu et al. (2017). Construto de segunda ordem formado pelas escalas de 4 fatores que compõem: Consistência de mensagens, interatividade, foco estratégico no stakeholders, e alinhamento organizacional  <b>Forma de mensuração:</b> Escala tipo Likert de 7 pontos sendo:

		“1” = discordo totalmente” e “7” = concordo totalmente”.
Desempenho de marketing	Se refere ao cumprimento de objetivos dentro de diferentes áreas da firma (ex. atividades primárias como o marketing e atividades suporte) (MORGAN et al., 2015).	<p><b>Escala:</b> Baseado nas escalas de Tafesse e Wien (2018); Grisseman, Plank, Brunner-Sperdin (2013); Chen, Tsou e Huang (2009), apresentando 5 itens.</p> <p><b>Forma de mensuração:</b> Escala tipo Likert de 7 pontos sendo: comparado com meus concorrentes: “1” = discordo totalmente” e “7” = concordo totalmente”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Um ponto de atenção a respeito das escalas utilizadas na presente pesquisa é referente à escala de desempenho de marketing, ao contrário das demais escalas utilizadas nesta pesquisa, a escala foi adaptada de outras três escalas.

Essa escolha se deu, uma vez que o presente trabalho se baseia no conceito de desempenho de Morgan et. al. (2015), porém, esses autores não apresentam uma escala para operacionalizar esse construto. Assim, foi necessário buscar na literatura escalas condizentes com a ideia de que o desempenho de marketing engloba diversos aspectos e que refletisse o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a função marketing.

Para tanto, buscou-se uma escala em que o entrevistado comparasse o seu desempenho com a meta que era esperada pela própria empresa. Essa escolha ocorre, pois, no contexto de PMEs, existem pouca informação sobre o desempenho do mercado ou dos concorrentes, o que poderia ocasionar uma percepção errada caso fosse solicitado ao entrevistado comparar seu desempenho com o mercado ou com os principais concorrentes. Dessa forma, combinou-se as escalas de Chen Tsou e Huang (2009), Grisseman, Plank, Brunner-Sperdin (2013) e Tafesse e Wien (2018), com o objetivo de desenvolver uma escala que avalie uma série de aspectos do marketing e faça o entrevistado

comparar se foram atingidos os objetivos que eram esperados pela própria organização, ao invés de uma escala comparativa

Assim, a escala do presente trabalho utiliza a escala de Tafesse e Wien (2018) para delimitar quais pontos serão avaliados, ao mesmo tempo excluindo o termo “mídias sociais” presente na escala original. Essa escolha se deu pois ao contrário de autores como Green et. al. (2005) e Rezai e Ortt (2018), essa escala utiliza aspectos que vão além dos resultados de vendas e market-share, o que se mostra condizente com o que defendem Morgan et. al. (2005) ao apontar o desempenho de marketing como algo de múltiplos aspectos.

O trabalho de Grisseman, Plank, Brunner-Sperdin (2013) e Chen, Tsou e Huang (2009) serve de base para o desenvolvimento do cabeçalho das perguntas. Uma vez que esses autores defendem que os entrevistados comparem seus resultados com os objetivos esperados no último ano. Pode-se dessa forma observar que existe consistência com o conceito de que o desempenho é referente ao cumprimento dos objetivos do marketing, sendo assim, condizente com o conceito de Morgan et. al. (2015)

O objetivo do uso dessas escalas e das adaptações é gerar uma escala que avalie diversos aspectos da função de marketing e que faça o entrevistado refletir se de fato alcançou os objetivos esperados, o que caracteriza o desempenho de marketing de acordo com o conceito estabelecido. Através das validações se busca também as adaptações necessárias para que o entendimento dos entrevistados seja claro e o mais livre de vieses possível.

### 3.5 COLETA DE DADOS

O objetivo desta etapa é delimitar os procedimentos para a coleta dos dados da pesquisa. Mostra-se como foi a construção do instrumento de coleta de dados, as etapas anteriores à coleta dos dados e a estratégia utilizada para realizar esse procedimento.

### 3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado na presente pesquisa é o questionário. Para Malhotra (2012) é um conjunto formal de perguntas, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados e tem como objetivos: (1) transformar as informações necessárias em um conjunto de perguntas aos quais os entrevistados tenham capacidade de responder; (2) motivar e incentivar o entrevistado a cooperar com a entrevista, a fim de evitar questionários incompletos; (3) minimizar o erro de resposta.

Conforme apresentado na sessão de definição constitutiva e operacional das variáveis, buscou-se na literatura escalas que estivessem alinhadas com as proposições da presente pesquisa. Essas escalas foram expostas e justificadas no desenvolvimento teórico do trabalho.

Dado o fato das escalas terem sido retiradas de outro contexto, adaptadas e serem originalmente operacionalizadas na língua inglesa foi necessária uma validação para garantir que estas sejam capazes de realmente traduzir a variável operacionalizada. Tais procedimentos são descritos na sequência.

### 3.5.2. Validações e Pré-teste

Esta sessão é referente às etapas anteriores à coleta de dados. O objetivo é demonstrar o planejamento e adequação da pesquisa para a realidade das PMEs de hotelaria brasileiras.

Primeiramente, foi necessário fazer a tradução das escalas, uma vez que o idioma original das mesmas é o inglês. Seguente a isso ocorreram três etapas: (a) validação por acadêmicos; (b) validação por profissionais e (c) pré-teste, que são descritos abaixo.

#### 3.5.2.1. validação por acadêmicos

O processo de escolha das escalas utilizadas, tradução das mesmas para o idioma e realidade brasileiros e a montagem do instrumento de pesquisa foi supervisionada pela professora orientadora. Uma vez organizada, essa primeira

versão do instrumento de pesquisa, foi submetida à avaliação de dois professores doutores e que atuam na área de marketing estratégico

O objetivo desta avaliação foi verificar a adequação da tradução, adequar o formato das questões e verificar se os itens e escalas de fato refletem os conceitos que são trabalhados na presente pesquisa. Assim, foram realizadas duas sessões para a validação da escala, onde os dois professores realizaram uma análise minuciosa dos itens, construtos, enunciados e indicadores.

Além dessas duas sessões, também foi realizada uma terceira sessão, dessa vez com um professor pesquisador da área de turismo, com o objetivo de verificar a opinião deste sobre o instrumento de pesquisa e ter *insights* de um pesquisador inserido no setor de hotelaria.

Dessa forma, através dessas três sessões se deu origem a primeira versão do questionário que se encontra disponível no apêndice A. Essa versão em seguida foi submetida à validação por gestores, após essa validação, o questionário foi apresentado novamente para a professora orientadora, somente após esse processo é que se iniciaram os pré-testes e em sequência a coleta de dados.

#### 3.5.2.2. validação por gestores

A validação com os gestores tem como objetivo tornar o instrumento de pesquisa adequado ao público que irá responde-lo, adequando a linguagem e realizando adaptações necessárias evitar confusões e trazer clareza ao respondente.

Dessa forma nessa etapa, buscou-se a opinião de profissionais envolvidos na indústria hoteleira brasileira, buscando coletar feedbacks sobre o questionário.

A primeira validação foi realizada com um diretor de uma rede hoteleira de grande porte de Curitiba-PR, essa primeira etapa teve como principal resultado a modificação das sessões referentes à caracterização das empresas e a desempenho, além de trazer para os pesquisadores insights sobre a indústria hoteleira na visão de um gestor de uma rede de hotéis. Assim, foram apontados os seguintes pontos:

- Necessidade de destacar ao longo do questionário que o mesmo se refere à unidade de negócio, isso ocorre, pois conforme apontado pelo gestor, muitos hotéis pertencem a redes hoteleiras, porém, funcionam como unidades independentes de negócio, dessa forma, para o gestor não destacar que a pesquisa é referente ao hotel e não à rede pode causar confusão aos respondentes. Assim, buscou-se modificar as instruções para o preenchimento das questões.

- Na caracterização da empresa acrescentar questões para identificar se o hotel é independente ou pertence a uma rede.

- Acrescentar questões para identificar a classificação do hotel em *budget*/supereconômico, econômico, *mid-scale* ou *upper-scale*, que é a classificação padrão e usual da indústria hoteleira, com o objetivo de identificar melhor as características da amostra, essa sugestão foi acatada, uma vez que permite realizar análises em grupos.

Sobre essa classificação, o gestor comentou que é a que tem sido mais usada, ao contrário da classificação por estrelas (classificação oficial do governo), uma vez que a segunda avalia apenas aspectos físicos, enquanto a outra engloba outros aspectos do serviço hoteleiro.

- Identificar o nicho de atuação do hotel, novamente, a sugestão foi acatada e se acrescentou uma questão para caracterizar o hotel em business, lazer, resort, eventos ou nicho específico (opção aberta).

- Identificar se o imóvel é próprio ou locado, o gestor apontou que existem diferentes arranjos no setor, onde uma empresa administra um hotel e o proprietário recebe participação, ou uma rede loca um imóvel, ou um proprietário de imóvel administra o hotel. O gestor destacou que esses arranjos exercem grande influência na gestão do negócio. No caso optou-se por não acatar essa sugestão, uma vez que, conforme o próprio gestor, seria improvável que os respondentes dos questionários respondessem a essa questão.

- No item DOM.2, o gestor destacou que causava confusão em relação ao item DOM.4, dessa forma modificou-se o item DOM.2 para acrescentar o termo “novos clientes”, assim, as duas questões em conjunto são capazes de avaliar se o hotel adquiriu novos clientes e se esse hotel explora com sucesso seus clientes atuais e novos.

- Na sessão de caracterização da empresa, acrescentar questões referentes à diária média, e a taxa de ocupação média e REVPAR, segundo o entrevistado essas questões são comuns em pesquisas direcionadas para o setor, e são importantes para se classificar os hotéis e entender melhor seu desempenho de forma geral. Dessa forma acrescentou-se duas questões que permitem o cálculo do REVPAR.

Essas sugestões foram utilizadas para modificar o instrumento de pesquisa e foram levadas também para as demais validações, com o objetivo de verificar se de fato são necessárias para o público-alvo. Além disso, a experiência do gestor auxiliou o pesquisador no entendimento do funcionamento da indústria hoteleira, os desafios atuais do setor, a relação da indústria com a atual crise econômica, os principais insumos da indústria entre outros assuntos que ajudam no embasamento do presente trabalho.

A segunda rodada de validação foi realizada com um gerente de marketing da mesma rede hoteleira do primeiro entrevistado, dessa forma, foi possível avaliar a percepção de um profissional de marketing inserido no setor de hotelaria, e verificar a opinião deste sobre o formato, coerência e adequação das questões do instrumento de pesquisa. A seguir, os comentários da segunda validação:

- Na seção de orientação para inovação o participante sentiu falta de um item que avaliasse se haveria nas empresas um espaço ou momento adequado para se expressar novas ideias, dessa forma, complementando o item OI.4.

- No item I.2. trocar o termo “de fácil acesso por todos” para “de fácil acesso para todos os funcionários”, com o objetivo de tornar mais claro, uma vez que essa questão é referente a um processo interno, dessa forma foi alterado o item.

- No item FS.3. retirar o termo “sistemático”, segundo o participante esse termo acaba causando mais confusão aos entrevistados, que podem entender significados diferentes do termo “estudos sistemáticos”, ao mesmo tempo, ao utilizar apenas “estudos” se mantém uma ideia de constância o que acaba não prejudicando no entendimento da questão, assim, foi acatada a sugestão.

- No item FS.4. o participante comentou que o termo “ponto de contato” pode trazer confusão para os participantes, assim optou-se por destacar o significado do termo.

- Na caracterização da empresa, na questão referente aos meios de comunicação utilizados pela empresa, o participante sugeriu que se inserisse o Google, ou Google Adwords, sugestão que foi acatada

- Na caracterização da empresa, o entrevistado sugeriu que se inserisse uma questão referente à relação entre os hotéis e as agências de viagem online (OTAs em inglês), verificando quais dessas agências é mais utilizada pelas empresas, assim, se acrescentaram questões sobre esse ponto.

Além desses pontos, também foi requisitado para o participante avaliar as questões apontadas na primeira validação e o mesmo concordou com as mudanças e achou que traziam mais clareza para o instrumento de pesquisa.

Uma terceira validação foi realizada com um gerente de hotel de grande porte de Curitiba, que realizou os seguintes apontamentos:

- Na questão OI.4 o entrevistado apontou que achou a questão muito generalista, para ele seria necessário investigar a participação dos funcionários com ideias inovadoras em cada nível hierárquico dentro da organização, porém, como o intuito da questão é avaliar a organização como um todo e para manter a coerência com o questionário original se manteve a questão da forma que estava.

- Nas questões referentes a alinhamento organizacional foi perguntado ao entrevistado se eram compreensivos os termos “comunicação vertical” e “comunicação horizontal”, o mesmo afirmou que seria compreensivo.

- Na seção caracterização da empresa, o entrevistado contrariou a opinião dos dois entrevistados anteriores ao afirmar que acreditava que a classificação do hotel de acordo com o número de estrelas seria a mais usual, dessa forma optou-se por conciliar a classificação em estrelas com a que vinha sendo utilizada, com o objetivo de tornar compreensivo à ambos.

Esses foram os únicos pontos relativos à presente pesquisa que foram apontados pelo entrevistado, porém, o mesmo compartilhou também um pouco de sua experiência, contando um pouco sobre sua função e como desenvolve o trabalho de gerenciamento da equipe do hotel, também comentou que a relação do setor hoteleiro com as OTAs e com aplicativos como o AIRBNB tem sido um ponto de preocupação entre os integrantes do setor.

A quarta e última validação foi realizada com um proprietário de um hotel de pequeno porte e familiar em Campo Largo – PR, cidade da região metropolitana de Curitiba.

Ao analisar as questões o entrevistado não apontou nenhuma mudança necessária, assim, perguntou-se a ele o que achava das mudanças anteriores e se seriam capazes de tornar o questionário mais claro, o mesmo concordou com essas mudanças. Dessa forma, optou-se por encerrar a validação por parte dos especialistas, em seguida conforme colocado na sessão anterior o instrumento de pesquisa foi apresentado à professora orientadora para aprovação e início do pré-teste, o instrumento de pesquisa encontra-se disponível no apêndice B.

### 3.5.2.3. pré-teste

A terceira parte é a aplicação de um pré-teste. De acordo com Hair et. al. (2014), nessa etapa a pesquisa é aplicada em uma sub-amostra representativa que preenche o questionário e traz feedbacks ao pesquisador. Os respondentes devem estar atentos em palavras, expressões, instruções e sequencias de perguntas. Eles devem indicar qualquer pergunta difícil de entender ou acompanhar (HAIR et. al., 2014).

Dessa forma, o objetivo é identificar se de fato o questionário está claro, conciso e bem escrito, para basear possíveis mudanças no questionário.

Assim, a pesquisa foi aplicada por telefone a uma sub-amostra de 4 hotéis de Curitiba-PR, identificou-se dois pontos que necessitavam de alteração:

- A questão CM.4 causou confusão aos respondentes, que afirmaram que a mesma era muito longa, dessa forma, alterou-se a questão com o objetivo de inserir uma pausa entre as frases, para que dessa forma o entendimento do entrevistado fosse facilitado.

- As questões FS.6 e FS.7 apresentavam uma estrutura muito semelhante, o que causava confusão aos respondentes, que questionavam se não haviam respondido anteriormente a mesma questão, dessa forma, buscou-se alterar o começo da questão FS.7 para destacar mais ainda a diferença entre ambas questões.

Após essa primeira rodada de pré-teste, o questionário também foi apresentado para a professora orientadora para uma revisão e em seguida

realizou-se mais uma etapa validação, onde foram entrevistados gerentes de dois hotéis diferentes, nessas entrevistas não foi apontado nenhuma necessidade de modificação. Assim, optou-se por realizar a segunda rodada de pré-teste.

Nessa segunda rodada de pré-teste, assim como na primeira realizaram-se entrevistas por telefone, onde o pesquisador aplicou o questionário em 6 hotéis de Curitiba.

Ao final desses testes e validações chegou-se ao modelo de questionário, que está disponível no apêndice C.

De acordo com Malhotra (2012) é melhor usar vários entrevistadores no pré-teste. O pesquisador deve fazer algumas entrevistas prévias, o que corresponde as etapas de validação realizadas no presente trabalho.

Ainda segundo o autor o último pré-teste deve envolver a aplicação do questionário em um ambiente e contexto semelhantes ao da pesquisa real e por entrevistadores comuns, ou seja, diferentes do responsável pelo projeto.

Dessa forma, a terceira e última etapa de pré-teste foi realizada pela equipe do CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul. Uma vez que, conforme será descrito no item técnica de coleta de dados, essa empresa será a responsável pela coleta final de dados.

Assim, encerram-se as etapas de preparação para a pesquisa, o questionário final está disponível no anexo X, e a seguir será colocado como a pesquisa foi desenvolvida e a análise dos dados.

### 3.5.3. Técnica de Coleta de Dados

Assim como ocorreu no pré-teste, o questionário foi aplicado por meio de telefone assistido por computador (CATI), essa técnica é caracterizada pelo entrevistador ler cada pergunta e registrar a resposta em computador (HAIR et al., 2014).

A entrevista por telefone tem como vantagem o fato de serem mais baratas e mais adequadas para coletar dados em grandes quantidades de respondentes (HAIR et. al., 2014). Como a presente pesquisa tem como amostra mínima 260 questionários válidos, se mostra interessante optar por essa técnica.

Como desvantagem dessa técnica Hair et. al. (2014) apontam que ao se optar por essa técnica passa a ser impossível o uso de estímulos visuais. Outra desvantagem é que algumas perguntas se tornam mais complexas ao serem feitas por telefone, além disso devido ao aumento do uso de telemarketing de maneira antiética, desenvolveu-se uma percepção geral negativa sobre contato telefônico, fazendo com que as pessoas enxerguem esse contato como invasão de privacidade ou interrupção de suas atividades.

A primeira limitação apontada pelos autores não se aplica a presente pesquisa, uma vez que não se usará nenhum estímulo visual para a mesma. Já a segunda limitação deve ser observada, para tanto, espera-se que o pré-teste e as validações evitem esse efeito negativo.

A terceira limitação também é importante para a presente pesquisa, combinada com a necessidade de respondentes qualificados, representa uma importante limitação. Assim, buscou-se o apoio de uma equipe com experiência, capaz de conseguir contato com respondentes qualificados e com capacidade de expor as questões com educação e clareza, com o objetivo de evitar que os entrevistados desistam de participação e que a pesquisa fosse coletada com agilidade, evitando também que o tempo de pesquisa influencie os resultados.

Dessa forma, buscou-se um instituto de pesquisa com experiência na técnica escolhida para administrar os questionários. Em contato com pesquisadores do grupo de pesquisa em estratégia de marketing da UFPR, a indicação recaiu sobre o CEPA. Este centro de pesquisa tem vários anos de experiência, possuindo larga experiência na realização pesquisa sobre administração e em aplicação da técnica CATI.

Assim, contratou-se os serviços do CEPA para a aplicação da pesquisa, para tanto, foi enviado aos mesmos uma lista randomizada contendo o contato de 1884 hotéis de todas as capitais do Brasil, para dessa forma evitar concentração de respostas em uma cidade específica.

Tendo em mãos a lista de empresas, a equipe do CEPA através de 6 telefonistas entrou em contato com as empresas solicitando a participação de um gerente-geral, diretor ou responsável pela unidade hoteleira, com o objetivo de obter respondentes qualificados, conforme o andamento das pesquisas os resultados foram automaticamente tabulados e disponível em um site para o acompanhamento online por parte do pesquisador.

Dessa forma o CEPA entrou em contato com 1638 empresas e realizou a coleta de 250 questionários do período 15/10/2018 à 13/11/2018 tendo uma taxa de resposta de 15,26%. Os custos da coleta de dados foram inteiramente pagos pelo pesquisador.

Tendo em mãos os dados brutos parte-se para a etapa de análise de dados, que é descrita a partir do item 3.7

### 3.6. VIÉS DO MÉTODO COMUM

Define-se variância do método comum como a variância que é atribuída ao método de mensuração ao invés do construto estudado. O termo método refere-se a forma de mensuração em diferentes níveis de abstração, como o conteúdo de itens específicos, tipo de escala, formato e o contexto geral (PODSAKOFF et. al., 2003 p.879).

Sobre pesquisas do tipo *survey*, Hulland, Baumgartner e Smith (2018) apontam uma preocupação sobre cuidados metodológicos nas pesquisas ao afirmar que apesar de trazer insights interessantes tanto sobre comportamento de indivíduos quanto sobre comportamento das organizações, para que os resultados dos *surveys* sejam significativos deve-se tomar uma atenção cuidadosa no desenvolvimento e aplicação dos questionários.

Assim, se mostra necessário discutir como vieses do método influenciam a presente pesquisa, como identifica-los e como minimizar seu efeito, com o objetivo de evitar que erros de mensuração ameacem a validade das conclusões futuramente apresentadas.

