

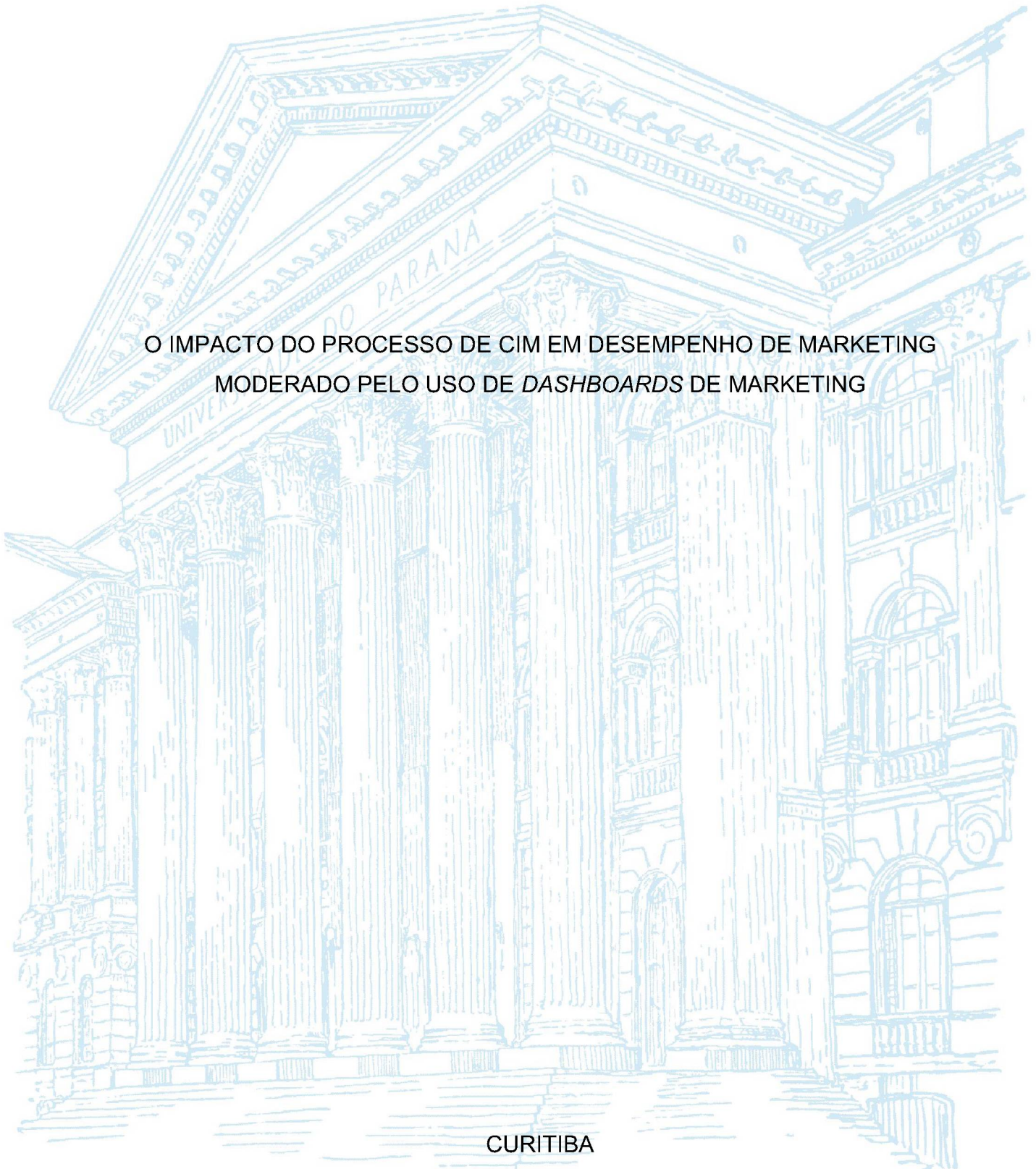
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUSTAVO FORAPANI

O IMPACTO DO PROCESSO DE CIM EM DESEMPENHO DE MARKETING  
MODERADO PELO USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

CURITIBA

2022



GUSTAVO FORAPANI

O IMPACTO DO PROCESSO DE CIM EM DESEMPENHO DE MARKETING  
MODERADO PELO USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

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

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

---

Forapani, Gustavo

O impacto do processo de CIM em desempenho de marketing moderado pelo uso de *dashboards* de marketing/ Gustavo Forapani. – dados eletrônicos. – Curitiba, 2022.