Sobre a origem dos vieses de método comum destacam-se: (1) o respondente em si (2) os itens de mensuração em si; (3) o contexto dos itens pelo instrumento de mensuração; (4) o contexto em que as métricas são obtidas (PODSAKOFF et. al., 2003).

Sobre a questão dos respondentes Podsakoff et. al. (2003) comentam que ao utilizar um único respondente como fonte de respostas para tanto variáveis independentes quanto variáveis dependentes, pode-se gerar um viés, uma vez que esse respondente tende a manter a consistência entre suas respostas, mesmo que isso não corresponda a realidade, o respondente também tende a utilizar respostas socialmente aceitáveis e uma vez que é um respondente único,

alguma variação no seu humor pode afetar com mais força o questionário dessa forma, gerando mais vieses.

Dado o fato da presente pesquisa ter um questionário extenso e ter sido aplicado em uma amostra de 250 hotéis, se mostrou inviável utilizar mais de um respondente para o questionário, além disso, dado que o enfoque da pesquisa se dá em PMEs, muitas vezes essas empresas não possuem uma estrutura grande, onde provavelmente apenas o gerente ou proprietário da empresa seria capaz de prover as informações necessárias, o que inviabiliza ainda mais o uso de múltiplos respondentes. Dessa forma, optou-se por um único respondente que fosse qualificado para responder as questões.

Estando ciente dessa fonte de viés, buscou-se estruturar o questionário de uma forma a reduzir esse viés de acordo com o que é recomendado por Podsakoff et. al. (2003). Assim, as questões foram divididas em blocos que foram aplicados aleatoriamente, dessa forma, cria-se um efeito temporal que auxilia na separação das variáveis, e por consequência se reduz a possibilidade de viés ligado ao respondente único.

Os itens do questionário em si podem também ser uma fonte de viés de método comum, sobre isso, Podsakoff et. al. (2003) afirmam que o formato e o vocabulário utilizado no desenvolvimento do questionário podem gerar vieses. Isso ocorre quando as questões possuem formatos muito semelhantes, quando possuem ambiguidade ou se os itens se caracterizam como socialmente aceitos.

Para diminuir o efeito do viés advindo dos itens, seguiu-se o que é recomendado por Podsakoff et. al. (2003): (1) definir termos ambíguos e não familiares; (2) evitar conceitos vagos; (3) manter as questões concisas; (4) evitar questões que gerem dúvidas; (5) decompor questões que se relacionem com mais de uma possibilidade; e (6) evitar uma sintaxe complexa.

Uma vez que foram utilizadas escalas já definidas na literatura deve-se estar atento também para que as modificações citadas acima não alterem o sentido original do questionário. Assim, no presente trabalho, as escalas foram traduzidas e validadas observando as recomendações acima e ao mesmo tempo buscando manter-se fiel ao original, espera-se assim remediar efeitos de viés e manter-se condizente com a literatura.

O contexto dos itens na escala e o contexto em que as métricas são obtidas também são fontes de viés, isso se dá respectivamente quando os

respondentes se baseiam nos outros itens do instrumento para responder a uma pergunta e quando há uma covariação nas respostas devido a como o questionário foi aplicado.

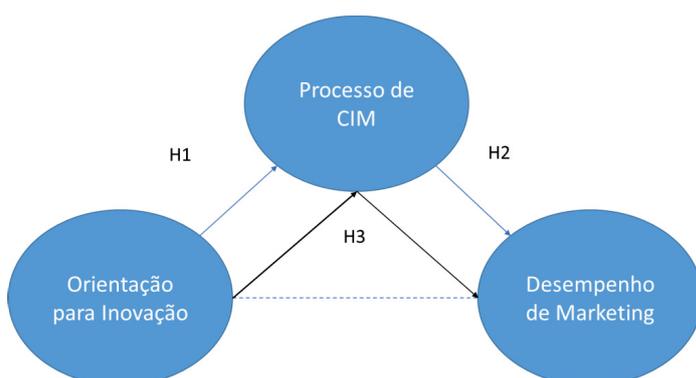
Ao realizar a separação em blocos e observar as características acima, espera-se também reduzir o efeito do contexto das métricas nas respostas. Já a respeito do viés advindo do contexto de mensuração, buscou-se que ao utilizar o mesmo método de pesquisa e ao aplica-lo com o máximo de rapidez possível na amostra para evitar distorções causadas pela questão temporal.

Além desses procedimentos, Podsakoff et. al. (2003) sugerem o uso de instrumentos estatísticos para remediar os efeitos de viés de método comum, entre alguns destacam o uso do *Harman's single factor test*, trata-se de um teste estatístico que observa se um único fator é responsável pela maioria da variância do modelo, esse teste foi utilizado na presente pesquisa e será detalhado no processo de análise de dados.

### 3.7. MODELO E HIPÓTESES

A Figura 6 apresenta o constructo teórico da pesquisa.

FIGURA 6 – MODELO TEÓRICO



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018)

*Hipótese 1: A orientação para inovação influencia positivamente o processo de comunicação integrada de marketing.*

*Hipótese 2: O processo de comunicação integrada de marketing influencia positivamente o desempenho de marketing.*

*Hipótese 3: Orientação para inovação influencia positivamente o desempenho de marketing, e essa relação é mediada pelo processo de CIM.*

### 3.8. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para testar as hipóteses, será utilizada a modelagem de equações estruturais (MEE). Corresponde a um método de análise multivariada, envolvendo múltiplos fatores, utilizado para confirmar (ou rejeitar) teorias (relações sistemáticas entre as variáveis que podem ser testadas empiricamente). Há duas maneiras para desenvolver MEE, o CB-SEM (modelagem de equações estruturais baseada em covariância) e o PLS-SEM (modelagem de equações estruturais baseada em modelagem de caminho) (HAIR et al., 2014).

O procedimento de estimação para o PLS-SEM é de *ordinary least square* (OLS), um método baseado em regressão (HAIR et al. 2017).

Hair et. al. (2014) determinam critérios para a escolha entre o PLS-SEM e CB-SEM, recomendando o uso de CB-SEM em casos de teste ou confirmação de uma teoria (caráter mais confirmatório), ou quando os termos de erro requerem especificações adicionais, quando o modelo estrutural apresenta relações não recursivas e quando a pesquisa necessita de um critério global de *goodness-of-fit*.

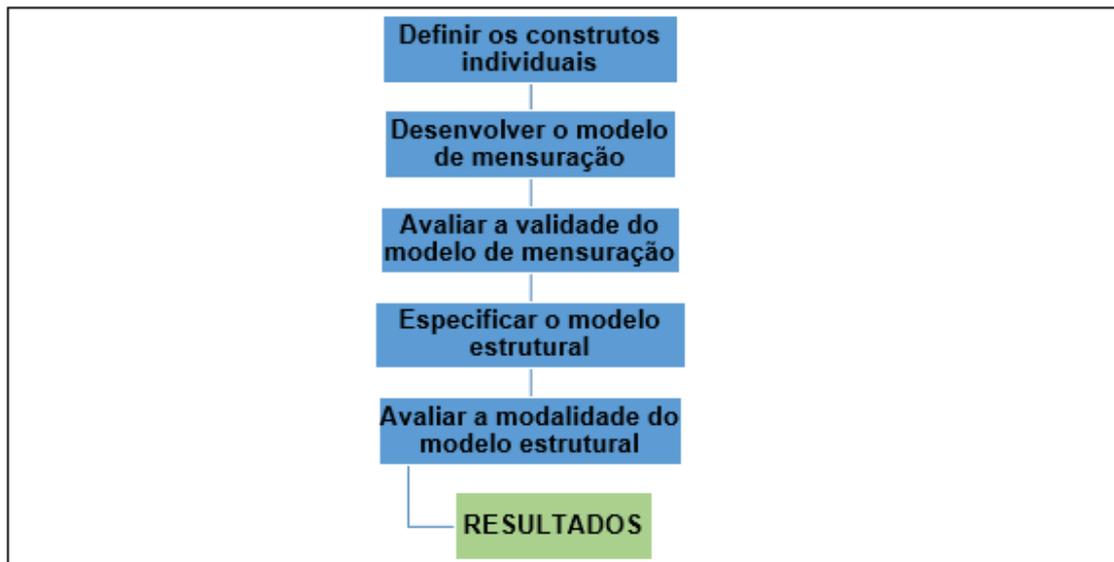
Já para o uso de PLS-SEM, Hair et al (2014), colocam que essa abordagem deve ser usada quando o objetivo for identificar “*drivers*” de um construto, quando os construtos em sua maioria forem formativos, quando o modelo estrutural for complexo e caso a amostra seja pequena.

No presente trabalho existe uma relação que ainda não foi dada pela literatura, construtos formativos, um modelo complexo (construtos com muitos fatores e itens) e ainda não se tem uma definição da amostra, o que leva a escolha pela abordagem PLS-SEM.

O desenvolvimento de MEE, conforme demonstrado na Figura 2, compreende as etapas: (1) definição dos construtos; (2) desenvolvimento de modelo de mensuração; (3) avaliação da validade do modelo de mensuração;

(4) especificação do modelo estrutural; (5) avaliação da validade do modelo estrutural. (MALHOTRA, 2012).

FIGURA 7 – ETAPAS DA MEE



Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de MALHOTRA (2012)

Dessa forma, a seguir serão demonstrados os procedimentos a serem realizados em cada uma dessas etapas, seguindo os apontamentos dados por MALHOTRA (2012), HAIR et. al. (2014) e HAIR et. al. (2017).

### 3.8.1. Exame na Base de Dados

A primeira etapa de análise é referente ao exame da base de dados, nessa etapa, se verifica se a base de dados está adequada para o uso de PLS-SEM, assim, seguiu-se a formatação indicada por Hair et. al. (2017), como os dados da presente pesquisa foram coletados através de uma empresa já com experiência não ocorreram problemas quanto à formatação.

Também deve-se verificar a integridade da base de dados. Hair et. al. (2017) destacam essa questão de “*missing values*”, que é referente ao não preenchimento de questões, para esses autores se um indicador possuir mais do que 15% de respostas faltantes ele deve ser eliminado da amostra.

Dessa forma, na base final observou-se 52 *missing values* nos construtos latentes e 27 nas questões de identificação. Os casos de id 250 e 259 não preencheram respectivamente 10 e 9 questões a respeito dos construtos

latentes, sendo que essa ausência se concentrava no construto foco estratégico nos stakeholders, o que impossibilitaria avaliar esse construto, dessa forma foram excluídos da base final.

Nenhum indicador apresentou mais de 4 missing values ( $4/248 = 0,16\%$ ), e ao mesmo tempo o total de *missing values* representa apenas 0,60% do total de observações dos construtos latentes portanto nenhum indicador foi excluído da base.

Hair et. al. (2017) afirma que é possível substituir os *missing values* pela média do construto quando não for ultrapassado o limite de 5% de *missing values*. Assim para solucionar o problema de *missing values* aplicou-se essa proposição, substituindo-se os valores faltantes pelas médias.

Deve-se ressaltar ainda que mesmo com o corte de dois casos a amostra final (248) é superior ao critério mínimo destacado na sessão de amostragem (100-150) e também é superior à faixa de 200 casos, podendo-se considerar relevante para a análise das questões mesmo que os construtos apresentem comunalidade média.

O próximo passo é referente a verificação da distribuição dos dados e eliminação de *outliers*.

### 3.8.2. Distribuição de Dados

O PLS-SEM tem como uma de suas principais características o fato de ser um método que não pressupõe uma distribuição específica dos dados (HAIR et. al., 2014).

Ao mesmo tempo, Hair et. al. (2017), aponta ser importante verificar se os dados estão muito distantes de um padrão de normalidade, sendo que um padrão extremamente não-normal é capaz de inflar o erro padrão e, portanto, diminuir a possibilidade de se estabelecer como significante certas relações entre os construtos.

Dessa forma, se mostra necessário testar a normalidade dos dados, para tanto, optou-se por realizar-se dois testes: (1) Kolmogorov-Smirnov; e (2) Shapiro-Wilks.

Ambos os testes são recomendados por Hair et. al. (2017) e avaliam a média e desvio-padrão da amostra, com o objetivo de concluir se a distribuição

é normal, porém, conforme apontam Hair et. al. (2014) esses testes apresentam limitações, uma vez que apenas apontam se a distribuição é normal ou não.

Dessa forma deve-se aprofundar e observar duas métricas a assimetria e a curtose (HAIR et. al., 2017 p.61).

A assimetria indica se a concentração de valores está mais à esquerda ou à direita da curva normal, já a curtose indica se os dados têm um “pico” acima da curva normal, ou se a curva está mais achatada em comparação a uma curva normal.

Quando os valores de assimetria e curtose são próximos à 0 (uma situação que pesquisadores raramente encontram) pode-se afirmar que os dados se encontram em uma distribuição normal (HAIR et. al., 2017, p.62).

Hair et. al. (2017), recomenda que se verifique se há algum padrão de resposta dentro da base de dados, esse padrão ocorre se um entrevistado responde a todas as questões de maneira semelhante e pode enviesar os dados, através da coleta por telefone com assistência de computador espera-se evitar esse tipo de efeito, que será averiguado.

Também deve-se observar a existência de *outliers* dentro da base de dados, que são respostas extremas a determinadas questões (HAIR et al., 2017). Esses *outliers* devem ser considerados e analisados dentro da pesquisa, uma vez que podem representar um erro de coleta (ex. ao invés de se digitar uma resposta 7, o pesquisador escreveu 77), também podem representar um segmento específico da população, ou também podem apontar para uma resposta desconexa da realidade (ex. se perguntado qual a taxa de ocupação e o respondente apontar 300%).

Dessa forma, deve-se identificar os *outliers* para então o pesquisador conseguir interpretar o que pode estar causando essas respostas extremamente distantes, para então decidir se estes continuaram fazendo parte da análise ou serão excluídos.

Através dessas análises espera-se obter uma base dados pronta para a realização de MEE através do PLS-SEM, e conseqüentemente se obter resultados consistentes de pesquisa.

### 3.8.3. Análise Descritiva

Uma primeira análise que deve-se realizar anteriormente ao uso de PLS-SEM é a análise descritiva dos dados. Essa análise tem como objetivo entender melhor o padrão de resposta dos indicadores, para tanto, serão analisadas as médias de respostas, o desvio-padrão, valor mínimo e máximo, assim, espera-se entender melhor a população analisada.

### 3.8.4. Teste de Viés do Método Comum

Define-se variância do método comum como a variância que é atribuída ao método de mensuração ao invés do construto estudado. O termo método refere-se a forma de mensuração em diferentes níveis de abstração, como o conteúdo de itens específicos, tipo de escala, formato e o contexto geral (PODSAKOFF et al., 2003 p.879).

Sobre pesquisas do tipo survey, Hulland, Baumgartner e Smith (2018) apontam uma preocupação sobre cuidados metodológicos nas pesquisas ao afirmar que apesar de trazer insights interessantes tanto sobre comportamento de indivíduos quanto sobre comportamento das organizações, para que os resultados dos surveys sejam significativos deve-se tomar uma atenção cuidadosa no desenvolvimento e aplicação dos questionários.

Dessa forma, espera-se que ao utilizar escalas validadas na literatura e através do processo de validação e pré-testes se reduzam esses efeitos, porém, além desse cuidado no desenvolvimento do instrumento de pesquisa, ainda é possível e necessário utilizar testes estatísticos para se detectar um possível caso de viés do método.

Uma das formas estatísticas para verificar se esse viés é um problema é realizando o “teste de fator único de Harman” (*Harman’s single-factor test*) (PODSAKOFF et al., 2003).

O *Harman’s single-factor test* consiste no uso de uma análise fatorial exploratória (EFA), permitindo que todas as variáveis carreguem em apenas um fator. Então, compara-se esse resultado com a solução de fatores não rotacionados (PODSAKOFF et al., 2003).

Dessa forma, se um fator único surgir como responsável pela maioria da covariância entre as medidas pode-se concluir que existe um viés de método comum dentro da base de dados.

### 3.8.5. Teste da Confiabilidade das Escalas

A confiabilidade é o ponto até onde as mensurações estão livres de erro aleatório. Indica a consistência interna da escala, ou seja, se de fato os múltiplos itens utilizados na escala estão relacionados entre si, e dessa forma se caracterizam como métricas do mesmo construto.

Caso não seja encontrado o nível de confiabilidade mínimo, torna-se impossível diferenciar um erro randômico (acaso) de um erro sistemático (colocado no sistema por algum fator interno ou externo) (HAIR JR. et al., 2014). Portanto, a confiabilidade é necessária para saber se a escala produz resultados consistentes (HAIR JR. et al., 2014).

Para tanto, será observado o coeficiente do alfa de Cronbach, que é extraído após a aplicação das escalas. Malhotra (2012) coloca que valores entre 0,6 e 0,7 são aceitáveis para assegurar a confiabilidade da escala. Já Pallant (2005) coloca que para escalas com poucos itens é aceitável um valor mínimo e 0,5. Assim, foi utilizado o software PLS 2, para se estimar o valor do alfa de Cronbach e dessa forma garantir que hajam níveis de confiabilidade aceitáveis.

### 3.8.6. Avaliação do Modelo de Mensuração

A validade de uma escala é definida como o ponto até onde as diferenças em escores observados na escala refletem as verdadeiras diferenças entre os objetos quanto à característica que está sendo medida, e não erros sistemáticos ou aleatórios (MALHOTRA, 2012). Ou seja, até onde uma escala representa a real diferença entre os objetos que medem, indicando que aquela escala de fato mede um determinado construto e não outro.

A validade de conteúdo é uma avaliação subjetiva, porém, sistemática, da exatidão com que o conteúdo de uma escala representa o trabalho de mensuração em andamento (MALHOTRA, 2012), ao utilizar a validação com os

acadêmicos de marketing e com os profissionais da área acredita-se que iremos atender esses quesitos.

Para averiguar a validade da escala se utilizará a análise fatorial confirmatória (CFA), que é uma maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de construtos (HAIR et al., 2009). Os mesmos autores apontam que a CFA pode ser utilizada para verificar a validade de construto, que é o grau em que os itens medidos realmente refletem o construto latente teórico que devem medir.

Os itens que são indicadores de um construto devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum, conhecida como validade convergente. (HAIR et al., 2009), para avaliar essa validade se usa o critério das cargas fatoriais, pois segundo Hair et al. (2009), cargas altas indicam que os indicadores convergem para um ponto em comum, indicam como padrão uma carga fatorial de mais de 0,5 ou idealmente acima de 0,7.

A validade discriminante é o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR et al., 2009). Oferecendo evidencia que o construto é único e captura apenas alguns fenômenos específicos. Para avaliar isso observa-se o critério dado por Hair et al. (2009), que apontam que é necessário se comparar os percentuais de variância extraída (AVE) de dois construtos com o quadrado da estimativa de correlação entre tais construtos.

A última validade a ser testada é a validade nomológica, que é o grau em que uma escala múltipla faz previsões de outros conceitos em um modelo teórico (HAIR et al., 2009), ao revisar a teoria identificou-se essa validade.

Completando todas essas etapas pode-se garantir que o instrumento de pesquisa é válido, confiável, relacionado fortemente com a teoria e pesquisas anteriores e entendível para o público que irá responder, dessa forma pode-se avançar e analisar as relações entre os construtos a partir da MEE

### 3.8.7. Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

Nessa etapa, a ênfase passa das relações entre construtos latentes e variáveis observadas para a natureza e a magnitude das relações entre construtos (MALHOTRA, 2012).

A última etapa do processo de MEE é avaliar a validade do modelo estrutural, onde serão testadas as hipóteses. O parâmetro estimado para uma relação hipotetizada deve ser estatisticamente significativo e ter o sinal correto. Também deve-se examinar as estimativas de variância explicada para os construtos endógenos, algo semelhante ao  $R^2$  da regressão múltipla (MALHOTRA, 2012).

Hair et. al. (2017) aponta seis passos para avaliar o resultado do PLS-SEM: (1) Avaliar problemas de colinearidade; (2) Avaliar o nível de significância e relevância das relações do modelo estrutural; (3) avaliar o nível de  $R^2$ ; (4) Avaliar o  $f^2$ ; (5) avaliar a relevância preditiva  $Q^2$ ; e (6) avaliar o efeito do  $f^2$ .

Colinearidade ocorre quando duas variáveis são altamente correlacionadas (Hair et. al., 2017). Assim, para avaliar a colinearidade deve-se avaliar dois fatores: VIF (*variance inflation factor*) e a TOL (tolerância).

A TOL representa a quantidade de variância de uma variável que não é explicada pelas demais (HAIR JR. et al., 2014). O VIF é calculado usando  $1/TOL$ . Os valores buscados para TOL devem ser acima de 0,2 e para o VIF abaixo de 5, o que indica que não há problema de colinearidade.

Após utilizar o algoritmo PLS-SEM, estimativas são obtidas para as relações do modelo estrutural. As quais representam as relações hipotetizadas entre os construtos. Esses coeficientes de caminho possuem valores entre -1 e +1. Onde valores próximos à +1 indicam relações fortes e positivas e normalmente significativas (HAIR et. al., 2017, p. 195)

A significância do coeficiente depende de seu erro padrão, que é obtido por meio do procedimento de *bootstrapping*, que é um procedimento onde se simulam uma série de sub-amostras a partir da amostra original (HAIR et. al., 2007).

O processo de *bootstrapping* permite visualizar o *t valor* e o *p valor* para todos os coeficientes de caminho do modelo estrutural. Quando o *t valor* é maior que o valor crítico, pode-se concluir que o coeficiente do caminho é significativo, no caso para pesquisa em marketing, recomenda-se um nível de significância de 5% (HAIR et. al., 2017).

Dessa forma, de acordo com Hair et. al. (2017), o *t valor* recomendado é de 1,96 e *p valor* deve ser abaixo de 0,05 para considerar-se como significativo a relação entre os construtos.

Assim passa-se para a terceira fase, onde será analisado o valor de  $R^2$ , que é referente ao coeficiente de determinação, ou seja, é referente ao poder preditivo do modelo, demonstrando o quanto da variância do construto exógeno (variável dependente) é explicado pelas variáveis endógenas (variáveis independentes) (HAIR et. al., 2017).

Este cálculo então é capaz de determinar a intensidade da relação entre as variáveis. Hair et al. (2014) sugerem que valores de  $R^2$  de 0,75, 0,5 e 0,25 podem ser considerados, respectivamente, substanciais, moderados e fracos.

Após a análise de  $R^2$  pode-se passar para a quarta fase, que é referente ao efeito do  $f^2$ , que é um cálculo para verificar se a exclusão de determinado construto tem um impacto substantivo no  $R^2$  (HAIR et. al., 2017).

Os valores de referência para o  $f^2$  são 0,2, 0,15 e 0,35 representando efeitos pequenos, médios e grandes efeitos das variáveis latentes exógenas (HAIR JR. et al., 2014).

A quinta etapa é onde se avalia o coeficiente  $Q^2$ , que é uma medida para a relevância preditiva do modelo. Para tanto, realiza-se um processo chamado *blindfolding*, que é um processo de reuso de amostra que omite pelo menos uma vez cada indicador dos construtos, tratando-os como *missing values*, e compara com os valores originais. Se o valor de  $Q^2$  for acima de 0 pode-se dizer que o modelo tem relevância preditiva (HAIR et. al., 2017).

A sexta e última etapa de análise a ser realizada no presente trabalho é da mesma forma que na quarta etapa, calcular o valor do  $f^2$  só que em relação ao  $Q^2$ , dessa forma, pode-se observar se determinado construto é relevante após o processo de *blindfolding*.

Através desse processo pode-se então confirmar ou refutar as hipóteses propostas e também se obter dados confiáveis e validos, que servirão de base para as conclusões e contribuições que o presente trabalho irá trazer futuramente.

### 3.9. LIMITES METODOLÓGICOS

Apesar do cuidado metodológico e do uso de métodos e análises amparados na literatura todo estudo em ciência sócias apresenta limitações, algumas podem advir das próprias escolhas de pesquisa realizada pelos autores, outras podem vir por falhas no processo e outras podem ser resultados de um entendimento errado por parte da amostra, ou por outros diversos fatores aos quais os pesquisadores não têm controle.

As primeiras limitações do estudo são referentes ao método escolhido, no caso o método quantitativo, que conforme menciona Hair et al. (2014), é o método mais utilizado para pesquisas descritivas e causais, necessitando de relações bem definidas e construtos bem desenvolvidos para ser executado. Um limitante é que não se pode inferir causalidade, apenas uma forte correlação, que é dada pela teoria e pelo teste empírico. Assim, esse tipo de pesquisa tem como objetivos: (1) realizar previsões precisas, (2) descobrir fatos novos sobre as relações, (3) validar relações e (4) testar hipóteses. (HAIR et al., 2014)

Este trabalho irá realizar os testes das relações propostas, porém, ainda assim deixa lacunas, uma vez que não consegue inferir com certeza quais são os causadores específicos das relações, ou quais as motivações por trás de tais relações, ou como essas relações se desenvolvem.

O corte temporal também influencia as limitações de pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa transversal, a observação ocorre em apenas no momento em que os dados foram colhidos, acaba deixando um espaço a ser preenchido pelos fatos que antecedem e sucedem a coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados também apresenta limitações inerentes a sua escolha. Conforme coloca Mattar (2012), os entrevistados podem não estar interessados na pesquisa, estar ocupados com outros assuntos ou com outras preocupações, o que vem a comprometer os resultados. Ao realizar o contato por telefone espera-se reduzir essas possibilidades, porém, não é possível anular esse tipo de efeito por completo na aplicação de questionários.

Ainda, o uso do método PLS-SEM de MEE, traz certas limitações por ser um método que não é indicado para confirmar modelos teóricos, tendo um caráter mais exploratório, não atende também modelos não-recursivos e apresenta ajuste no índice geral *de goodness-of-fit* (HAIR et al., 2017).

Porém, esse método é coerente com a situação de pesquisa uma vez que a estrutura de relações ainda não foi dada pela literatura, é formada de construtos formativos e é um modelo complexo.

Mesmo assim, é necessário atentar-se para essas limitações tanto no desenvolvimento como na aplicação e análise dos resultados da pesquisa, a fim de dirimi-las ao máximo.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do levantamento realizado: exame da base de dados, caracterização da amostra, análise descritiva, teste do viés do método comum, confiabilidade e validade do modelo de mensuração e o teste das hipóteses.

### 4.1. EXAME DA BASE DE DADOS

Conforme apresentado no capítulo 3, iniciou-se a análise dos dados pelo exame da base de dados, com o objetivo de preparar os dados para análise. Assim, nessa primeira etapa a base passou por uma avaliação com o objetivo de identificar *missing values*.

Como no total houveram 39 *missing values*, ou seja menos de 15% do total e menos de 5% em cada indicador optou-se pelo o que recomenda Hair et. al. (2017) e substituiu-se os valores faltantes pela média.

Na amostra final também foram excluídos dois casos (250 e 259), uma vez que os mesmos apresentavam um número alto de *missing values* concentrados em um único construto. A tabela 5 demonstra a distribuição de *missing values* após a exclusão dos dois casos citados acima.

Tabela 5. Distribuição de *missing values*

Variável	Número de <i>missing values</i>
Oi2	2
Oi3	1
Cm2	1
Cm4	3
I4	4
I7	1
Fs2	2
Fs3	3
Fs4	2
Fs6	2
Fs7	2
Fs8	4
Ao1	1

Ao3	2
Ao5	2
Ao6	1
Ao7	2
Dom1	1
Dom4	1
Dom5	2

---

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dado o fato que o enfoque da presente pesquisa são as PMEs deve-se também observar se os casos de fato atendem ao critério objetivo que define essas organizações. Conforme exposto no capítulo 2.5, o SEBRAE (2017), estabelece como critério para PMEs o número de funcionários. Dessa forma, empresas de serviços que apresentam até 100 funcionários podem ser consideradas dentro desse universo.

Assim, questionou-se no instrumento de pesquisa sobre o número de funcionários de sua unidade de negócio, onde verificou-se que 22 empresas apontaram valores acima de 100 funcionários, o que as caracterizaria como um grande negócio. Dessa forma, essas empresas foram excluídas da amostra, que passou então a possuir 228 casos. Conforme o capítulo 3 essa amostra se mostra acima do recomendado por Hair et. al. (2017) (100-150 casos), sendo inclusive superior à faixa de 200, o que a caracteriza como uma amostra relevante.

Outro passo necessário para examinar a base é a verificação dos *outliers*. Conforme descrito no capítulo 3, *outliers* correspondem a valores extremos que devem ser verificados pelo pesquisador.

Para avaliação em um conjunto multivariado (contendo mais de 2 variáveis, como é o caso da presente pesquisa) Hair et al. (2009) recomenda o uso da medida  $D^2$  de Mahalanobis. Este método mede a distância de cada observação em um espaço multidimensional a partir do centro médio das observações, fornecendo um único valor para cada observação, independentemente do número de variáveis analisadas (HAIR et. al., 2009 p. 78).

Para se interpretar esse dado, segundo Hair et. al. (2009), é necessário dividir o valor do  $D^2$  pelo número de variáveis envolvidas ( $D^2/df$ ), sendo que caso

os valores excedam 2,5 em pequenas amostras, ou 3 e 4 em grandes amostras, pode-se inferir que se tratam de observações atípicas, ou seja, *outliers*.

A tabela 6 apresenta os valores da distância de malahanobilis ( $D^2$ ) e o valor da expressão  $D^2/df$  nos 7 casos que foram identificados como *outliers*, os dados foram obtidos através do software IBMSPPSS22:

Tabela 6. *Outliers* identificados

Id	Distancia( $D^2$ )	$D^2/df$
108	138,4083	3,954523
76	105,4117	3,011763
274	100,3671	2,867632
199	98,62662	2,817903
85	92,58531	2,645295
90	88,91853	2,540529
280	87,91403	2,511829

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dessa forma, pode-se observar um total de 7 casos identificados como *outliers*, verificando cada caso separadamente foi possível observar que de fato apresentavam um padrão de respostas muito diferente dos demais casos.

Além de se ter excluído as grandes empresas, conforme apontado anteriormente, também se observou a presença de microempresas dentro da amostra.

Dado o número considerável de casos desse tipo (42) optou-se por testar se existe ou não diferença significativa entre as respostas do grupo de PMEs e do grupo de microempresas. Dessa forma, é necessário um teste  $t$  independente, que verifica se a variância entre dois grupos é igual (FIELD, 2009). Porém, uma vez que esse teste exige uma distribuição normal deve-se utilizar outro teste que seja não paramétrico.

Assim, realizou-se o teste de Mann-Whitney, que é uma versão não paramétrica equivalente ao teste  $t$ , calculado a partir do software IBMSPPSS 22, onde observou-se que nenhuma variável apresentou diferença significativa entre as médias dos dois grupos. Dessa forma, pode-se inferir que estatisticamente dentro da amostra não existe diferença significativa de média das respostas entre as PMEs

e microempresas. O que leva a entender que ambos se comportam de maneira semelhante. Assim, optou-se por não excluir as microempresas da amostra.

Bocconceli et. al. (2016), afirma que não existe um critério objetivo único para a definição de PMEs, inclusive destaca o critério da Comissão Europeia (2003), que não considera diferença entre micro e pequenas empresas, dessa forma, pode-se observar que não seria prejudicial para o presente trabalho manter dentro da amostra de PMEs as microempresas, estando inclusive alinhada com outros trabalhos que estudam PMEs como os de Bocconceli et. al. (2006), Gabrielli e Balboni (2010) e Esposito (2013) entre outros, que consideram esse mesmo critério da Comissão Europeia.

Tendo excluído *outliers*, examinando os *missing values* e analisado a questão do tamanho das empresas, conforme indicado no capítulo 3, foram realizados testes para verificar a distribuição dos dados, ressaltando que a amostra após esses processos se encontra em 219 casos, valor que permanece relevante.

Para observar a normalidade dos dados conforme apontado no capítulo 3, realizaram-se dois testes utilizando o software IBM SPSS 22, *p teste* de *Shapiro-Wilks* e o de *Kolmogorov-Smirnov* esses dois testes avaliam a distribuição dos dados e tem como hipótese nula uma distribuição normal dos dados. Uma vez que o resultado de ambos os testes teve um nível de significância abaixo de 0,05 rejeitou-se a hipótese nula e pode-se concluir que os dados não estão distribuídos de forma normal.

Hair et. al. (2017) afirmam que o PLS-SEM (método utilizado na presente pesquisa) não necessita de uma distribuição normal, porém, apontam a importância de verificar-se a distribuição dos dados, ressaltando especificamente a necessidade de se avaliar a curtose e a assimetria, conforme exposto no capítulo 3, essas medidas sinalizam se a distribuição está “achatada” ou “elevada” (curtose) ou se a distribuição se encontra deslocada para algum lado (assimetria).

Segundo Hair et. al. (2017), um valor 0 de curtose e assimetria indica uma distribuição normal, porém, conforme verificado anteriormente os dados desta pesquisa não se encontram nessa categoria, dessa forma os autores apontam como recomendáveis valores de curtose e assimetria entre -1 e 1. No capítulo 4.3. será realizada a análise descritiva das variáveis, onde serão destacados esses valores.

#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O objetivo deste capítulo é descrever as características da amostra, para tanto, será analisado: (1) a distribuição geográfica das empresas; (2) o desempenho dessas empresas; (3) o tempo de atuação; (4) o enfoque de atuação; e (5) as características dos gestores que responderam o questionário.

A amostra, conforme exposto anteriormente, é composta por 219 casos, a tabela 7 abaixo demonstra a distribuição geográfica das empresas:

Tabela 7. Distribuição geográfica da amostra

Região	Nº de empresas	Porcentual
Norte	30	14%
Nordeste	61	28%
Centro-Oeste	35	16%
Sudeste	32	15%
Sul	61	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Pode-se observar que apesar da listagem de empresas ter uma divisão semelhante de empresas entre estados e estar randomizada, houve uma concentração de respostas nas regiões sul e nordeste.

Tabela 8. Porte dos hotéis por região

Região	até 10 funcionários	11 - 49 funcionários	50 - 100 funcionários
Norte	30,00%	56,67%	13,33%
Nordeste	13,11%	59,02%	27,87%
Centro-Oeste	17,14%	60,00%	22,86%
Sudeste	12,50%	62,50%	25,00%
Sul	24,59%	59,02%	16,39%
Total Geral	19,18%	59,36%	21,46%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao porte das empresas, é possível observar que aproximadamente 20% das empresas seriam microempresas, 60% empresas de pequeno porte e as demais empresas médias.

Tabela 9. Foco de atuação dos hotéis por região

Região	Business	Eventos	Lazer	Outros
Norte	70,00%	6,67%	23,33%	0,00%
Nordeste	56,67%	3,33%	30,00%	10,00%
Centro-Oeste	85,71%	5,71%	8,57%	0,00%
Sudeste	64,52%	3,23%	22,58%	9,68%
Sul	78,69%	4,92%	14,75%	1,64%
Total Geral	70,51%	4,61%	20,28%	4,61%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sobre o enfoque de atuação dos hotéis, é possível notar que a maioria dos hotéis da amostra atuam no setor de business, isso, pode ocorrer devido ao fato da lista de empresas ter sido baseada em capitais, que geralmente concentram essa atividade, não considerando regiões turísticas específicas.

Ao mesmo tempo através dos dados da tabela 9, é possível visualizar uma concentração de hotéis de lazer na região nordeste, que é condizente com os apontamentos que os gestores de hotelaria fizeram durante as validações desta pesquisa, onde afirmaram que dado ao alto investimento turístico na região nordeste, lá se desenvolve um polo de hotéis voltados ao turismo de lazer.

Tabela 10. Hotéis de rede e independentes por região

Região	Independente	Parte de uma rede
Norte	56,67%	43,33%
Nordeste	49,18%	50,82%
Centro-Oeste	71,43%	28,57%
Sudeste	59,38%	40,63%
Sul	53,33%	46,67%
Total Geral	56,42%	43,58%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Outro fator importante ao se analisar o setor de hotelaria e que foi destacado pelos gestores durante as validações, é referente a composição do hotel, existindo empresas independentes e também hotéis que fazem parte de uma rede maior, que acaba por definir certas normas de operação.

A tabela 10 demonstra que a maioria dos hotéis da amostra são independentes, porém, dado o fato da pesquisa ter sido realizada em capitais, é possível que o número de hotéis pertencentes a redes seja maior em comparado ao Brasil como um todo.

Tabela 11. Tempo médio de operação dos hotéis por região

Região	Budget/ Supereconomico	Economico	Mid-Scale(4 estrelas)	Upper-Scale (5 estrelas)
Norte	16 anos	15 anos	21 anos	-
Nordeste	15 anos	16 anos	7 anos	9 anos
Centro- Oeste	16 anos	12 anos	17 anos	8 anos
Sudeste	18 anos	24 anos	14 anos	30 anos
Sul	23 anos	15 anos	21 anos	17 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao tempo de operação dos hotéis estudados é possível observar que em média são empresas já estabelecidas no mercado, isso ocorre em todas as regiões. Isso se mostra condizente com os dados do BNDES (2011), que afirmam a necessidade de um alto investimento para o desenvolvimento de um hotel, que conseqüentemente caracteriza o setor hoteleiro como um investimento de longo-prazo.

A respeito do desempenho dos hotéis pesquisados, conforme exposto na sessão sobre validações, os entrevistados apontaram a necessidade de se avaliar os hotéis através de métricas do setor, dessa forma, foi coletado a diária média e a taxa de ocupação daqueles hotéis, o que possibilita o cálculo do RevPar. As tabelas 12, 13, 14 e 15 demonstram esses dados

Tabela 12. Desempenho dos hotéis por região

Região	Independente			Parte de uma rede		
	Média de taxa de ocupação	Diária média	RevPar	Média de taxa de ocupação	Diária média	RevPar
Norte	62,18%	R\$ 113,92	R\$ 70,83	62,92%	R\$ 150,27	R\$ 94,54
Nordeste	59,31%	R\$ 170,30	R\$ 101,00	70,27%	R\$ 196,54	R\$ 138,11
Centro- Oeste	54,62%	R\$ 161,07	R\$ 87,98	64,00%	R\$ 223,33	R\$ 142,93
Sudeste	62,94%	R\$ 179,76	R\$ 113,14	69,50%	R\$ 200,50	R\$ 139,35
Sul	60,74%	R\$ 182,17	R\$ 110,65	68,82%	R\$ 195,84	R\$ 134,78
Total	59,96%	R\$161,44	R\$96,72	67,10%	R\$193,30	R\$129,94

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Pode-se observar que em geral a taxa de ocupação dos hotéis de rede é superior à taxa dos hotéis independentes, isso vem de acordo com os dados do BNDES (2011), que apontam que esses hotéis devido à sua experiência e

melhor capacidade de gestão no geral são capazes de obter melhores resultados.

Regionalmente o destaque é a região sudeste, que apresenta as maiores taxas de ocupação, o que é pode ser atribuído ao desenvolvimento econômico da região e dado ao fato que a presente pesquisa se concentra em capitais.

Tabela 13. Desempenho nacional dos hotéis nos últimos anos

Ano	Taxa de ocupação	Diária média	RevPar
2015	59,6%	R\$248,00	R\$148,00
2016	55,2%	R\$244,00	R\$135,00
2017	56,5%	R\$227,70	R\$ 129,00
Amostra pesquisada	63,53%	R\$177,37	R\$ 113,33

Fonte: Hotelaria em números – FOHB (2017) e Dados da Pesquisa (2018)

Ao comparar-se o desempenho da amostra com o desempenho apresentado pela pesquisa Hotelaria em números do FOHB (2017) pode-se observar que a diária média da amostra e o RevPar são inferiores aos pesquisados pelo FOHB (2017), ao mesmo tempo, a taxa de ocupação dos hotéis da amostra é superior ao traçado pelo FOHB (2017). Pode-se entender então que os hotéis pesquisados apresentam uma menor eficiência em suas operações do que os pesquisados pelo FOHB (2017), isso pode ser explicado pelo fato da pesquisa do FOHB (2017) focar principalmente nas redes hoteleiras, nesse caso incluindo grandes hotéis também.

Tabela 14. Desempenho do hotel por porte

Porte do Hotel	Independente			Parte de uma rede		
	Média de taxa de ocupação	Diária média	RevPar	Média de taxa de ocupação	Diária média	RevPar
50 - 100 funcionários	54,14%	R\$ 228,20	R\$ 123,55	65,63%	R\$ 215,35	R\$ 141,33
10 - 49 funcionários	61,74%	R\$ 163,84	R\$ 101,15	69,03%	R\$ 177,84	R\$ 122,76
até 10 funcionários	57,78%	R\$ 148,53	R\$ 85,82	75,00%	R\$ 177,50	R\$ 133,13

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quando observado o porte do hotel, pode-se entender que os hotéis de rede novamente apresentam melhores resultados, ao mesmo tempo, hotéis de

porte médio (50-100 funcionários) são capazes de operar com uma diária média consideravelmente acima dos pequenos e microempreendimentos.

Também é possível observar que a diferença de diária média entre as microempresas e pequena empresas é muito pequena, o que leva a refletir sobre a dificuldade das pequenas empresas, que apresentam uma faixa de preço similar às microempresas, e ao mesmo tempo já apresentam uma estrutura de funcionamento maior.