1 recurso online : PDF.

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Comunicação em marketing. 2. Desempenho – Marketing.  
3. Dashboards. 4. Varejo. I. Toaldo, Ana Maria Machado. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Título.

CDD : 658.8

---

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2018



## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **GUSTAVO FORAPANI** intitulada: **O IMPACTO DO PROCESSO DE CIM EM DESEMPENHO DE MARKETING MODERADO PELO USO DE DASHBOARDS DE MARKETING**, sob orientação da Profa. Dra. ANA MARIA MACHADO TOALDO, que após terem inquirido o aluno e realizada 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, 23 de Fevereiro de 2022.

Assinatura Eletrônica

24/02/2022 16:56:32.0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

25/02/2022 09:12:42.0

CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPGOLD)

Assinatura Eletrônica

24/02/2022 17:55:06.0

TOMAS SPARANO MARTINS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

À Deus, minha família e todos que contribuíram ao longo desta jornada.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, nas figuras de meus pais, Cleuza e Wilson, e minha irmã, Gabriela. Obrigado por todos os momentos partilhados desde sempre (principalmente em tempos de restrições sanitárias e isolamento social) e por acreditarem na importância da ciência e educação para evolução da sociedade.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo, por todo o conhecimento compartilhado em sala de aula, grupo de pesquisa e orientações. Obrigado pela paciência, disposição e auxílio ao longo dos últimos 24 meses.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Denise Maria Woranovicz Carvalho, com quem tive a oportunidade de realizar o estágio docente. Obrigado por todos ensinamentos e suporte durante minha primeira experiência diante de uma sala de aula.

Aos Profs. Drs. Simone Regina Didonet e Tomás Sparano Martins, pelas aulas, discussões e sugestões para esta pesquisa, assim como aos Profs. Drs. Karina De Déa Roglio, Natália Rese, Jane Mendes Ferreira Fernandes, Jose Carlos Korelo e José Roberto Frega, pelas contribuições com minha formação.

Aos Profs. Drs. Valter Afonso Vieira e Claudimar Pereira da Veiga, por aceitarem os convites para colaborarem com esta pesquisa, participando das bancas de qualificação e defesa da dissertação, respectivamente.

Aos amigos que fiz durante o mestrado e foram fundamentais para que o caminho fosse menos árduo. Ao Patrick, por dividir comigo o apreço por cultura muito popular brasileira, entretenimento, esportes e estilos musicais variados, por discutir sobre os diversos questionamentos acadêmicos e por suas ideias de pesquisas que conseguimos desenvolver. Ao Rafael, pelas “análises profundas sobre o curso”, pelos trabalhos feitos conjuntamente, pelas histórias vivenciadas e por topar aproveitar o mestrado ao máximo, contagiando minha agenda turística com seu “vício em viver” (Curitiba, Florianópolis e Uberlândia seguem com essa energia). À Samantha, por ter organizado os rolês virtuais que nos permitiram estreitar os laços, apesar das dificuldades impostas pela distância, e por ter sido minha principal parceira de trabalho ao longo das disciplinas. Além disso, agradeço-os pelo companheirismo desde a primeira semana de aula e por tudo que compartilhamos nos últimos dois anos: conquistas, dificuldades, PDFs, resumos, apresentações, chamadas de vídeo, *playlist* no Spotify, decretos, fofocas, memes, áudios, *podcasts* (áudios com mais de 1min), seminários, livros, artigos, congressos, viagens, rolês e litrões.

Aos demais colegas que tive a oportunidade de conhecer e também participaram desta trajetória. À Andreia, companheira de linha de pesquisa, pela colaboração ao longo dos últimos meses, principalmente, nas etapas de coleta e análise de dados da dissertação. À Laís, veterana que tão bem nos recebeu, pelas dicas sobre o curso e pelos vários momentos divididos conosco.

Aos amigos que me acompanham há anos. Sejam família Marista, como Luiz, Queiroz e Porfírio. ADM84, como Hx e Naldo. “Extremistas”, como Placa, Gardenas e Kava. E fruto dos bons encontros proporcionados pela UFU, como Bianca, Karime e Vaucher. Obrigado pelas discussões, ajudas com a pesquisa (gramática, tradução, avaliação e divulgação do questionário) e pelos momentos de descontração e divertimento (sempre sob o lema “hoje vai ser deboa”). Também agradeço aos demais que não estão citados, mas se fizeram presentes.