Tabela 15. Desempenho do hotel por foco de atuação

Foco de atuação	Independente			Parte de uma rede		
	Média de taxa de ocupação	Diária média	RevPar	Média de taxa de ocupação	Diária média	RevPar
Business	57,15%	R\$143,53	R\$82,02	67,21%	193,57	R\$130,09
Eventos	68,75%	R\$180,00	R\$123,75	80,83%	161,33	R\$130,40
Lazer	63,06%	R\$201,03	R\$126,76	68,26%	198,08	R\$135,20
Outros	65,83%	R\$184,17	R\$121,23	70,00%	189,67	R\$132,76

O foco de atuação também é relevante no setor de hotelaria, onde é possível observar que os hotéis com enfoque em eventos apresentam maiores taxas de ocupação, algo que é apontado pelo BNDES (2011), que afirma que os eventos e viagens de negócios devem ser estimulados pelos hotéis, com o objetivo de aumentar a lucratividade perante o efeito da sazonalidade.

Em geral, pode-se observar que os hotéis da amostra apresentam um valor de diária média baixo em comparação com dados de pesquisa como o do FOHB (2017), isso pode ser associado à atual crise econômica e política pela qual o Brasil passa, que reduziu consideravelmente a capacidade de gastos da população, ao mesmo tempo observa-se um potencial de crescimento na taxa de ocupação e uma perspectiva positiva dada pela retomada do crescimento econômico nacional.

Sobre o perfil dos entrevistados pode-se observar que a maioria dos entrevistados ocupa o cargo de gerente dentro do hotel, isso ocorre devido à dificuldade de acesso de sócios e diretores, principalmente nos hotéis de médio porte e em hotéis de rede. Já nas microempresas é possível obter um maior acesso a esses profissionais.

Tabela 16. Cargo dos respondentes

Porte do Hotel	Sócio/Proprietário	Diretor Geral	Gerente	Outro
10 - 49 funcionários	1,83%	2,75%	75,23%	20,18%
50 - 100 funcionários	2,63%	2,63%	71,05%	23,68%
até 10 funcionários	15,79%	0,00%	76,32%	7,89%
Total Geral	4,86%	2,16%	74,59%	18,38%

Tabela 17. Tempo médio de atividade dos entrevistados

Cargo do Entrevistado	Tempo médio de atuação				Total Geral
	Budget/Supereconômico	Econômico	Mid-Scale(4 estrelas)	Upper-Scale (5 estrelas)	
Sócio/Proprietário	20,5 anos	9,7 anos	5,0 anos	-	11,6 anos
Diretor Geral	8,0 anos	5,0 anos	16,0 anos	-	9,3 anos
Gerente	6,9 anos	6,0 anos	5,2 anos	9,5 anos	6,1 anos
Outro	4,0 anos	4,7 anos	3,8 anos	3,5 anos	4,3 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ainda, é possível observar que no geral, os profissionais entrevistados atuam a bastante tempo dentro do mercado, o que é condizente com dados anteriores, uma vez que o setor de hotelaria se caracteriza como um investimento de longo-prazo.

Tabela 18. Envolvimento dos entrevistados com inovação

Cargo do entrevistado	Envolvimento com inovação			
	Não envolvido	Pouco envolvido	Envolvido	Muito envolvido
Sócio/Proprietário	-	-	3	6
Diretor Geral	1	-	1	2
Gerente	4	8	55	71
Outro	1	5	7	21
Total Geral	6	13	66	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 19. Envolvimento dos entrevistados com marketing

Cargo do entrevistado	Envolvimento com marketing			
	Não envolvido	Pouco envolvido	Envolvido	Muito envolvido
Sócio/Proprietário	-	1	2	6
Diretor Geral	-	-	-	4
Gerente	7	24	46	61
Outro	3	13	11	7
Não Responderam	3	9	4	18
Total Geral	13	47	63	96

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Outro ponto pesquisado era sobre o envolvimento dos profissionais entrevistados com as atividades de marketing e inovação, observa-se que a maioria apontou estar envolvido com essas questões.

Uma vez que o processo de CIM é o tema central deste trabalho, optou-se após essa análise por excluir da amostra os 13 respondentes que afirmaram não estar envolvidos com as atividades de marketing, com o objetivo de não incorporar na amostra final respondentes que não fossem capazes de entender como se dá o processo de comunicação dentro de sua empresa.

Ao mesmo tempo, os respondentes que afirmaram não estar envolvidos com as atividades de inovação foram mantidos, uma vez que, o presente trabalho analisa a questão da OI, que não envolve apenas as atividades de inovação, mas sim o comportamento da empresa como um todo, assim, se justifica mantê-los dentro da amostra.

Dessa forma, após essa análise, a amostra final encontra-se em 206 casos, mantendo-se dentro dos critérios anteriormente estabelecidos.

#### 4.3. ANÁLISE DESCRITIVA E DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é reportar dados descritivos sobre os construtos e as variáveis que compõem o modelo proposto. Conforme exposto no capítulo 4.1. também serão apresentados dados sobre a distribuição dessas variáveis (curtose e assimetria), com objetivo de entender em maior profundidade a distribuição dos dados, que conforme salientado anteriormente, não apresenta uma distribuição normal.

Para tanto, utilizou-se o software IBM SPSS22, que realiza o processo de análise descritiva das variáveis, onde é demonstrada a média dos dados, o desvio-padrão, variância, curtose e assimetria. Para uma melhor análise, cada construto foi separado em tabelas diferentes.

Dessa forma, o construto OI é formado por 4 itens, conforme a tabela 20:

Tabela 20. Análise descritiva OI

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
oi1	206	1,0	7,0	5,442	1,3736	1,887	-,732	,527
oi2	206	1,0	7,0	6,005	1,0932	1,195	-1,435	2,950

oi3	206	1,0	7,0	5,720	1,151	1,325	-1,001	1,316
oi4	206	1,0	7,0	5,859	1,2315	1,517	-1,026	,700

Dados da Pesquisa (2018)

Pode-se observar que a média dos dados apresenta valores elevados e ao mesmo tempo próximos entre si, o que indica que os respondentes têm percepções semelhantes sobre os componentes da OI e que identificam que sua organização é aberta para ideias novas e mudanças.

Conforme exposto anteriormente, a distribuição dos dados segue um padrão não normal. É possível observar que a variável oi2 apresenta valores de curtose e assimetria diferentes do recomendável (entre -1 e 1), o que indica que a variável oi2, apresenta uma distribuição mais achatada e desequilibrada que o normal. A variável oi3, também apresenta uma distribuição mais achatada. Porém, conforme citado anteriormente, a MEE por meio de PLS SEM não pressupõem que haja normalidade na distribuição dos dados.

O processo de CIM, conforme especificado anteriormente, é formado por 4 dimensões (consistência de mensagens, interatividade, foco estratégico nos stakeholders e alinhamento estratégico), a tabela 21 coloca os dados descritivos das variáveis que formam essas dimensões.

Tabela 21. Análise descritiva processo de CIM

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
cm1	206	2,0	7,0	5,937	,9931	,986	-,929	,899
cm2	206	2,0	7,0	5,782	1,0197	1,040	-,804	,738
cm3	206	2,0	7,0	5,597	1,1033	1,217	-,755	,381
cm4	206	2,0	7,0	5,859	,9998	1,000	-,867	,824
i1	206	1,0	7,0	5,476	1,3993	1,958	-1,185	1,492
i2	206	1,0	7,0	5,204	1,4938	2,231	-1,117	,934
i3	206	1,0	7,0	5,782	1,0980	1,206	-1,231	2,279
i4	206	2,0	7,0	5,723	1,1070	1,226	-1,046	1,128
i5	206	2,0	7,0	5,845	1,0662	1,137	-1,173	1,763
i6	206	2,0	7,0	6,170	,9398	,883	-1,592	3,845
i7	206	2,0	7,0	5,820	1,1226	1,260	-1,061	,890
fs1	206	1,0	7,0	5,990	1,1087	1,229	-1,347	2,253
fs2	206	1,0	7,0	5,534	1,1796	1,392	-1,171	1,441
fs3	206	1,0	7,0	5,432	1,3696	1,876	-1,231	1,430
fs4	206	2,0	7,0	5,602	1,0985	1,207	-,965	1,338
fs5	206	1,0	7,0	5,738	1,3790	1,902	-1,570	2,675
fs6	206	1,0	7,0	5,607	1,1501	1,323	-1,245	2,312

fs7	206	1,0	7,0	5,709	1,1230	1,261	-1,367	2,935
fs8	206	1,0	7,0	5,791	1,0821	1,171	-1,278	2,742
ao1	206	2,0	7,0	6,034	,9847	,970	-1,059	1,238
ao2	206	2,0	7,0	5,796	,9714	,944	-,806	,922
ao3	206	1,0	7,0	5,490	1,4029	1,968	-1,264	1,500
ao4	206	2,0	7,0	6,053	,9433	,890	-1,058	1,462
ao5	206	3,0	7,0	6,015	,8694	,756	-,613	-,059
ao6	206	2,0	7,0	6,024	,9183	,843	-1,384	3,323
ao7	206	1,0	7,0	6,141	1,1453	1,312	-2,030	5,507

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Sobre a primeira dimensão (consistência de mensagens), é possível observar que a média dos dados é próxima a 6, portanto alta, dessa forma, pode-se entender que na visão dos respondentes suas organizações produzem mensagens coerentes e sinérgicas. Sobre a distribuição dos dados dessa dimensão, é possível observar que não há problemas de curtose ou assimetria.

A segunda dimensão do processo de CIM (interatividade), tem como objetivo avaliar se a organização desenvolve um processo de diálogo com seus stakeholders, analisando-se às médias de respostas, que se encontram próximas à 6, é possível perceber que na perspectiva dos respondentes de fato existe esse processo dentro de sua organização. Destaca-se também que os itens i3 e i6 apresentam curtose acima do recomendável, e também uma média elevada, o que indica que a distribuição desses itens tende a ser mais elevada do que uma curva normal.

A respeito da dimensão de foco estratégico nos stakeholders, analisando-se as médias de respostas, pode-se observar que as respostas tiveram níveis semelhantes e altos, o que indica que os respondentes no geral apontam que sua organização entende que o stakeholders é central no processo de comunicação. Os itens fs1, fs5, fs6, fs7 e fs8 apresentam um valor de curtose acima do recomendável indicando também que os dados se encontram distribuídos de forma mais elevada.

A última dimensão a ser analisada é o alinhamento organizacional, onde se avalia se as funções organizacionais como um todo entendem a comunicação da empresa e trabalham para desenvolver diálogo com os stakeholders. Através das médias das respostas, pode-se observar que dado o fato das médias serem próximas ou superiores à 6, para os respondentes a organização no geral

trabalha em conjunto e se comunica de forma alinhada. Os itens ao3, ao6 e ao7 são itens em que a assimetria e curtose se encontram fora do recomendável, é possível observar também que esses itens possuem valores bastante elevados, indicando essa característica.

Observando as variáveis como um todo, pose-se afirmar que algumas apresentaram valores de curtose e assimetria acima do recomendável, porém, dado que o PLS SEM não exige normalidade, optou-se por manter essas variáveis dentro das análises.

A normalidade pode ter efeitos sérios em pequenas amostras, mas o impacto diminui consideravelmente quando se atingem 200 casos ou mais (HAIR et. al., 2009, p.87). Como no presente estudo apresenta uma amostra grande reforçasse ainda mais a decisão de manter-se as variáveis com problema de curtose e assimetria.

A outra variável trabalhada na presente pesquisa é o desempenho de marketing, que é formado por 5 itens, a tabela 22 coloca os dados descritivos a respeito desse construto.

Tabela 22. Análise descritiva desempenho de marketing

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
dom1	206	3,0	7,0	6,272	,8801	,775	-1,385	2,271
dom2	206	1,0	7,0	5,801	1,1062	1,224	-,865	,934
dom3	206	2,0	7,0	6,282	,9568	,915	-1,907	4,743
dom4	206	2,0	7,0	5,723	1,1417	1,304	-,830	,578
dom5	206	3,0	7,0	6,058	,9710	,943	-,924	,493

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

É possível observar que para os respondentes sua organização apresenta desempenhos de marketing elevados em comparação ao que esperavam no último ano, isso é condizente com os dados apresentados no capítulo 4.2, onde no geral os hotéis apontaram uma taxa de ocupação e RevPar altas se comparadas com os dados do setor.

Destaca-se o item dom3, que é referente ao atendimento aos clientes, esse item apresentou os maiores valores de média de resposta. Ao mesmo tempo, nota-se que esse item e o item dom1 apresentam valores de curtose e assimetria fora do recomendável.

Finalizando essa sessão, pose-se observar que a média dos valores no geral se encontram acima do ponto médio, indicando uma alta concentração daqueles indicadores nas empresas. O desvio-padrão, mostrou-se baixo ao não ultrapassar 1,5. Também destacou-se na sessão os valores de curtose e assimétrica que ficaram fora da faixa padrão, porém optou-se por manter-se esses itens, dado o fato de não haver necessidade de uma distribuição normal para o método PLS-SEM.

#### 4.4. TESTE DO VIÉS DO MÉTODO COMUM

Conforme apontado no capítulo 3.6. o viés de método comum ocorre quando a variância das variáveis é explicada pelo método utilizado e não pelos construtos que ela representa (PODSAKOFF et. al., 2003). Dessa forma, naquela sessão discutiu-se sobre as possíveis origens desses vieses e sobre as medidas tomadas para evita-los.

Neste capítulo se dá sequência a essa discussão, porém, o objetivo passa ser avaliar a intensidade do viés do método a partir de análises baseadas em dados estatísticos. Para tanto, conforme detalhado no capítulo 3.8.4, foi utilizado o *Harman's single-factor test* através do software IBM SPSS22, onde 35 fatores foram carregados em um único fator não rotacionado.

Utilizaram-se dois métodos de extração: (1) por verossimilhança máxima (*maximum likelihood*) e (2) componentes principais. Onde ambos apontaram que aproximadamente 38,75% da variância poderia ser atribuída à um único fator. Dessa forma, pode-se afirmar que o resultado é robusto em ambos os métodos de extração.

Podsakoff et. al. (2003) apontam que nesse teste um único fator não pode ser responsável pela maioria da variância (50%), dado o fato de que no teste se observou valores inferiores à esse, pode-se concluir que a variância de método comum não é um problema neste trabalho.

#### 4.5. CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Conforme exposto no capítulo 3, a confiabilidade é a extensão em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se planeja medir (HAIR et. al., 2009).

Para avaliar a confiabilidade das escalas utilizou-se o software Smart PLS 2, que depois foram confirmados no software IBM SPSS 22, os resultados se encontram na tabela 23:

Tabela 23. Confiabilidade das escalas

	Nº de indicadores	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Orientação para inovação	206	0,7943	0,6557
Processo de CIM	206	0,9569	0,9529
Desempenho de marketing	206	0,8612	0,7991

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme indicado no capítulo 3, Hair et. al. (2017) apontam que valores de confiabilidade entre 0,7 e 0,9 são considerados satisfatórios, pode-se observar que a confiabilidade composta dos construtos se encontra nessa faixa, assim como o alfa de Cronbach, exceção nesse caso da orientação para inovação, que apresentou um valor de alfa de 0,6557 que mesmo não estando na faixa foi mantido, uma vez que a exclusão de mais itens poderia comprometer a validade nomologica do construto.

Os resultados apresentados acima, conforme indica Hair et. al. (2017) são um indicio da presença de validade convergente, porém, dada a utilização de MEE, é possível verificar-se a qualidade do modelo de mensuração, que serve para garantir que de fato existe validade convergente, essas análises são feitas na sessão a seguir.

#### 4.6. VALIDADE DAS ESCALAS

Uma vez verificada a consistência interna do modelo de mensuração (confiabilidade demonstrada no capítulo 4.5), se faz necessário avaliar a validade das escalas utilizadas, ou seja, a extensão em que uma medida se

correlaciona com as demais medidas do mesmo construto (HAIR et. al., 2017 p.112).

Conforme exposto no capítulo 3, existem as validades de conteúdo, nomológicas, convergentes e discriminantes, através das validações por gestores e acadêmicos e da revisão teórica as duas primeiras foram encontradas. Dessa forma, resta averiguar a validade convergente e a validade discriminante do modelo de mensuração.

A validade convergente ocorre quando os itens compartilham uma elevada proporção de variância em comum (HAIR et. al., 2009), dessa forma, para avaliar a validade convergente utilizou-se como medida os carregamentos dos fatores e a média da variância extraída (AVE).

Hair et. al. (2017), colocam que carregamentos de itens acima de 0,7 são considerados bons valores para determinar a validade convergente de uma mensuração, dessa forma, através do software PLS 2, verificou-se o carregamento dos 35 itens da escala, onde foi possível identificar que o item OI.4 apresentava valores inferiores a esse padrão (0,543). Dessa forma optou-se por excluí-lo do modelo de mensuração

Os itens I.6 e FS.5 também apresentaram valores abaixo de 0,7, porém, muito próximos, uma vez que o AVE de seus respectivos construtos encontra-se com valor acima do padrão indicado como aceitável (0,5) por Hair et. al. (2017). Assim, mantiveram-se os demais 34 itens do modelo de mensuração.

Para melhorar visualizar esses resultados separou-se cada construto em tabelas independentes, dessa forma, as tabelas 24 à 29 demonstram esses carregamentos e o AVE.

Tabela 24. Carregamento dos indicadores orientação para inovação

Variável	1ª Ordem
<b>Orientação para inovação</b>	<b>0,601</b>
OI.1: Em nossa empresa, as inovações baseadas em resultados de pesquisa são prontamente aceitas	0,722
OI.2: A gerência busca ativamente ideias inovadoras	0,763
OI.3: A inovação é aceita na gestão de projetos/programas de nossa empresa	0,836

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A tabela 24, demonstra os carregamentos para os itens de OI, esses resultados foram obtidos após o corte do item OI.4, é possível observar que após essa mudança ocorreu uma melhora considerável no AVE do construto que passou de 0,496 para 0,601, os demais itens todos possuem carregamentos acima de 0,7, destacando-se o item OI.3 que apresenta um valor de 0,836.

Tabela 25. Carregamento dos indicadores de consistência de mensagens

Variável	1ª Ordem	2ª Ordem
<b>Consistência de Mensagens</b>		<b>0,700</b>
CM.1: Minha empresa coordena cuidadosamente as mensagens vindas de todas as áreas, com o objetivo de manter a consistência de seu posicionamento estratégico	0,810	0,656
CM.2: Nossa empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.	0,836	0,699
CM.3: Periodicamente revisamos todas as mensagens planejadas para verificar o nível de consistência com o posicionamento estratégico.	0,822	0,676
CM.4: Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens as quais são derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos	0,878	0,771

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A primeira dimensão do processo de CIM é referente à consistência de mensagens, observando os carregamentos é possível verificar que todos os itens têm carregamento acima de 0,8 o que é superior aos 0,7 recomendados. Isso indica que essas métricas convergem para o construto, demonstrando validade convergente.

Tabela 26. Carregamento dos indicadores de interatividade

Variável	1ª Ordem	2ª Ordem
<b>Interatividade</b>		<b>0,549</b>
I.1: Nossa empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as demandas e reclamações sobre a marca, os produtos e a empresa em si.	0,707	0,500
I.2: Reunimos informações sobre os stakeholders de diversas fontes internas e unificamos essa informação em uma base de dados configurada para ser de fácil acesso a todos funcionários.	0,700	0,490
I.3: É crucial ter uma atitude responsiva em relação as mensagens recebidas de todos os stakeholders	0,754	0,569

I.4: Em nossa empresa o uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	0,830	0,689
I.5: Na nossa empresa ouvir ativamente as mensagens geradas pelos stakeholders é de importância vital nas estratégias de comunicação	0,779	0,607
I.6: Acreditamos que a relação entre a empresa e seus stakeholders deve ser recíproca para estabelecer dialogo continuo baseado na confiança	0,695	0,483
I.7: Implementamos pro-ativamente mídias sociais, ao ouvir conversas, para promover o diálogo com nossos stakeholders.	0,711	0,506

A tabela 26 demonstra os carregamentos do construto de interatividade, é possível observar que todos os indicadores possuem carregamentos acima de 0,7. A exceção é o item I.6 (0,695), porém dado o fato que o AVE do processo de CIM está acima de 0,5 optou-se por manter o indicador, o que também contribui para manter a validade de nomologica do instrumento de pesquisa.

Tabela 27. Carregamento dos indicadores de foco estratégico em stakeholders

Variável	1ª Ordem	2ªOrdem
<b>Foco estratégico nos stakeholders</b>		<b>0,613</b>
FS.1: A missão da empresa é um elemento crucial para o planejamento das comunicações	0,729	0,531
FS.2: A missão de nossa empresa é promovida entre os stakeholders	0,843	0,696
FS.3: Nossa empresa desenvolve e implementa estudos para avaliar a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, a fim de manter relacionamento com os stakeholders.	0,772	0,596
FS.4: Em nossa empresa o conhecimento dos principais “pontos de contato” entre a empresa e os stakeholders é fundamental para fortalecer a comunicação.	0,823	0,677
FS.5: As mídias sociais são um meio dos stakeholders contatarem a nossa empresa	0,684	0,468
FS.6: As pessoas nas diversas áreas trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os stakeholders.	0,803	0,645
FS.7: Os funcionários das diversas áreas têm como objetivo oferecer soluções centradas nos stakeholders.	0,793	0,629
FS.8: Nossa empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros a fim de atingir soluções de alto valor para os stakeholders	0,812	0,659

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sobre a dimensão foco estratégico em stakeholders também pode-se observar que todos os itens têm valor de carregamentos dentro da faixa indicada por Hair et. al. (2017), exceção novamente feita ao item FS.5 que apresenta

valores próximos à 0,7. Porém dado o valor de AVE do processo de CIM estar no padrão aceitável, novamente optou-se por manter esse item com o objetivo de preservar a escala original.

Tabela 28. Carregamento dos indicadores de alinhamento organizacional

Variável	1ª Ordem	2ª Ordem
<b>Alinhamento organizacional</b>		<b>0,526</b>
AO.1: Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.	0,744	0,554
AO.2: Nossa empresa gerencia cuidadosamente as comunicações verticais garantindo que o fluxo de informações passe por todos os níveis organizacionais.	0,742	0,551
AO.3: Buscamos que nossos agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	0,723	0,523
AO.4: Na nossa empresa, cooperação horizontal e vertical é crucial, porque todas as áreas afetam a reputação da empresa	0,714	0,510
AO.5: Em nossa empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	0,719	0,517
AO.6: Encorajar e promover uma cultura e clima colaborativo é altamente relevante para ativar mecanismos de coordenação entre as funções da nossa empresa.	0,723	0,523
AO.7: Treinamos nossos funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	0,712	0,507

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dentro das dimensões de processo de CIM, os indicadores de alinhamento organizacional foram os que apresentaram os valores mais baixos de carregamento, porém, da mesma maneira que as demais dimensões, pode-se observar que todos os carregamentos se encontram com valores acima da faixa de 0,7. Dessa forma pode-se considerar que existe validade convergente nesse construto.

Tabela 29. Carregamento dos indicadores desempenho de marketing

Variável	1ª Ordem
<b>Desempenho de marketing</b>	<b>0,554</b>

DOM.1: ... aprimoramos a satisfação de nossos clientes.	0,738
DOM.2: ... adquirimos novos clientes acima do que era esperado.	0,716
DOM.3: ... aprimoramos nosso atendimento ao cliente.	0,784
DOM.4: ... atingimos os objetivos de vendas.	0,738
DOM.5: ... aprimoramos a lealdade do consumidor.	0,744

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O desempenho operacional é um construto de primeira ordem formado por 5 indicadores, observando a tabela 29 é possível verificar que todos esses indicadores tiveram carregamento acima de 0,7 o que indica validade convergente

Tabela 30. AVEs das variáveis latentes

Variável Latente	AVE
Orientação para inovação	0,601
Processo de CIM	0,559
Desempenho de marketing	0,554

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A tabela 30, conforme citado anteriormente, traz os valores dos AVEs dos construtos latentes, observou-se que os valores de AVE 0,5. Segundo Hair et. al. (2017) quando os valores estão acima dessa faixa é um indicativo de que o construto explica mais de 50% da variância de seus indicadores e que o erro de mensuração tem menos efeito.

Conforme comentado anteriormente, através da observação inicial dos carregamentos e do AVE das variáveis latentes houve a exclusão de um item, dessa forma se mostra necessário calcular novamente os valores de confiabilidade composta e alfa de Cronbach, dessa forma, a tabela 31 demonstra esses valores após a exclusão do item OI.4.

Tabela 31. Resumo validade convergente

Variável Latente	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
Orientação para inovação	0,817	0,667	0,601
Processo de CIM	0,956	0,952	0,559
Desempenho de marketing	0,861	0,799	0,554

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com os resultados destacados acima, é possível afirmar que todos os construtos latentes possuem valores de AVE acima de 0,5, também possuem alfa de Cronbach próximo a faixa de 0,7, e ainda um valor de confiabilidade composta acima de 0,8 o que caracteriza todos os valores como aceitáveis para aferir-se validade convergente ao modelo de mensuração. Dessa forma, é possível afirmar existe validade convergente no modelo de mensuração. Resta então observar a presença de validade discriminante, que indica se os construtos de fato se diferem entre si (HAIR et. al., 2017).

Para tanto, duas métricas foram empregadas: (1) a avaliação *dos cross-loadings*; (2) o critério Fornell-Larcker. Ambos foram avaliados através do software PLS 2.

Os *cross-loadings* representam a correlação de um determinado fator com outros construtos. Especificamente, o carregamento de um item em seu determinado construto deve ser maior que os seus *cross-loadings* (correlação) em outros construtos. O que indica que um item de fato pertence aquele determinado construto, influenciando esse construto que é determinado pela literatura e escala e não pertencendo aos demais, dessa forma indicando validade discriminante.

Tabela 32. *Cross-loadings* das variáveis

Variáveis	Construtos de 1ª ordem						Construto de 2ª Ordem
	OI	CM	INT.	FS.	AO	D. MKT	Processo de CIM
oi.1	0,722	0,289	0,301	0,200	0,248	0,223	0,286
oi.2	0,763	0,235	0,212	0,163	0,256	0,338	0,238
oi.3	0,836	0,306	0,292	0,239	0,372	0,345	0,335
cm.1	0,300	0,810	0,567	0,529	0,511	0,487	0,658
cm.2	0,354	0,836	0,597	0,511	0,576	0,464	0,684
cm.3	0,285	0,822	0,555	0,504	0,547	0,527	0,658
cm.4	0,257	0,878	0,630	0,614	0,512	0,522	0,720
i.1	0,215	0,567	0,707	0,585	0,461	0,369	0,657
i.2	0,181	0,561	0,700	0,589	0,485	0,378	0,661
i.3	0,285	0,452	0,755	0,564	0,535	0,337	0,660
i.4	0,356	0,577	0,830	0,624	0,640	0,488	0,758
i.5	0,243	0,531	0,779	0,646	0,610	0,434	0,733
i.6	0,249	0,404	0,695	0,533	0,598	0,364	0,639
i.7	0,247	0,541	0,711	0,574	0,566	0,355	0,678
fs.1	0,304	0,521	0,665	0,729	0,648	0,445	0,738
fs.2	0,199	0,515	0,689	0,834	0,591	0,388	0,765
fs.3	0,207	0,537	0,648	0,772	0,543	0,454	0,723

fs.4	0,182	0,493	0,661	0,823	0,611	0,443	0,755
fs.5	0,197	0,507	0,485	0,684	0,434	0,332	0,608
fs.6	0,191	0,507	0,590	0,803	0,495	0,410	0,698
fs.7	0,183	0,486	0,606	0,793	0,526	0,398	0,703
fs.8	0,164	0,480	0,607	0,812	0,515	0,402	0,706
ao.1	0,384	0,467	0,498	0,435	0,744	0,415	0,600
ao.2	0,338	0,563	0,562	0,533	0,742	0,504	0,673
ao.3	0,285	0,501	0,621	0,545	0,723	0,380	0,675
ao.4	0,175	0,379	0,571	0,522	0,714	0,360	0,625
ao.5	0,233	0,390	0,523	0,496	0,719	0,365	0,605
ao.6	0,257	0,430	0,489	0,478	0,723	0,399	0,598
ao.7	0,271	0,505	0,548	0,539	0,712	0,432	0,650
dom.1	0,308	0,393	0,459	0,432	0,506	0,738	0,507
dom.2	0,250	0,449	0,344	0,323	0,385	0,715	0,412
dom.3	0,342	0,446	0,401	0,378	0,374	0,783	0,445
dom.4	0,318	0,453	0,316	0,319	0,394	0,737	0,406
dom.5	0,252	0,486	0,426	0,477	0,425	0,747	0,510

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com Hair et. al. (2017) a melhor forma de avaliar-se os *cross-loadings* é através de uma tabela com linhas para as variáveis e colunas para os construtos, assim como a tabela 32. Deve-se então observar os carregamentos (*loadings*) de uma variável em seu construto latente e comparar-se esses carregamentos com os demais *cross-loadings* daquela variável, que não deve ser superior ao carregamento no construto latente. Pode-se observar através da tabela 32, que todas as variáveis têm um carregamento em sua respectiva variável superior ao carregamento nas demais variáveis, o que indica validade discriminante.

Hair et. al. (2017) também indica a avaliação do critério de Fornell-Larcker, esse critério compara a raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações entre as variáveis latentes. A tabela 33 demonstra essa análise:

Tabela 33. Validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker

	OI	Processo de CIM	Desempenho Op. de MKT
Orientação para Inovação	<b>0,775</b>		
Processo de CIM	0,3712	<b>0,748</b>	
Desempenho Op. de MKT	0,3951	0,6168	<b>0,744</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A lógica do método de Fornell-Larcker é baseada na ideia de que um construto compartilha mais variância com seus indicadores do que qualquer outro construto (HAIR et. al., 2017 p.116). Pode-se observar através da tabela 33, que a raiz quadrada dos AVEs (destacado) é superior a correlação entre as variáveis latentes, dessa forma, pela análise desse critério em combinação com a análise dos *cross-loadings* feita anteriormente, pode-se inferir validade discriminante ao modelo de mensuração.

Conforme exposto no capítulo 3, buscou-se através das análises expostas neste capítulo e no anterior demonstrar a confiabilidade, validade convergente e validade discriminante, a tabela 34 abaixo traz um resumo dos indicies utilizados que em conjunto com as análises trazidas anteriormente servem para inferir essas validades.

Tabela 34. Indicies de confiabilidade e validade

	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Orientação para inovação	0,6003	0,8178	0,6677
Processo de CIM	0,5590	0,9569	0,9530
Consistência de mensagens	0,7004	0,9033	0,8570
Interatividade	0,5488	0,8945	0,8619
Foco Stakeholder	0,6126	0,9265	0,9089
Alinhamento Organizacional	0,5264	0,8861	0,8501
Desempenho Op. MKT	0,5540	0,8612	0,7991

Dessa forma, pode-se afirmar que o instrumento de pesquisa é valido e confiável. Assim, a próxima etapa envolve a realização do teste de hipóteses com o objetivo de verificar as hipóteses propostas, essa etapa é detalhada no próximo capítulo.

#### 4.7. TESTE DE HIPÓTESES

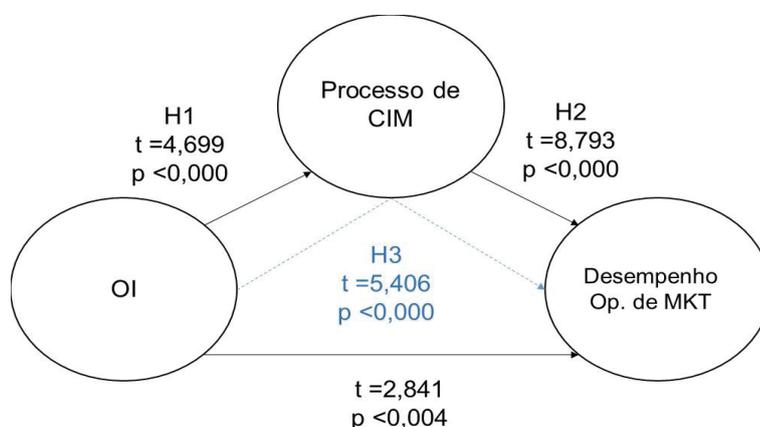
Tendo verificado a confiabilidade e a validade das escalas, resta testar as hipóteses propostas, conforme exposto no capítulo 3, Hair et. al. (2017) colocam 6 etapas para o teste de hipóteses por meio de PLS SEM: (1) Avaliar problemas de colineariedade; (2) Avaliar o nível de significância e relevância das relações do modelo estrutural; (3) avaliar o nível de  $R^2$ ; (4) Avaliar o  $f^2$ ; (5) avaliar a relevância preditiva  $Q^2$ ; e (6) avaliar o efeito do  $f^2$ .

A primeira etapa é referente à avaliação de problemas de colineariedade, onde são observados dois indicadores: (1) Tolerância (TOL); e (2) *variance inflation factor* (VIF). Esses índices representam respectivamente: (1) o total de variância de um construto não explicada pelos demais construtos; (2) e o grau em que o erro padrão é aumentado em função da colineariedade. No modelo proposto, apenas o desempenho de marketing possui mais de 1 antecedente, dessa forma os cálculos de TOL e VIF são referentes à esse construto e aos construtos que o antecedem.

Para fazer esse cálculo, foram utilizados os dados dos *scores* de todas as variáveis latentes calculadas pelo PLS 2 e foram realizadas regressões múltiplas no SPSS 22. Observou-se então que para ambos (Processo de CIM e OI) os valores de TOL e VIF foram respectivamente 0,433 e 2,31. De acordo com Hair et. al. (2017), valores de TOL abaixo de 0,20 e valores de VIF acima de 5 indicam problemas de colineariedade. Dessa forma, pode-se perceber que no modelo proposto não há esse problema.

A próxima etapa envolve avaliar-se o nível de significância e relevância das relações no modelo estrutural. Para tanto deve-se observar os coeficientes de caminho do modelo. Assim, primeiramente, foi verificado a significância das relações, através de um processo de *bootstrapping* (reamostragem) no valor de 5.000 no software PLS 2. Onde espera-se achar relações com um nível de significância sinalizados pelo valor de estatística *t* acima de 1,96, o que indicaria que as relações são significativas a um nível de significância de 5%. Os resultados podem ser vistos na figura 8 abaixo:

FIGURA 8 – SIGNIFICANCIA DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Pode-se observar que todas as hipóteses apresentaram relações significativas à um nível de 5%, uma vez que apresentam valores de  $t$  acima de 1,96. Os valores de  $p$  foram calculados a partir dos valores de  $t$  extraídos do PLS 2 e inseridos no Microsoft Excel, onde foram calculados através da função “DIST.T.BC”, onde pode-se observar que apresentam valores abaixo de 0,04. De acordo com Hair et. al. (2017) para um nível de significância de 5% os valores de  $p$  devem ser abaixo de 0,05. Assim pode-se afirmar que os resultados do modelo são significativos.

Uma vez que o software PLS 2 não calcula diretamente o valor de mediação, foi necessário realizar-se uma sequência de testes para avaliar a significância da H3.

De acordo com Hair et al. (2017) deve-se observar o tipo de mediação, dessa forma, os autores colocam que existem dois tipos de não mediação: (1) não mediação com efeito direto, onde existe efeito direto significativo, porém não ocorrendo efeito indireto; e (2) não mediação sem efeito. Onde não existe nem efeito direto nem indireto.

Os autores afirmam também que existem três tipos de mediação: (1) mediação complementar, onde existem efeitos diretos e indiretos apontando para a mesma direção; (2) mediação competitiva, que ocorre quando os efeitos diretos e indiretos são significantes, porém apontando em direções opostas; e (3) mediação apenas indireta, onde o efeito indireto é significativo e o direto não.

Para identificar o tipo de mediação, deve-se analisar os efeitos diretos e indiretos, para facilitar-se essa visualização foi desenvolvida a tabela 35 abaixo:

Tabela 35. Teste de hipóteses

	Coefficiente caminho ( $\beta$ )	Valor t	Valor p	Hipótese
<b>Efeito direto</b>				
OI -> Processo de CIM (H1)	0,371	4,699	0,000	<b>H1 aceita</b>
Processo de CIM -> Desempenho op. MKT (H2)	0,545	8,793	0,000	<b>H2 aceita</b>
OI -> Desempenho op. MKT	0,193	2,841	0,004	-
<b>Efeito Indireto</b>				
OI -> Processo CIM -> Desempenho op. MKT (H3)	0,202	5,406	0,000	<b>H3 parcialmente aceita</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Assim, Hair et. al. (2017) determinam uma sequência de passos sendo: (1) verificar a significância do efeito indireto ao observar se a variável mediadora tem efeito significativo (linhas 1 e 2 da tabela 35), uma vez que ambos são significantes, deve-se observar então o efeito direto (linha 3 da tabela 35), dado que também é significativo pode-se entender que de fato o processo de CIM atua como mediador na relação entre OI e desempenho de marketing e uma vez que todas as variáveis apontam no mesmo sentido pode-se concluir que se trata de uma mediação complementar ou parcial.

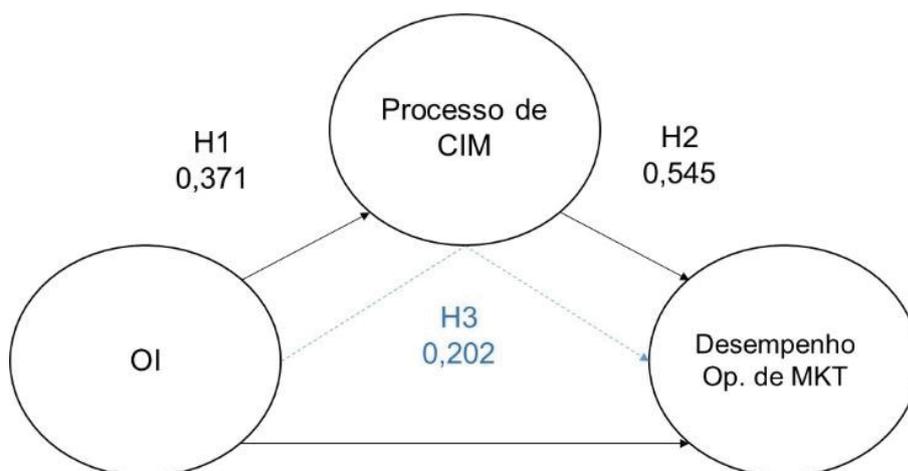
Ainda sobre a H3 referente à mediação, deve-se calcular se essa relação é significativa, o valor da significância é obtido através da divisão do desvio-padrão pela média do efeito indireto. Esses dados são obtidos por meio de um processo de *bootstrapping* gerando 5000 sub amostras.

A primeira parte desse cálculo envolve calcular o efeito indireto, que é a razão entre os efeitos diretos, para cada uma das 5000 amostras. Esses valores depois são somados para obter-se uma média do efeito indireto, que deve ser em seguida multiplicado pelo desvio-padrão dessa amostra, para dessa forma então obter-se o valor *t* referente a mediação, para tanto foi usado o Microsoft Excel como ferramenta para esses cálculos, cujo o resultado encontra-se na figura 5.

Tendo-se observado a significância das relações a próxima etapa envolve avaliar os efeitos das variáveis do modelo.

Dado que o PLS 2 não calcula diretamente o efeito da mediação foi necessário realizar um cálculo a parte. Para calcular-se o efeito indireto, ou seja, o efeito que envolve um construto intermediário, Hair et. al. (2014) afirmam que deve-se multiplicar os efeitos diretos entre si, ou seja para calcular o efeito da mediação multiplicou-se o coeficiente da H1 (0,371) pelo coeficiente da H2 (0,545), dessa forma o efeito da mediação é de 0,202. A figura 9 abaixo demonstra as cargas dos caminhos do modelo estrutural:

FIGURA 9 – CARGAS DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base nos dados apresentados na tabela 36 e nas figuras 8 e 9 é possível analisar as três hipóteses propostas:

A respeito da H1, é possível observar que a relação entre OI e processo de CIM é significativa ( $t = 4,699$ ), sendo inclusive significativa à um nível de 1%, dessa forma confirma-se a H1 deste trabalho. Destaca-se que a alteração de 1 desvio-padrão na OI é capaz de alterar aproximadamente 37% do processo de CIM da amostra, dessa forma entende-se que a OI exerce um efeito expressivo no desenvolvimento do processo de CIM.

Sobre a H2, também se confirmou a hipótese de que o processo de CIM tem influência positiva (0,545) e significativa ( $t = 8,793$ ) sobre o desempenho de marketing, o que confirma que ao desenvolver-se uma comunicação com mensagens integradas entre si, com foco nos stakeholders e objetivando desenvolvimento de diálogo tem efeitos consideráveis sobre os desempenhos de marketing.

Analisando a mediação da H3 também é possível colocá-la como significativa ( $t = 5,406$ ), observando os dados, pode-se afirmar que a OI influencia diretamente os desempenhos de marketing ( $\beta = 0,193$ ;  $p = 0,004$ ) porém essa relação se torna maior através do processo de CIM, dessa forma, pode-se concluir que a OI é capaz de influenciar os resultados de marketing, porém, isso ocorre de maneira mais intensa quando se tem um dos processos de marketing mediando essa relação, no caso, o processo de CIM.

Após a análise dos coeficientes e da sua significância se passa para a terceira etapa determinada por Hair et. al. (2017), que envolve a análise do  $R^2$  do modelo estrutural.

O  $R^2$  é a medida do poder preditivo do modelo, representa os efeitos combinados das variáveis endógenas sobre a variável exógena, sendo calculado a partir da correlação quadrada das variáveis exógenas (HAIR et al., 2017). Dessa forma, o valor do  $R^2$  traduz o quanto a variável dependente é influenciada pelo modelo que a antecede.