Aos colegas do PPGADM e grupo de pesquisa, sempre dispostos a ajudar no que fosse preciso. Agradeço pela recepção, materiais compartilhados, dúvidas sanadas, auxílio ao longo da construção desta dissertação e rolês durante o (curto, mas intenso) período de convívio em Curitiba.

Aos órgãos públicos que proporcionam educação de qualidade a milhões de brasileiros. À UFPR, pela oportunidade de cursar o mestrado em um programa de pós-graduação de excelência e por possibilitar a continuidade do curso, assim como a participação em eventos, mesmo diante das dificuldades enfrentadas a partir da pandemia. À CAPES, pela bolsa de estudos ofertada, permitindo minha dedicação exclusiva ao curso durante os dois anos.

Aos órgãos públicos da saúde que trabalham incansavelmente na produção e fornecimento de vacinas para a população brasileira. Neste cenário pandêmico, essas organizações são ainda mais importantes na promoção e manutenção do bem-estar social.

Finalmente, agradeço à Deus, responsável por guiar meu caminho e iluminar minhas escolhas.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade,  
sem ela tampouco a sociedade muda.”

Paulo Freire

## RESUMO

Tema central desta pesquisa, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é entendida como processo organizacional que possibilita um diálogo contínuo, consistente e interativo com os *stakeholders*. Sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR), não são todas organizações que conseguem implementar CIM dessa forma. Assim, as que o fazem, podem alcançar resultados superiores. Apesar dessas alegações, estudos recentes não encontraram suporte para a relação entre CIM e desempenho e é notório que algumas organizações não possuem os recursos necessários para implementar CIM, assim como há ceticismo de alguns gestores quanto ao potencial do processo, seja por não conhecerem e/ou entenderem o conceito ou por se depararem com obstáculos ao implementá-lo, tais como dificuldades em garantir o alinhamento organizacional e avaliar os programas de comunicação de marketing. Posto isso, esta pesquisa propôs-se a investigar o impacto positivo do processo de CIM em desempenho de marketing (H1), assim como o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing sobre essa relação (H2). O setor escolhido para aplicação da pesquisa foi o varejo *online*, visto que suas empresas encontram na implementação de CIM uma forma de alcançar resultados de marketing, além de ter sido um setor que se manteve comercializando, apesar das regras de isolamento social e restrições de abertura ao comércio adotadas durante o cenário pandêmico iniciado a partir da COVID-19. Para verificar essas hipóteses, esta pesquisa empregou a estratégia *survey*. O questionário estruturado foi aplicado por meio de entrevistas eletrônicas pela internet e os respondentes foram contatados via mídias sociais, sendo coletadas 126 respostas válidas. Com auxílio do software SmartPLS 3®, empregou-se a técnica PLS-SEM para análise dos dados, a qual confirmou o impacto positivo do processo de CIM em desempenho de marketing e rejeitou o uso de *dashboards* de marketing como elemento moderador dessa relação. A primeira descoberta indica que organizações que se comunicam de forma consistente e interativa com seus *stakeholders*, assim como mantêm esse processo alinhado organizacionalmente, tendem a alcançar desempenho de marketing, ao passo que a segunda descoberta aponta que apesar de possuir características favoráveis à moderação, o uso de *dashboards* de marketing não fortalece a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing. Esta pesquisa apresenta acréscimos teóricos ao consolidar a adoção processual de CIM como fonte de desempenho superior às organizações e ao responder parte da demanda por estudos acerca de elementos que moderam a relação entre CIM e desempenho. Já em relação às contribuições práticas, este estudo reduz as dúvidas dos gestores acerca do potencial do processo de CIM e apresenta um argumento para que esses profissionais não negligenciem sua adoção enquanto processo organizacional, além de incitar questionamentos acerca do uso de *dashboards* de marketing.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing. Desempenho de marketing. *Dashboards* de marketing. Varejo. Varejo *online*.