De acordo com Hair et. al. (2017)  $R^2$  com valores de 0,75; 0,5 e 0,25 são considerados respectivamente substanciais, moderados e fracos. Porém, uma vez que a presente pesquisa foca em descobrir relações e não em estabelecer um modelo capaz de explicar por completo determinada variável, é compreensível que se encontre valores baixos de  $R^2$ , a tabela 36 abaixo demonstra esses valores:

Tabela 36. Avaliação dos construtos do modelo estrutural

Construto	$R^2$	$F^2$	$Q^2$	$q^2$
OI	-	0,05	-	0,02
Processo de CIM	0,138	0,42	0,06	0,18
Desempenho Op. de MKT	0,413	-	0,22	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Primeiramente, OI não apresenta valores de  $R^2$  uma vez que não possui nenhuma variável que o antecede, dessa forma, não é possível avaliar esse indicie. Observando as demais variáveis, pode-se dizer que aproximadamente 13% do processo de CIM é explicado pelas variáveis que o antecedem no modelo, ou seja, OI.

Esse resultado era esperado, uma vez que observando na literatura de CIM, existem diversos estudos apontem outros fatores, além dos aspectos culturais, como responsáveis pela implementação do processo de CIM, como o uso de mídias sociais (SERIC, 2017); novas habilidades técnicas, integração de mídia online e off-line e mudanças no papel dos funcionários em relação à comunicação (VERNUCCI e CECCOTI, 2015); colaboração entre os funcionários, uma estrutura organizacional “aberta”, além de recursos físicos e

de marketing (SMITH, 2012); flexibilidade e mecanismos de controle integrados à organização (Christensen, Fuat Firat, Torp, 2008).

Esses e outros estudos demonstram que a implementação de CIM depende de uma série de fatores que de fato não estão presentes neste trabalho, porém, destaca-se que no presente trabalho é explorado como um componente cultural ligado à inovação é capaz de ter impacto significativo sobre o processo de CIM.

A tabela 36 demonstra também que o modelo estrutural explica aproximadamente 41% do desempenho de marketing, o que ainda caracteriza um resultado fraco, porém, da mesma forma que o processo de CIM, diversos outros fatores são responsáveis pelo desempenho de marketing, porém, esse resultado é importante pois demonstra que OI e comunicação tem impacto considerável sobre os resultados de PMEs do setor hoteleiro.

Além do valor de  $R^2$ , a tabela 36 também apresenta outros três índices ( $F^2$ ,  $Q^2$  e  $q^2$ ), a avaliação desses índices corresponde as três etapas finais para a avaliação de um modelo estrutural de acordo com Hair et. al. (2017).

O  $F^2$  avalia o impacto da omissão de um determinado construto sobre o  $R^2$  do modelo estrutural, dessa forma, destaca a importância individual dos construtos sobre o modelo estrutural.

O valor de  $F^2$  pode ser interpretado de acordo com os seguintes parâmetros: a partir de 0,02 representa um efeito pequeno, a partir de 0,15 efeito médio e valores acima de 0,35 são considerados altos (HAIR et. al., 2017). Dessa forma, avaliando os valores da tabela 36 pode-se concluir que OI tem um efeito pequeno no modelo, já o processo de CIM possui uma importância alta dentro do modelo ( $F^2= 0,42$ ).

Assim, a etapa seguinte passa a ser avaliar o valor de  $Q^2$ , segundo Hair et. al. (2017) trata-se de uma medida que avalia o poder preditivo do modelo mesmo quando ocorre uma queda na amostra, ou seja, demonstra a relevância preditiva, para tanto, foi feito um processo de *blindfolding* através do software PLS2, onde foi utilizada uma distância  $D=7$  para a variável dependente, dessa forma ocorre a omissão aleatória de dados.

Observando os valores de  $Q^2$  é possível observar que o processo de *blindfolding* reduziu o valor em comparação ao  $R^2$ , porém, os valores estão acima

de 0, o que segundo Hair et. al. (2017) indica que o modelo possui relevância preditiva.

O último passo envolve a avaliação do valor de  $q^2$ , sendo que essa métrica avalia a relevância preditiva de cada construto após o procedimento de *blindfolding*, para tanto é realizado um procedimento semelhante ao que foi feito na avaliação do  $f^2$ , onde ocorre a exclusão de uma determinada variável, com o objetivo de avaliar sua relevância para o modelo.

De acordo com Hair et. al. (2017) valores de  $q^2$  de até 0,02; de até 0,15 e iguais ou superiores a 0,35 indicam respectivamente uma relevância preditiva pequena, média e grande. Dessa forma, pode-se observar que OI tem uma relevância preditiva pequena enquanto o processo de CIM tem uma relevância preditiva média dentro do modelo.

Com essa última etapa conclui-se o teste de hipóteses, a seguir, os resultados apresentados nesse capítulo serão discutidos.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é trazer uma discussão sobre os resultados obtidos, destacando as hipóteses formuladas e comparando esses resultados com a base teórica anteriormente apresentada, para dessa forma tornar possível o entendimento das contribuições do presente trabalho.

Dessa forma a primeira hipótese formulada neste trabalho era que OI exerce influência positiva sobre o processo de CIM. Conforme especificado no capítulo 4 e na tabela 35, essa hipótese foi confirmada.

Assim, o presente trabalho é condizente com os artigos de Porcu et. al. (2017) e Luxton, Reid e Mavondo (2015) demonstrando que aspectos culturais de fato exercem influência sobre a CIM. Pode-se também afirmar que organizações abertas a novas ideias tem uma maior capacidade de realizar mudanças e melhorias (THEODOSIOU et. al. (2012), dessa forma, são mais propícias a realizar um processo de CIM, o que por consequência traz benefícios para essas organizações, que se tornam capazes de se comunicar de uma maneira mais integrada e alinhada com seus stakeholders, fortalecendo então relacionamentos de longo-prazo.

Empresas orientadas para inovação tendem a focar em atividades criativas, uma vez que alocam recursos, verbas e informações para essas atividades (STOCK e ZACHARIAS, 2011). Ao confirmar a hipótese 1, o presente estudo reforça a visão de CIM como uma atividade criativa, que dessa forma necessita de mudanças constantes e de um ambiente cooperativo (REID et. al., 2005). Assim, OI se mostra uma orientação estratégica capaz de influenciar esse processo.

Através dos resultados significativos e positivos expostos no capítulo 4 sobre a hipótese 1, também pode-se afirmar que organizações caracterizadas por OI tem uma maior abertura para diálogo com múltiplos stakeholders. Isso ocorre por que são mais abertas para as novas ideias advindas desses diversos públicos, dessa forma desenvolvendo uma comunicação voltada para eles.

Ao mesmo tempo que os resultados apresentados no capítulo 4 são significativos, pode-se também observar que a força do construto OI dentro do modelo não é tão forte, isso é evidenciado pelos valores de  $\beta = 0,371$ , de  $F^2 = 0,05$

e de  $q^2=0,02$ , que indicam respectivamente uma influência média sobre o processo de CIM, e uma relevância dentro do modelo baixa (HAIR et. al., 2017).

Esses resultados eram esperados, uma vez que a literatura de CIM sugere que dado o fato de tratar-se de um processo extenso e que envolve a organização como um todo, existem uma série de fatores que influenciam a implementação desse processo que vão além de aspectos culturais.

Exemplo disso é o estudo de Vernuccio e Ceccotti (2015) que afirmam que CIM representa uma mudança de paradigma para a gestão de marca das organizações, e apontam uma série de desafios para a implementação de CIM como a necessidade de novas habilidades organizacionais envolvendo o uso de múltiplas ferramentas, gestão de mídias digitais, habilidades para análise de marketing e o grande volume de dados disponíveis atualmente e habilidades sociais para lidar com o diálogo aberto e coerente com os stakeholders.

Sobre PMEs e CIM Gabrielli e Balboni (2010) demonstram que esse grupo é capaz de desenvolver comunicações integradas, porém ainda há diferenças entre a teoria de CIM e a prática dentro das organizações. As autoras demonstram isso pela falta de capacidade das PMEs em difundirem internamente a estratégia de comunicação o que traz como consequência uma redução na capacidade de todos dentro da firma atuarem de maneira genuinamente consistente.

Dessa forma, pode-se entender que existe uma série de habilidades, processos e características que também influenciam o processo de CIM, especialmente dentro do contexto de PMEs, assim, espera-se que esses demais fatores sejam responsáveis pelo restante da variância do processo de CIM.

Ao mesmo tempo, é importante ressaltar a importância de encontrar uma relação significativa entre OI e CIM. Uma vez que se contribui com o pensamento de Stock e Zacharias (2011), que afirmam que OI precisa ser associada com processos além daqueles de inovação para ser considerada uma orientação estratégica mais relevante.

Os resultados significativos da hipótese 1 também dão força ao argumento de Sigauw e Simpson (2006) e Theodosiou et. al. (2012) que afirmam que OI como uma orientação estratégica influencia todos os processos da organização incluindo aqueles que não estão ligados diretamente à geração de

inovações, dessa forma o presente estudo contribui para que essa orientação estratégica seja vista de maneiras mais extensiva.

Pode-se então concluir com base nos resultados da hipótese 1, que as PMEs que possuem orientação para inovação como sua orientação estratégica, podem desenvolver com mais facilidade o processo de CIM, demonstra-se então que essa orientação estratégica é capaz de influenciar processos além daqueles ligados à questão da inovação.

No capítulo 4 também se demonstrou que a hipótese 2 foi confirmada, confirmando que o processo de CIM exerce influência significativa e positiva sobre o desempenho de marketing. Dessa forma os resultados da presente pesquisa confirmam um dos pressupostos fundamentais do processo de CIM, que é o aumento da eficiência e eficácia da comunicação de marketing (GABRIELLI e BALBONI, 2010). Pode-se então inferir que o processo de CIM ao gerar uma comunicação consistente, alinhada e focada em construir diálogo com os stakeholders (PORCU et. al., 2017) é capaz de auxiliar a organização a cumprir seus objetivos de marketing e dessa forma atingir o desempenho.

O presente estudo parte do conceito de processo de CIM dado por Porcu et. al. (2017) e inclusive utiliza a escala desses autores para mensurar esse processo. Dessa forma, ao constar uma relação significativa entre o processo de CIM e o desempenho de marketing, consolida o que a posição dos autores que defendem que ao estabelecer diálogo com os stakeholders, o processo de CIM é capaz de gerar valor para a empresa.

Observando o carregamento ( $\beta$ ) do processo de CIM sobre o desempenho de marketing e analisando também os índices  $F^2$  e  $q^2$  pode-se observar que a influência do processo de CIM sobre o desempenho é considerável ( $\beta=0,54$ ), e que de acordo com os parâmetros estabelecidos por Hair et. al. (2017) esse processo tem relevância mediana dentro do modelo, o que serve de base para afirmar que o processo de CIM tem importância para o alcance dos objetivos do marketing.

Ao mesmo tempo, assim como na discussão anterior sobre a hipótese 1, pode-se observar na literatura de marketing que existem outros fatores que não estão inclusos no modelo analisado e que são significativos para determinar-se o desempenho de marketing.

O próprio conceito básico de estratégia de marketing demonstra isso, uma vez que de acordo com Ferrel e Hartline (2016), as estratégias de marketing são compostas por um conjunto de públicos-alvo e um *mix* de marketing (preço, praça, produto e promoção).

Uma vez que se considera o desempenho de marketing como o cumprimento dos objetivos de marketing (MORGAN et. al., 2015), pode-se observar então que existem outros componentes do *mix* de marketing além do componente promocional (onde se localiza o processo de comunicação) que de fato impactam no cumprimento desses objetivos, o que é demonstrado pelos resultados da hipótese 2.

Outros estudos também demonstram que existe impacto de outras estratégias e processos sobre o desempenho de marketing especificamente no contexto de PMEs, Meireles et. al. (2011) por exemplo confirma uma relação entre capacidade de inovação e desempenho de marketing, já Roach (2011) trabalha a questão de gestão de produtos e descobre que certos aspectos da gestão de produtos como análise de canais de venda e suporte e a integração entre marketing e suporte técnico impactam positivamente no desempenho.

Dessa forma, é possível entender que apesar dos resultados significativos e relevantes, o processo de CIM não é o único responsável pelo desempenho de marketing das empresas, porém, esses resultados trazem contribuições relevantes especialmente dentro do contexto de PMEs.

Isso ocorre uma vez que as PMEs se caracterizam pela escassez de recursos (BOCCONCELLI et. al., 2018), enfoque de decisões no curto-prazo (HILL, 2001), e falta de expertise (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001) dessa forma acabam muitas vezes colocando o marketing e processos estratégicos em segundo plano. Observando os resultados da hipótese 2 pode-se afirmar que o processo de CIM pode ser executado por essas empresas e que é capaz de trazer resultados.

Ao mesmo tempo o resultado ajuda a consolidar o processo de CIM como um gerador de desempenho de marketing, o que contribui para as pesquisas desta área e estimula novos estudos voltados para entender melhor esse processo.

A hipótese 3 também foi confirmada, demonstrando o efeito parcialmente mediador do processo de CIM na relação entre OI e desempenho de marketing.

Para analisar os resultados referentes à essa hipótese é necessário primeiramente observar em separado os efeitos diretos e indiretos que envolvem os construtos. Dessa forma, primeiramente observa-se o efeito de OI sobre o desempenho de marketing ( $\beta=0,193$ ), pode-se afirmar que esse efeito apesar de pequeno é significativo, assim, entende-se que OI possui um efeito direto sobre o desempenho, algo ressaltado por Stock e Zacharias (2011) que afirmam que essa orientação estratégica direciona a organização rumo à inovatividade e que é capaz de gerar resultados positivos.

Porém, ao constatar-se esse efeito direto como significativo quebrou-se a possibilidade de uma mediação total pelo processo de CIM na relação entre OI e desempenho, algo que foi defendido na formulação de hipótese, dessa forma, pode-se entender que aspectos culturais como OI possuem efeito sobre os resultados das organizações, porém, esse efeito é potencializado através de processos organizacionais, no caso o processo de CIM. Isso é demonstrado pelo fato do caminho mediador ser significativo e possuir um carregamento superior ao efeito direto, assim, entende-se que a OI é capaz de trazer resultados positivos, porém, quando combinada com os demais processos gera resultados ainda melhores.

Esses resultados trazem contribuições importantes uma vez que contrariam a suposição de uma mediação total. Porém observando o modelo alternativo proposto por Theodosiou et. al. (2012) já é possível observar que OI possui um efeito direto significativo sobre o desempenho, e que essa relação também é parcialmente mediada pelas capacidades de marketing.

Assim, pode-se concluir que, os resultados contribuem para estimular a discussão sobre o efeito direto das orientações estratégicas, e ao mesmo tempo comprovando que as orientações estratégicas combinadas com processos são capazes de gerar resultados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise do modelo estrutural e dos resultados, se passa para a etapa final deste trabalho, onde são destacadas as considerações finais, contribuições, limitações e por fim se fazem sugestões para futuros estudos dentro da área.

Para tanto é necessário voltar aos objetivos traçados inicialmente para a pesquisa e comparar-se com os resultados obtidos. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo verificar a relação entre orientação para inovação, processo de comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing. Dessa forma, foram traçados três objetivos específicos, que serão comentados a seguir.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi verificar a influência da orientação para inovação sobre o processo de comunicação integrada de marketing. Os resultados mostraram um efeito significativo da OI sobre o processo de CIM, ou seja, empresas orientadas para inovação são capazes de desenvolver o processo de CIM de maneira mais eficiente.

O segundo objetivo específico da pesquisa foi verificar a influência da comunicação integrada de marketing sobre desempenho de marketing. Dessa forma, através da análise de dados confirmou-se uma relação significativa e positiva entre essas duas variáveis, que leva a fortalecer a ideia de que a CIM é um processo capaz de trazer resultados de marketing.

O último objetivo específico da presente pesquisa foi verificar a mediação da comunicação integrada de marketing na relação entre orientação para inovação e desempenho de marketing. Observando as análises realizadas nos capítulos anteriores verificou-se que de fato o processo de CIM media essa relação, ampliando o efeito positivo da OI sobre o desempenho de marketing.

Portanto, conclui-se que o processo de CIM é positivamente relacionado com o desempenho de marketing das empresas, e que esse processo pode ser estimulado a partir de uma orientação estratégica voltada para a “abertura à

novas ideias”, inclusive mediando a relação entre essa orientação estratégica e o desempenho de marketing.

## 6.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Além dos objetivos é preciso também voltar as justificativas apresentadas para este trabalho e contrapor ambos aos resultados apresentados, dessa forma, o objetivo desta sessão é discutir quais foram as contribuições teóricas da pesquisa para a literatura, ou seja, discutir como os resultados apresentados contribuem para consolidar contribuições de outros estudos dentro da temática de CIM e OI.

A primeira contribuição teórica do trabalho se dá na relação entre OI e processo de CIM, ao constatar-se um efeito significativo da OI sobre o processo de CIM amplia-se o escopo da OI. Isso por que conforme apontam Sigauw e Simpson (2006) as pesquisas em inovação tem tido uma perspectiva limitada, uma vez que focam em tipologias de inovação, pesquisa e desenvolvimento de inovações. Dessa forma, esses trabalhos acabam por desconsiderar a relação de OI com outros construtos além daqueles relacionados diretamente com inovação.

Observa-se que essas pesquisas também desconsideram a possibilidade de geração de resultados através do desenvolvimento de outros processos, algo que segundo os autores pode ser atingido através da OI, uma vez que essa exerce influência sobre a organização e seus processos como um todo. Assim, Sigauw e Simpson (2006) apontam que dentro da literatura de inovação existe um foco em inovações específicas e não em processos e capacidades que sejam inovadores, o que leva a crer que de fato existe uma limitação na literatura ao não relacionar OI com os demais processos organizacionais e desconsiderar que através destes OI pode gerar resultados positivos e que vão além dos resultados de inovação.

Stock e Zacharias (2011) reforçam esse ponto de vista ao afirmar que OI precisa ser associada e relacionada a processos além daqueles no escopo de inovação para que dessa forma possa ser considerada uma orientação estratégica relevante não apenas para a geração de inovações, mas também para a manutenção de desempenho das empresas

Orientação para inovação é muitas vezes erroneamente vista em termos de resultados de inovação, usualmente em número de novos produtos e processos. Apesar do resultado desejado da orientação sejam inovações estas são o resultado e não definem a orientação (SIGUAW; SIMPSON, 2006, p.560). Pode-se observar assim que existe um foco em definir OI como uma orientação estratégica que somente se relaciona com inovações, e que é capaz apenas de gerar inovações. Porém, conforme defendem Siguaw e Simpson (2006) e Manu e Sriam (1996) as orientações estratégicas impactam como um todo na organização, tanto em processos formais quanto informais, o que leva a concluir que a OI não atua apenas nos processos relacionados à inovação, mas na empresa como um todo, impactando em todas as atividades e por consequência nos desempenhos.

Uma vez que o presente estudo testa e comprova uma relação significativa entre OI e o processo de CIM se reforça essa ideia, e também se auxilia no aumento do escopo da OI, demonstrando que esta possui relação com outros processos que podem trazer resultados além daqueles de inovação, no caso o processo de CIM, que é um processo capaz de gerar consistência na comunicação da empresa e fortalecer relacionamentos de longo-prazo que geram resultados.

Outra contribuição da pesquisa, ocorre na relação entre processo de CIM e desempenho. Conforme colocado anteriormente essa relação foi constatada como positiva e significativa.

Esse resultado contribui para consolidar o processo de CIM como um processo de valor para as organizações. Isso ocorre uma vez que a premissa da CIM é aumentar a eficiência e eficácia da comunicação de marketing. (GABRIELLI e BALBONI, 2010). E ao mesmo tempo analisando a literatura, pode-se observar uma falta de estudos empíricos que demonstrem a relação entre esse processo e desempenhos de marketing.

Alguns estudos como de Luxton, Reid e Mavondo (2015), Luxton, Reid e Mavondo (2017) e Forundi et. al. (2017) já demonstram uma relação positiva entre CIM e desempenho de marca e melhorias na reputação e imagem da empresa. Porém pode-se notar que nesses trabalhos não se testa a relação de CIM com o desempenho de marketing, assim, a presente pesquisa contribui para fortalecer a posição de CIM como um processo valoroso.

A terceira contribuição teórica ocorre na confirmação da terceira hipótese deste trabalho, onde é demonstrado que o processo de CIM media a relação entre OI e desempenho de marketing.

Conforme exposto anteriormente, existe uma tendência na literatura em associar OI apenas à resultados de inovação, dessa forma, o presente trabalho demonstra que essa orientação estratégica é capaz de gerar outros resultados, no caso, desempenho de marketing. Ao mesmo tempo se confirma que essa orientação estratégica influencia positivamente processos além daqueles referentes à inovação, no caso o processo de CIM.

Também ao confirmar-se a mediação do processo de CIM nessa relação se demonstra que mesmo havendo uma relação entre OI e desempenho de marketing, através do processo de CIM pode-se potencializar essa relação, ou seja, empresas orientadas para inovação são capazes de gerar maiores resultados de marketing, porém, se as mesmas tiverem implementado um processo de CIM pode-se obter melhores resultados.

O presente trabalho também traz contribuições para a literatura de PMEs, uma vez que de acordo com Bocconcelli et. al. (2018), o tópico de PMEs e comunicação tem recebido pouca atenção na literatura recente, assim, a presente pesquisa contribui para esse tópico ao observar o processo de CIM dentro do contexto de PMEs. Demonstrando que apesar de certas características que dificultam a implementação do processo de CIM (ex.falta de recursos e foco estratégico no curto prazo), as PMEs são capazes de desenvolver esse processo e gerar resultados de marketing positivos.

Pode-se por fim então concluir que o presente trabalho contribui para trazer mais relevância tanto para a OI quanto para o processo de CIM, demonstrando empiricamente que estes são capazes de gerar resultados de marketing e especialmente ao combinar ambos pode-se desenvolver um desempenho de marketing superior.

## 6.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Nesta sessão são discutidas as contribuições que a presente pesquisa traz para a prática da gestão das empresas, em especial o segmento de PMEs e a indústria de hotelaria, que são foram os respondentes da pesquisa.

Primeiramente, conforme destacado na sessão anterior, o presente trabalho demonstra que o processo de CIM tem relação positiva com o desempenho de marketing, e que OI influencia positivamente esse processo. Tendo isso em vista, gestores podem entender que uma forma de potencializar seu desempenho de marketing é através da implementação do processo de CIM. Ou seja, ao realizar a gestão de suas comunicações de marketing voltando-se para os stakeholders e buscando estabelecer coerência entre essas mensagens, as organizações podem obter melhores desempenho de marketing.

Ao mesmo tempo, os gestores podem entender que uma das maneiras de estimular e fortalecer esse processo é através de uma cultura voltada para inovação e aberta para novas ideias, dessa forma, caso deseje melhorar seus resultados de marketing, esse gestor pode buscar estimular a cultura de inovação entre os funcionários para conseguir implementar de maneira mais eficaz o processo de CIM. Isso ocorre uma vez que essa cultura estimula as atividades de marketing (THEODOSIOU et al. 2012), a disseminação de informações pela organização (SINGUAW e SIMPSON, 2006), valoriza e oferece suporte para atividades criativas (AUGUSTO e COELHO, 2009).

Dessa forma, demonstra-se que investir em inovação pode trazer resultados além dos tradicionais resultados de inovação como novos produtos ou processos, sendo possível que uma cultura inovadora auxilie a desenvolver o processo de comunicação da empresa e traga desempenho de marketing.

Especificamente para o contexto de PMEs de hotelaria, a presente pesquisa também traz contribuições importantes, uma vez que as PMEs são caracterizadas por: (1) escassez de recursos (2) falta de expertise; (3) espaço limitado no mercado (GILMORE; CARSON; GRASON, 2001); (4) foco em poucas ferramentas de marketing e (5) uso de marketing interpessoal (GABRIELLI e BALBONI, 2010).

Dado a confirmação das hipóteses e que o presente estudo foi desenvolvido em PMEs. Demonstra-se que mesmo nesse contexto caracterizado pelos atributos acima é possível desenvolver uma comunicação integrada e que a mesma é capaz de contribuir para um melhor desempenho de marketing.

O mesmo se estende para o setor de hotelaria, que atualmente passa por um momento de crise com a entrada de novos *players* no mercado (conforme

capítulo 3.3.1) e tem como característica uma fragmentação de mídias (SERIC, GIL-SAURA e RUIZ-MOLINA, 2014) e a necessidade de coerência entre os serviços e marca (SERIC, GIL-SAURA e OZRETIÉ-DOSEN, 2015). Dessa forma, é demonstrado que dentro desse contexto o processo de CIM é de fato relevante e capaz de trazer resultados de marketing. Isso ocorre pois, através desse processo as empresas de hotelaria são capazes de coordenar suas mensagens e torna-las alinhadas aos stakeholders, fortalecendo seus relacionamentos e gerando resultados, que são traduzidos no desempenho de marketing.

Por fim, pode-se concluir que as PMEs possuem tanto características favoráveis como velocidade na tomada de decisão e independência (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001; ESPOSITO, 2013; BOCCONCELLI, 2018) quanto características que dificultam a implementação do processo de CIM como falta de recursos e expertise em marketing (BOCCONCELLI et. al., 2018). E apesar dessas características conflitantes, são capazes de desenvolver o processo de CIM e através deste gerar resultados de marketing.

Assim, o presente trabalho se mostra interessante para os gestores de PMEs e do setor de hotelaria, uma vez que demonstra-se empiricamente que uma cultura voltada para a abertura a novas ideias é capaz de gerar resultados de marketing e que a implementação do processo de CIM potencializa esses desempenhos.

### 6.3. LIMITAÇÕES

A presente pesquisa apresenta fatores limitadores, alguns destes são inerentes ao método de pesquisa escolhido, como o horizonte temporal único, onde os dados são coletados em apenas um momento, o que acaba impedindo que se verifique se os resultados sofrem alteração ao longo do tempo, a abordagem quantitativa focada em um conjunto específico de relações, onde não se investiga em profundidade cada um dos casos observados, e em que não são consideradas todas as peculiaridades de cada caso.

Também existem outros fatores limitadores ligados à questão de viés do método comum, como o fato de ter se utilizado um respondente único para a pesquisa, e também vieses ligados ao instrumento de pesquisa. Esses vieses

devem ser considerados, uma vez que um único respondente pode não ter conhecimento necessário para responder a pesquisa, ou pode ser afetado por diversos fatores de forma mais intensa do que um conjunto de entrevistados.

Para tanto, conforme especificado no capítulo de metodologia, espera-se que o uso de escalas validadas pela literatura, a série de validações e pré-testes sejam capazes de contornar esses problemas, também através do *Harman Single Factor Test* observou-se que não foi verificado a presença de viés, porém, conforme comentado no capítulo sobre viés de método comum existem discordâncias sobre a eficácia desse método, apesar de ser o teste mais comum e amplamente defendido dentro da literatura de marketing.

#### 6.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Por fim, após apresentar-se as análises e contribuições resta apontar sugestões para novos estudos que deem continuidade na presente pesquisa, dessa forma, sugere-se:

Uma pesquisa com abordagem qualitativa para compreender especificamente dentro do contexto de PMEs de hotelaria a visão dos gestores e o comportamento das organizações com relação ao processo de CIM.

Outro tópico que pode ser abordado é sobre outros fatores que estimulem o processo de CIM, conforme comentado na discussão de resultados, a literatura aponta para diversos fatores que vão além do composto cultural e que são capazes de estimular esse processo. Assim, sugere-se pesquisas sobre a influência de estruturas, e outros processos que sejam capazes de potencializar o processo de CIM.

Também se sugere como tema de pesquisa a relação entre desempenho organizacional como um todo e o processo de CIM, levando em consideração também os custos necessários para a implementação desse processo, como uma forma de entender se esse processo é capaz de aprimorar resultados além dos ligados ao marketing.

Por fim, a presente pesquisa traz contribuições importantes sobre a orientação para inovação, ao inferir que esta orientação é capaz de facilitar processos além dos relacionados à inovação, dessa forma, sugere-se uma

continuidade em estudos similares que busquem entender se outros processos organizacionais podem ser estimulados através da OI.

## REFERENCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado** - 9ªed. – Porto Alegre: Bookman, 2012

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. – **Pesquisa de marketing** – 2ªed. – São Paulo: Atlas, 2004

ABIH – **Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – Apresentação** – Disponível em: < <http://abih.com.br/apresentacao/>> Acesso em: 21 ago/2018

AGIC, E.; CINJAREVIC, M.; KURTOVIC, E.; CICIC, M. Strategic marketing patterns and performance implications. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 12, p. 2216–2248, 2016.

AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 94–108, 2009.

AMA – American Marketing Association – **Definition of Marketing**, disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>, acesso em: 10/maio 2018

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. , 2004.

BAIDYA, M.; MAITY, B. Effectiveness of integrated marketing communications. **Journal of Indian business research**, v. 2, p. 23-31, 2010

BEARD, F. CIM use and client-ad agency relationships. **Journal of Marketing Communications**, v. 3, n. 4, p. 217–230, 1997.

BERTHON, P.; HULBERT, J.; LEYLAND, P. To serve or create? Strategic orientations towards customer and innovation. **California Management Review**, v. 42, 1999.

BOCCONCELLI, Roberta et al. SMEs and marketing: a systematic literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227-254,

2018

BNDES – **Perspectivas do setor de hotelaria no Brasil** – disponível em: < <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1509/3/A%20BS%2033%20Perspectivas%20da%20hotelaria%20no%20Brasil.P.pdf>> acesso em: 21 nov./2018

BOURNE, Lynda; WALKER, Derek HT. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management decision**, v. 43, n. 5, p. 649-660, 2005.

BROWN, J. Impossible dream or inevitable revolution? Investigating the concept of integrated marketing communications. **Journal of Communication Management**, v. 2, n. 1, p. 70–81, 1997.

CALANTONE, Roger J.; CAVUSGIL, S. Tamer; ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CAYWOOD, C., SCHULTZ, D. and WANG, P. Integrated Marketing Communication: A Survey of National Consumer Goods. Evanston, IL: **Department of Integrated Marketing Communication, Northwestern University.**, 1991

CHEN C. Integrated Marketing Communications and New Product Performance in International Markets. **Journal of Global Marketing**, v.24, n 15, p 397-416, 2011

CHEN, Ja-Shen; TSOU, Hung Tai; HUANG, Astrid Ya-Hui. Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 1, p. 36-55, 2009.

CHRISTENSEN, T. L.; FUAT FIRAT, A.; TORP, S. The organisation of integrated communications: toward flexible integration. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3/4, p. 423–452, 2008.

DAUN, Winfried; KLINGER, Raffaella. Delivering the message: How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 3, p. 246-252, 2006.

DIBB, S.; SIMÕES, C.; WENSLEY, R. Establishing the scope of marketing practice: insights from practitioners. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 1/2, p. 380–404, 2014

DINNIE, Keith et al. Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective. **International marketing review**, v. 27, n. 4, p. 388-403, 2010.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing relationships. **The Journal of marketing**, p. 1-13, 1998.

EINWILLER, S. A.; BOENIGK, M. Examining the link between integrated

communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. **Journal of Marketing Communications**, v. 18, n. 5, p. 335–361, 2012.

ESPOSITO, Annamaria. Insights about integrated marketing communication in small-and medium-sized Italian enterprises. **Business System Review** v.2, n 1, p.80-98, 2013.

EWING, M. T. Integrated marketing communications measurement and evaluation. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2–3, p. 103–117, 2009.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing: teoria e casos** – São Paulo: Cengage Learning, 2016

FIELD, A. – **Descobrimdo a estatística usando SPSS** – 2ªed. – Porto Alegre: Artmed, 2009

FINNE, Å.; GRÖNROOS, C. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 445–463, 2017.

FINNE, Åke; STRANDVIK, Tore. Invisible communication: a challenge to established marketing communication. **European Business Review**, v. 24, n. 2, p. 120-133, 2012.

FOHB – **Hotelaria em Números** – disponível em: < <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Hotelaria-em-N%C3%BAmeros-2017.pdf> > acesso em: 21 ago/2018

FOHB – **Perspectivas de Desempenho da Hotelaria** – disponível em: < <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2017/11/Ed.-5-Perspectivas-de-Desempenho-da-Hotelaria.pdf> > acesso em: 21 ago/2018

FOROUDI, Pantea et al. IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 528-550, 2017.

FORSMAN, Helena. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 739-750, 2011.

GABRIELLI, V.; BALBONI, B. SME practice towards integrated marketing communications. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 3, p. 275–290, 2010.

GABRIELLI, Veronica; BAGHI, Ilaria. Online brand community within the integrated marketing communication system: When chocolate becomes seductive like a person. **Journal of Marketing Communications**, v. 22, n. 4, p. 385-402, 2016.

GAMA, A. P. DA. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; GRANT, Ken. SME marketing in practice. **Marketing intelligence & planning**, v. 19, n. 1, p. 6-11, 2001.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F.: **Métricas para comunicação de marketing**. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2015

GURĂU, C. Integrated online marketing communication: implementation and management. **Journal of Communication Management**, v. 12, n. 2, p. 169–184, 2008.

GREEN JR, Kenneth W. et al. Market orientation: relation to structure and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 6, p. 276-284, 2005.

GRISSEMANN, Ursula; PLANK, Andreas; BRUNNER-SPERDIN, Alexandra. Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347-356, 2013.

HAIR, J.; ORTINAU, B.; CELSI, M.; BUSH, R.; **Fundamentos de pesquisa de marketing** – 3ªed. – Porto Alegre: AMGH, 2014

HAIR, J.; BLACK, C.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; **Análise multivariada de dados** – 6ª. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009

HAIR J.; HULT, G.T.M.; RINGLE C. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** – California: Sage publications, 2017

HJALAGER, Anne-Mette. A review of innovation research in tourism. **Tourism management**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2010.

HALL, C. Michael; WILLIAMS, Allan. **Tourism and innovation**. Routledge, 2008.

HILL, Jimmy. A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 7, n. 6, p. 211-235, 2001.

HOOPER, Val A.; HUFF, Sid L.; THIRKELL, Peter C. The impact of IS-marketing alignment on marketing performance and business performance. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 41, n. 1, p. 36-55, 2010.

HUTTON, J. G. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. **Journal of Business Research**, v. 37, n. 3, p. 155–162, 1996.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M.; ABRAHAMSON, E.; MAXWELL, S. Innovation

, Learning : An Organizational and Empirical Integration Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

HSV - **Market Pulse: South America 1st Half of 2016 | 2nd Edition** – disponível em: < <https://hvs.com/article/7777-market-pulse-south-america-1st-half-of-2016-2nd-edition> > acesso em 21 novembro/2018

IBGE – **Estatísticas do cadastro central de empresas** - disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/outras-estatisticas-economicas/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=destaques>> acesso em: 18 abr/2018

IBGE – **Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2016** – disponível em: < <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2016/default.shtm> > acesso em: 21 ago/2018

KELLER, K. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 7–8, p.819–847, 2001.

KITCHEN, P. J.; BURGMANN, I. Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 4, p. 34–39, 2015.

KILLIAN, Ginger; MCMANUS, Kristy. A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. **Business Horizons**, v. 58, n. 5, p. 539-549, 2015.

KLIATCHKO, J. Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (CIMCIM). **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 1, p. 7–34, 2005.

KLIATCHKO, J. G. Revisiting the CIMCIM construct: A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 1, p. 133–160, 2015.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, v. 44, n. 1, p. 37–46, 2015.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. CIMCIM capability: antecedents and implications for brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 421–444, 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** – 6 ed. – Porto alegre – Bookman, 2012

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business horizons**, v. 52, n. 4, p. 357-365, 2009.

MANU, F. A. Innovation Orientation , Environment and Performance : a

Comparison of U.S. and European Markets. **Journal of International Business Studies**, n. Fev, p. 333–359, 1992.

MANU, F. A.; SRIRAM, V. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 1, p. 79–91, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing, edição compacta** – 5ªed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

MCGRATH, S. K.; WHITTY, S. J. Stakeholder defined. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 4, p. 721–748, 2017.

MELEWAR, T. C. et al. Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 572–604, 2017.

MORGAN, N.; KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; HULT, G. T. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, 2015.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. July 2011, p. 102–119, 2012.

MORTIMER, K.; LAURIE, S. The internal and external challenges facing clients in implementing CIMCIM. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 511–527, 2017.

NOWAK, G. J.; PHELPS, J. Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 16, n. 1, p. 49–66, 1994.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação** 3ª edição, 1997.

OLSON, E. M., et al. The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. **Journal of Marketing**, v. 69(3), p. 49–65, 2005

PELTIER, James; ZAHAY, Debra; KRISHEN, Anjala S. A hierarchical IMC data integration and measurement framework and its impact on CRM system quality and customer performance. **Journal of Marketing Analytics**, v. 1, n. 1, p. 32–48, 2013

PHELPS, J.; JOHNSON, E. Entering the quagmire: Examining the 'meaning' of integrated marketing communications. **Journal of Marketing Communications**, v. 2, n. 3, p. 159–172, 1996.

PODSAKOFF, Philip M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied**

**psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

PORCU, L.; BARRIO-GARCÍA, S. DEL; ALCÁNTARA-PILAR, J. M.; CRESPO-ALMENDROS, E. Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (CIMCIM)? **International Journal of Advertising**, v. 36, n. 1, p. 121–141, 2017.

PORCU, L.; BARRIO-GARCÍA, S. DEL; KITCHEN, P. J. Measuring Integrated Marketing Communication by taking a broad organisational approach: the firm-wide CIMCIM scale. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, 2017.

REID, M. Performance auditing of integrated marketing communication (CIMCIM) actions and outcomes. **Journal of advertising**, v.34 n.4 p. 41-54, 2005

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 11–23, 2005.

REZAEI, Jafar; ORTT, Roland. Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. **Management Research Review**, 2018.

ROBBINS, S. P. – **Comportamento organizacional** – 11ªed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROACH, David C. The impact of product management on SME firm performance. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 85-104, 2011.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, v. 4, n. 1, p. 9–26, 1998.

SEBRAE. **Crerios de Classificao de Empresas: MEI - ME - EPP**. Disponvel em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 18 abr. 2018

SEBRAE – Servio brasileiro de apoio à micro e pequena empresa - **3ª pesquisa nacional do varejo online** – 3ªed. 2016

ŠERIC, Maja; GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María Eugenia. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 39, p. 144-156, 2014.

ŠERIC, Maja; GIL-SAURA, Irene; OZRETIĆ-DOŠEN, Đurđana. Insights on integrated marketing communications: implementation and impact in hotel companies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 5, p. 958-979, 2015

ŠERIĆ, Maja. Relationships between social Web, IMC and overall brand equity: An empirical examination from the cross-cultural perspective. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 646-667, 2017.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M. Conceptualizing Innovation Orientation and Integration of Innovation Research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 556–574, 2006.

SHIMP T. A., **Comunicação integrada de marketing: Propaganda e promoção** – 7ªed. – Porto Alegre: Bookman, 2009

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A. Innovation orientation outcomes: The good and the bad. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10–11, p. 1133–1141, 2006.

Smith, B. G. (2012). Communication integration: an analysis of context and conditions. **Public Relations Review**, v.38, n.4., 2012

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 870–888, 2011.

TAFESSE, Wondwesen; KITCHEN, Philip J. IMC—an integrative review. **International Journal of Advertising**, v. 36, n. 2, p. 210-226, 2017.

TAFESSE, Wondwesen; WIEN, Anders. Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. **Journal of Marketing Management**, p. 1-18, 2018.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012

TUAN, Vuong Khanh; RAJAGOPAL, Premkumar. Analysis of managerial factors on the performance of small and medium-sized enterprises (smes) in manufacturing sector in ho chi minh city-vietnam. **British Journal of Marketing Studies**, v. 6, n. 1, p. 26-51, 2018.

TOBERGTE, D. R.; CURTIS, S. Integrating marketing communications: new findings, new lessons and new ideas. **Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 122–145, 2016.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. – **Gestão do composto de marketing** – 1ªed – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2010

VALOS, Michael John et al. Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks: Perspectives of services marketers. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 1, p. 19-40, 2016.

VERNUCCIO, M.; CECCOTTI, F. Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision. **European Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 438–449, 2015. Elsevier Ltd.