## ABSTRACT

The central theme of this research, Integrated Marketing Communication (IMC) is understood as an organizational process that enables a continuous, consistent and interactive dialogue with stakeholders. From the perspective of the resource-based view (RBV), not all organizations can implement IMC in this way. Thus, those that do can achieve superior results. Despite these claims, recent studies did not find support for the relationship between IMC and performance and it is clear that some organizations do not have the necessary resources to implement CIM, as well as some managers are skeptical about the potential of the process, either because they do not know and/or understand the concept or because they face obstacles when implementing it, such as difficulties in ensuring organizational alignment and evaluating the marketing communications programs. That said, this research aimed to investigate the positive impact of the IMC process on marketing performance (H1), as well as the moderating role of the use of marketing dashboards on this relationship (H2). The sector chosen for the application of the research was online retail, because its companies find in the implementation of CIM a way to achieve marketing results, in addition to having been a sector that continued to commercialize, despite the rules of social isolation and restrictions of opening to trade adopted during the pandemic scenario started from COVID-19. To verify these hypotheses, this research used the survey strategy. The structured questionnaire was applied through internet electronic interviews and the respondents were contacted via social media, 126 valid responses were collected. With the help of SmartPLS 3® software, the PLS-SEM technique was used for data analysis, which confirmed the positive impact of the IMC process on marketing performance and rejected the use of marketing dashboards as a moderating element of this relationship. The first finding indicates that organizations that communicate consistently and interactively with their stakeholders, as well as keeping this process organizationally aligned, tend to achieve marketing performance, while the second finding indicates that despite having characteristics favorable to moderation, the use of marketing dashboards does not strengthen the relationship between the IMC process and marketing performance. This research presents theoretical additions by consolidating the procedural adoption of IMC as a source of superior performance for organizations and by responding to part of the demand for studies on elements that moderate the relationship between IMC and performance. Regarding practical contributions, this study reduces the doubts of managers about the potential of the IMC process and presents an argument for these professionals not neglect its adoption as an organizational process, in addition to inciting questions about the use of marketing dashboards.

Keywords: Integrated Marketing Communication. Marketing performance. Marketing dashboards. Retail. Online retail.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	– DESENVOLVIMENTO DE <i>DASHBOARDS</i> .....	49
FIGURA 2	– MODELO DE <i>DASHBOARD</i> DE MARKETING .....	50
FIGURA 3	– DOMÍNIOS DO DESEMPENHO .....	55
FIGURA 4	– MODELO ESTRUTURAL .....	63
FIGURA 5	– CLASSIFICAÇÃO DE CONCEPÇÕES DE PESQUISA DE MARKETING .....	65
FIGURA 6	– RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES .....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	– CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	88
GRÁFICO 2	– QUANTIDADE DE EMPRESAS POR SETOR .....	89
GRÁFICO 3	– CANAIS PARA COMERCIALIZAÇÃO <i>ONLINE</i> DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	90
GRÁFICO 4	– ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	91
GRÁFICO 5	– CANAIS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	91
GRÁFICO 6	– COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA DURANTE A COVID-19 .....	92

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS .....	34
QUADRO 2	– ESTRUTURA DO VRIO .....	35
QUADRO 3	– HIERARQUIA DE CIM .....	39
QUADRO 4	– HIERARQUIA DE CIM X PILARES DE CIM .....	41
QUADRO 5	– ESCALA DE PROCESSO CIM DE PORCU, DEL BARRIO- GARCÍA E KITCHEN (2017) .....	46
QUADRO 6	– ESCALA DE USO DE <i>DASHBOARDS</i> DE MARKETING DE PIMENTEL (2020) .....	53
QUADRO 7	– RESULTADOS OPERACIONAIS DE CIM (2001-2021) .....	58
QUADRO 8	– ESCALA DE DESEMPENHO DE MARKETING DE PISICCHIO E TOALDO (2020) .....	60
QUADRO 9	– CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO NO BRASIL .....	67
QUADRO 10	– NÍVEIS DE SERVIÇO DO VAREJO .....	68