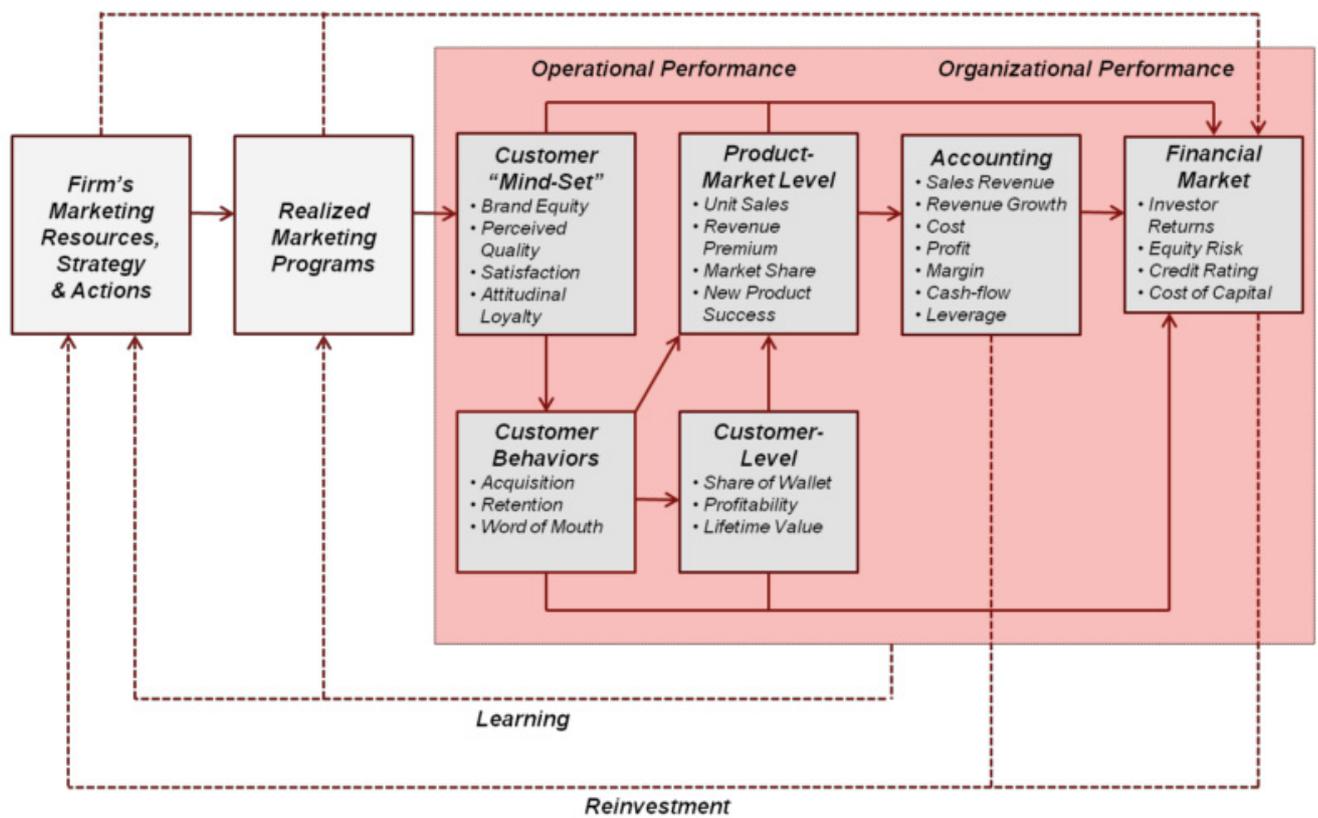
VIEIRA M. F. – **Gerenciamento de projetos** – Rio de Janeiro: Campus, 2003

WILLIAMS, Alistair. Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 6, p. 482-495, 2006.

WIKHAMN, Wajda; ARMBRECHT, John; REMNELAND WIKHAMN, Björn. Innovation in Swedish hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2018.

ZHOU, K. Z.; GAO, G. Y.; YANG, Z.; ZHOU, N. Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 8, p. 1049–1058, 2005.

## ANEXO 1 – FRAMEWORK DE DESEMPENHO MORGAN ET AL. (2015)



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO ACADÊMICA

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim alguém responsável por essas atividades, responda conforme a atuação desse profissional.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

### Seção I - Orientação para Inovação

Considerando o último ano, analise as afirmações a seguir e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Discordo						Concordo
	Totalmente						Totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
(OI.1) Em nossa empresa, as inovações baseadas em resultados de	1	2	3	4	5	6	7

pesquisa são prontamente aceita							
(OI.2)A gerência busca ativamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
(OI.3)A inovação é aceita na gestão de projetos/programas de nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7
(OI.4) Empregados se sentem livres para expressar suas ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Theodosiou et. al. (2012); Hurley; Hult (1998)

## Seção II - Processo de CIM

Considerando o último ano, analise as afirmações a seguir e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Consistência de Mensagens</b>							
(CM.1). Minha empresa coordena cuidadosamente as mensagens vindas de todas as áreas. Com o objetivo de manter a consistência de seu posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.2). Nossa empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.3). Periodicamente revisamos todas as mensagens planejadas para verificar o nível de consistência com o posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.4). Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos	1	2	3	4	5	6	7

Considerando o último ano, analise as afirmações a seguir e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.



<b>2.3. Foco estratégico nos stakeholders</b>							
(FS.1). A missão da empresa é um elemento crucial para o planejamento das comunicações e é promovida entre os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.2). A missão de nossa empresa é promovida entre os stakeholders	1	2	3	4	5	6	7
(FS.3). Minha empresa desenvolve e implementa estudos sistemáticos para avaliar a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, afim de manter relacionamento com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.4). Em nossa empresa o conhecimento dos principais pontos de contato entre a empresa e os stakeholders é fundamental para fortalecer a comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.5). Na minha empresa as mídias sociais são um meio dos stakeholders contatarem a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.6). As pessoas nas diversas áreas trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.7). As pessoas nas diversas áreas tem como objetivo oferecer soluções centradas nos stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.8). Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros afim de atingir soluções de alto valor para os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7

Considerando o último ano, analise as afirmações a seguir e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Alinhamento Organizacional</b>							
(AO.1). Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.2). Minha empresa gerencia cuidadosamente as comunicações verticais garantindo que o fluxo de informações passe por todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7

(AO.3). Buscamos que nossos agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.4). Na minha empresa cooperação horizontal e vertical é crucial, porque todas as áreas afetam a reputação da empresa	1	2	3	4	5	6	7
(AO.5). Na minha empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.6). Encorajar e promover uma cultura e clima colaborativo é altamente relevante para ativar mecanismos de coordenação cross-funcional em nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.7). Treinamos nossos funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Autor (2018), adaptado de Porcu et al. (2017)

### Seção III – Desempenho de marketing

Considerando o último ano, analise as afirmações a seguir e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
(DOM.1) ... aprimoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.2) ... adquirimos mais clientes em relação ao que era esperado.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.3) ... aprimoramos nosso atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.4) ... atingimos os objetivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.5) ... aprimoramos a lealdade do consumidor.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Autor (2018), adaptado de Tafesse e Wien (2018); Grisseman et. al. (2013); Chen, Tsou e Huang (2009)

#### **Seção IV – Caracterização da empresa**

É muito importante para nós conhecermos melhor sua empresa, lembre-se que todas as informações deste questionário são **confidenciais** e para uso **acadêmico**.

4.1. Por favor, indique o número de funcionários em sua empresa:

1. ( ) Entre 0 e 9 funcionários
2. ( ) Entre 10 e 49 funcionários
3. ( ) Entre 50 e 99 funcionários
4. ( ) 100 funcionários ou mais

4.2. Por favor, indique (em anos) há quanto tempo sua empresa está no mercado: \_\_\_\_\_

4.3. Existe um departamento de marketing na sua empresa?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.4. Existe um responsável pela comunicação na sua empresa?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.5. Sua empresa é atendida por alguma agencia de publicidade?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.6. Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza, pode assinalar mais que uma:

1. ( ) Site
2. ( ) Facebook
3. ( ) Instagram
4. ( ) E-mail marketing
5. ( ) Outdoor
6. ( ) Revista
7. ( ) Radio
8. ( ) Televisão
9. ( ) Whatsapp
10. ( ) Outro \_\_\_\_\_

4.7. Qual cargo você ocupa na empresa:

1. ( ) Sócio/proprietário
2. ( ) Diretor geral
3. ( ) Gerente geral

4. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4.8. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

---

4.9. Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

1. ( ) Não estou envolvido
2. ( ) Estou pouco envolvido
3. ( ) Estou envolvido
4. ( ) Estou muito envolvido

4.10. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa

1. ( ) Não estou envolvido
2. ( ) Estou pouco envolvido
3. ( ) Estou envolvido
4. ( ) Estou muito envolvido

Gostaríamos de agradecer pelo tempo e esforço que você dedicou para completar este questionário. Suas respostas são valiosas para nossa pesquisa.

Caso queira receber os resultados deste estudo no futuro, indique seu e-mail.

e-mail: \_\_\_\_\_

Obrigado

Antonio C. Pisicchio

acpisicchio@gmail.com

## APENDICE B – QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO COM GESTORES

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim alguém responsável por essas atividades, responda conforme a atuação desse profissional.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

### Seção I - Orientação para Inovação

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano, e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Concordo Totalmente						Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
(OI.1) Em nossa empresa, as inovações baseadas em resultados de pesquisa são prontamente aceitas	1	2	3	4	5	6	7
(OI.2) A gerência busca ativamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
(OI.3) A inovação é aceita na gestão de projetos/programas de nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7
(OI.4) Empregados se sentem livres para expressar suas ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Theodosiou et. al. (2012); Hurley; Hult (1998)

## Seção II - Processo de CIM

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano, e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Concordo Totalmente						Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.1. Consistência de Mensagens</b>							
(CM.1). Minha empresa coordena cuidadosamente as mensagens vindas de todas as áreas. Com o objetivo de manter a consistência de seu posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.2). Nossa empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.3). Periodicamente revisamos todas as mensagens planejadas para verificar o nível de consistência com o posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.4). Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos	1	2	3	4	5	6	7

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano, e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Concordo Totalmente						Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.2. Interatividade</b>							
(I.1). Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as demandas e reclamações sobre a marca, os produtos e a empresa em si.	1	2	3	4	5	6	7
(I.2). Reunimos informações sobre os stakeholders de diversas fontes internas e unificamos essa informação em uma base de dados configurada para ser de fácil acesso para todos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
(I.3). É crucial ter uma atitude responsiva em relação as mensagens recebidas de todos os stakeholders	1	2	3	4	5	6	7
(I.4). Em nossa empresa o uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
(I.5). Na minha empresa ouvir ativamente as mensagens geradas pelos stakeholders é de importância vital nas estratégias de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(I.6). Acreditamos que a relação entre a empresa e seus stakeholders deve ser reciproca para estabelecer dialogo continuo baseado na confiança.	1	2	3	4	5	6	7
(I.7). Implementamos pro-ativamente mídias sociais ao ouvir conversas p/ promover o diálogo com nossos stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano, e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Concordo Totalmente						Discordo Totalmente
--	------------------------	--	--	--	--	--	------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.3. Foco estratégico nos stakeholders</b>							
(FS.1). A missão da empresa é um elemento crucial para o planejamento das comunicações e é promovida entre os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.2). A missão de nossa empresa é promovida entre os stakeholders	1	2	3	4	5	6	7
(FS.3). Minha empresa desenvolve e implementa estudos para avaliar a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, afim de manter relacionamento com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.4). Em nossa empresa o conhecimento dos principais “pontos de contato” entre a empresa e os stakeholders é fundamental para fortalecer a comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.5). Na minha empresa as mídias sociais são um meio dos stakeholders contatarem a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.6). As pessoas nas diversas áreas trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.7). As pessoas nas diversas áreas tem como objetivo oferecer soluções centradas nos stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.8). Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros afim de atingir soluções de alto valor para os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano, e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

	Concordo Totalmente						Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.4. Alinhamento Organizacional</b>							
	1	2	3	4	5	6	7

(AO.1).Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.							
(AO.2). Minha empresa gerencia cuidadosamente as comunicações verticais garantindo que o fluxo de informações passe por todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.3). Buscamos que nossos agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.4). Na minha empresa cooperação horizontal e vertical é crucial, porque todas as áreas afetam a reputação da empresa	1	2	3	4	5	6	7
(AO.5). Na minha empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.6). Encorajar e promover uma cultura e clima colaborativo é altamente relevante para ativar mecanismos de coordenação entre as funções da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.7). Treinamos nossos funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Autor (2018), adaptado de Porcu et al. (2017)

### Seção III – Desempenho de marketing

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano, e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, governo entre outros.

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	Concordo Totalmente						Discordo Totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

(DOM.1) ... aprimoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.2) ... adquirimos novos clientes em relação ao que era esperado.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.3) ... aprimoramos nosso atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.4) ... atingimos os objetivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.5) ... aprimoramos a lealdade do consumidor.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Autor (2018), adaptado de Tafesse e Wien (2018); Grisseman et. al. (2013); Chen, Tsou e Huang (2009)

### Seção IV – Caracterização da empresa

É muito importante para nós conhecermos melhor sua empresa, lembre-se que todas as informações deste questionário são **confidenciais** e para uso **acadêmico**.

4.1. Por favor, indique o número de funcionários em sua empresa:

1. ( ) Entre 0 e 9 funcionários
2. ( ) Entre 10 e 49 funcionários
3. ( ) Entre 50 e 99 funcionários
4. ( ) 100 funcionários ou mais

4.2. Por favor, indique (em anos) há quanto tempo sua empresa está no mercado: \_\_\_\_\_

4.3. Seu hotel é:

1. ( ) Independente
2. ( ) Parte de uma rede/cadeia de hotéis

4.4. Classifique seu hotel:

1. ( ) Budget/ supereconômico
2. ( ) Economy/ econômico (3 estrelas)
3. ( ) Mid-scale (4 estrelas)
4. ( ) Upper-scale (5 estrelas)

4.5. Qual o valor de sua diária média? \_\_\_\_\_

4.6. Qual sua taxa de ocupação média? \_\_\_\_\_

4.7. O foco de atuação do seu hotel é:

1. ( ) Business
2. ( ) Lazer
3. ( ) Eventos
4. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4.8. Existe um departamento de marketing na sua empresa?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.9. Existe um responsável pela comunicação na sua empresa?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.10. Sua empresa é atendida por alguma agência de publicidade?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.11. Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza, pode assinalar mais que uma:

1. ( ) Google Adwords
2. ( ) Site
3. ( ) Facebook
4. ( ) Instagram
5. ( ) E-mail marketing
6. ( ) Outdoor
7. ( ) Revista
8. ( ) Radio
9. ( ) Televisão
10. ( ) Whatsapp
11. ( ) Outro \_\_\_\_\_

4.12. Sua empresa possuía parceria com alguma agencia de viagem online?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.13. Se respondeu sim na questão anterior, com qual destas agências vocês possuem parceria?

1. ( ) Booking.com
2. ( ) Trivago.com
3. ( ) Trip.com
4. ( ) e-booking.com
5. ( ) Decolar.com
6. ( ) Outros

4.14. Qual cargo você ocupa na empresa:

1. ( ) Sócio/proprietário
2. ( ) Diretor geral
3. ( ) Gerente geral

4. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4.15. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

\_\_\_\_\_

4.16. Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

1. ( ) Não estou envolvido
2. ( ) Estou pouco envolvido
3. ( ) Estou envolvido
4. ( ) Estou muito envolvido

4.17. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa

1. ( ) Não estou envolvido
2. ( ) Estou pouco envolvido
3. ( ) Estou envolvido
4. ( ) Estou muito envolvido

Gostaríamos de agradecer pelo tempo e esforço que você dedicou para completar este questionário. Suas respostas são valiosas para nossa pesquisa.

Caso queira receber os resultados deste estudo no futuro, indique seu e-mail.

e-mail: \_\_\_\_\_

Obrigado

Antonio C. Pisicchio;

## APENDICE C – QUESTIONARIO VERSÃO FINAL

### QUESTIONARIO

Este questionário faz parte da Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para a **compreensão das atividades de marketing e de inovação da sua empresa realizadas no último ano.**

Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim alguém responsável por essas atividades, responda conforme a atuação desse profissional.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado (a). Caso contrário, considere a empresa toda.

Todas as informações fornecidas são para uso **estritamente acadêmico.**

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

### Seção I - Orientação para Inovação

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
(OI.1) Em nossa empresa, as inovações baseadas em resultados de pesquisa são prontamente aceitas	1	2	3	4	5	6	7
(OI.2) A gerência busca ativamente ideias inovadoras	1	2	3	4	5	6	7
(OI.3) A inovação é aceita na gestão de projetos/programas de nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6	7

(OI.4) Empregados se sentem livres para expressar suas ideias inovadoras	
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Theodosiou et. al. (2012); Hurley; Hult (1998)

## Seção II - Processo de CIM

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.1. Consistência de Mensagens</b>							
(CM.1). Minha empresa coordena cuidadosamente as mensagens vindas de todas as áreas, com o objetivo de manter a consistência de seu posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.2). Nossa empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.3). Periodicamente revisamos todas as mensagens planejadas para verificar o nível de consistência com o posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
(CM.4). Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens as quais são derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos	1	2	3	4	5	6	7

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.



<b>2.3. Foco estratégico nos stakeholders</b>							
(FS.1). A missão da empresa é um elemento crucial para o planejamento das comunicações.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.2). A missão de nossa empresa é promovida entre os stakeholders	1	2	3	4	5	6	7
(FS.3). Minha empresa desenvolve e implementa estudos para avaliar a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, a fim de manter relacionamento com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.4). Em nossa empresa o conhecimento dos principais “pontos de contato” entre a empresa e os stakeholders é fundamental para fortalecer a comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.5). Na minha empresa as mídias sociais são um meio dos stakeholders contatarem a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.6). As pessoas nas diversas áreas trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.7). Os funcionários das diversas áreas têm como objetivo oferecer soluções centradas nos stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
(FS.8). Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros a fim de atingir soluções de alto valor para os stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.4. Alinhamento Organizacional</b>							

(AO.1).Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.2). Minha empresa gerencia cuidadosamente as comunicações verticais garantindo que o fluxo de informações passe por todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.3). Buscamos que nossos agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.4). Na minha empresa cooperação horizontal e vertical é crucial, porque todas as áreas afetam a reputação da empresa	1	2	3	4	5	6	7
(AO.5). Na minha empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.6). Encorajar e promover uma cultura e clima colaborativo é altamente relevante para ativar mecanismos de coordenação entre as funções da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
(AO.7). Treinamos nossos funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Autor (2018), adaptado de Porcu et al. (2017)

### **Seção III – Desempenho de marketing**

Considerando apenas a sua unidade de negócio, ou seja, o seu hotel, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo **1 = discordo totalmente** e **7 = concordo totalmente**.

**\*Lembre-se:** Stakeholders são todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sob a organização. Ex. clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

(DOM.1) ... aprimoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.2) ... adquirimos novos clientes acima do que era esperado.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.3) ... aprimoramos nosso atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.4) ... atingimos os objetivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
(DOM.5) ... aprimoramos a lealdade do consumidor.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Autor (2018), adaptado de Tafesse e Wien (2018); Grisseman et. al. (2013); Chen, Tsou e Huang. (2009)

### Seção IV – Caracterização da empresa

É muito importante para nós conhecermos melhor sua empresa, lembre-se que todas as informações deste questionário são **confidenciais** e para uso **acadêmico**.

4.1) Qual é o valor da sua diária média?
--

4.2) Qual é sua taxa de ocupação média?
---

4.3. Por favor, indique o número de funcionários em sua empresa:

1. ( ) Entre 0 e 9 funcionários
2. ( ) Entre 10 e 49 funcionários
3. ( ) Entre 50 e 99 funcionários
4. ( ) 100 funcionários ou mais

4.4. Por favor, indique (em anos) há quanto tempo sua empresa está no mercado: \_\_\_\_\_

4.5. Seu hotel é:

1. ( ) Independente
2. ( ) Parte de uma rede/cadeia de hotéis

4.6. Classifique seu hotel:

1. ( ) Budget/ supereconômico
2. ( ) Economy/ econômico (3 estrelas)
3. ( ) Mid-scale (4 estrelas)
4. ( ) Upper-scale (5 estrelas)

4.7. O foco de atuação do seu hotel é:

1. ( ) Business

2. ( ) Lazer
3. ( ) Eventos
4. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4.8. Existe um departamento de marketing na sua empresa?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.9. Existe um responsável pela comunicação na sua empresa?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.10. Sua empresa é atendida por alguma agência de publicidade?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.11. Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza, pode assinalar mais que uma:

1. ( ) Google Adwords
2. ( ) Site
3. ( ) Facebook
4. ( ) Instagram
5. ( ) E-mail marketing
6. ( ) Outdoor
7. ( ) Revista
8. ( ) Radio
9. ( ) Televisão
10. ( ) Whatsapp
11. ( ) Outro \_\_\_\_\_

4.12. Sua empresa possuía parceria com alguma agencia de viagem online?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4.13. Se respondeu sim na questão anterior, com qual destas agências vocês possuem parceria?

1. ( ) Booking.com
2. ( ) Trivago.com
3. ( ) Trip.com
4. ( ) e-booking.com
5. ( ) Decolar.com
6. ( ) Outros

4.14. Qual cargo você ocupa na empresa:

1. ( ) Sócio/proprietário
2. ( ) Diretor geral
3. ( ) Gerente geral
4. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4.15. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

---

4.16. Indique o quanto você está envolvido nos projetos de **inovação** da sua empresa:

1. ( ) Não estou envolvido
2. ( ) Estou pouco envolvido
3. ( ) Estou envolvido
4. ( ) Estou muito envolvido

4.17. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisões de **marketing** da sua empresa

1. ( ) Não estou envolvido
2. ( ) Estou pouco envolvido
3. ( ) Estou envolvido
4. ( ) Estou muito envolvido

Gostaríamos de agradecer pelo tempo e esforço que você dedicou para completar este questionário. Suas respostas são valiosas para nossa pesquisa.

Caso queira receber os resultados deste estudo no futuro, indique seu e-mail.

e-mail: \_\_\_\_\_

Obrigado

Antonio C. Pisicchio;