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– PRÉ-TESTE DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS .....	74
TABELA 2	– PURIFICAÇÃO DA BASE DE DADOS .....	77
TABELA 3	– PANORAMA DO VAREJO NO BRASIL (2011-2020) .....	84
TABELA 4	– PARTICIPAÇÃO DO <i>E-COMMERCE</i> NO COMÉRCIO VAREJISTA BRASILEIRO (2020) .....	86
TABELA 5	– REGIÃO, MUNICÍPIO E TAMANHO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	87
TABELA 6	– REGIÃO, MUNICÍPIO E TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	87
TABELA 7	– COMERCIALIZAÇÃO E TEMPO DE ATUAÇÃO <i>ONLINE</i> DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	90
TABELA 8	– CARGOS OCUPADOS PELOS RESPONDENTES .....	93
TABELA 9	– ENVOLVIMENTO DOS RESPONDENTES COM AS DECISÕES DE MARKETING .....	93
TABELA 10	– TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA .....	93
TABELA 11	– ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES .....	94
TABELA 12	– TESTE DE NORMALIDADE (PROCESSO DE CIM) .....	95
TABELA 13	– TESTE DE NORMALIDADE (USO DE <i>DASHBOARDS</i> DE MARKETING) .....	96
TABELA 14	– TESTE DE NORMALIDADE (DESEMPENHO DE MARKETING) .....	96
TABELA 15	– ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (PROCESSO DE CIM) .....	98
TABELA 16	– ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (USO DE <i>DASHBOARDS</i> DE MARKETING) .....	100
TABELA 17	– ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (DESEMPENHO DE MARKETING) .....	101
TABELA 18	– TESTE DE HARMAN .....	101
TABELA 19	– ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA DAS ESCALAS .....	102
TABELA 20	– VALIDADE CONVERGENTE (AVEs) .....	103

TABELA 21	– VALIDADE CONVERGENTE (AVEs) APÓS RETIRADA DOS ITENS .....	103
TABELA 22	– VALIDADE DISCRIMINANTE (CROSS-LOADINGS) .....	104
TABELA 23	– VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE FORNELL-LARCKER) .....	105
TABELA 24	– ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA APÓS RETIRADA DE ITENS .....	106
TABELA 25	– QUALIDADE DO MODELO AJUSTADO .....	107
TABELA 26	– RESUMO DO TESTE DE HIPÓTESES .....	107

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABCOMM	–	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ALIN	–	Alinhamento Organizacional
AVE	–	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	–	Confiabilidade Composta
CEO	–	<i>Chief Executive Officer</i>
CIM	–	Comunicação Integrada de Marketing
CONS	–	Consistência da Mensagem
COVID	–	<i>Coronavirus disease</i>
DASH	–	Uso de <i>Dashboards</i> de Marketing
DM	–	Desempenho de Marketing
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INTE	–	Interatividade
PAC	–	Pesquisa Anual de Comércio
PIB	–	Produto Interno Bruto
PLS	–	<i>Partial Least Square</i>
PMEs	–	Pequenas e Médias Empresas
SBVC	–	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	–	<i>Structural Equation Modeling</i>
STAK	–	Foco Estratégico nos <i>Stakeholders</i>
TI	–	Tecnologia da Informação
VBR	–	Visão Baseada em Recursos
VL	–	Variável Latente
VO	–	Variável Diretamente Observável
VRIO	–	Valioso, Raro, Inimitável e Organizado
WOM	–	<i>Word-of-mouth</i>

## LISTA DE SÍMBOLOS

%	–	Porcentagem
$\beta$	–	Coefficiente de regressão
$\sigma$	–	Desvio-padrão
$f^2$	–	Tamanho do efeito ou indicador de Cohen
H1	–	Hipótese 1
H2	–	Hipótese 2
$M_d$	–	Mediana
$M_e$	–	Média
$M_o$	–	Moda
N	–	Número de respostas válidas
p-valor	–	Nível de significância
$Q^2$	–	Validade preditiva do modelo ou indicador de Stone-Geisser
$R^2$	–	Coefficiente de determinação de Pearson
t-valor	–	t de Student

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	24
1.2	OBJETIVOS .....	29
1.2.1	Objetivo geral .....	29
1.2.2	Objetivos específicos .....	29
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	29
1.3.1	Justificativas teóricas .....	29
1.3.2	Justificativas práticas .....	31
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>34</b>
2.1	VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	34
2.2	COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING .....	36
2.2.1	Evolução de CIM .....	38
2.2.2	CIM como processo organizacional .....	42
2.2.3	Implementação de CIM .....	47
2.3	USO DE <i>DASHBOARDS</i> DE MARKETING .....	49
2.4	DESEMPENHO .....	54
2.4.1	Desempenho de marketing .....	56
2.5	HIPÓTESES DE PESQUISA .....	60
2.5.1	Processo de CIM e desempenho de marketing .....	61
2.5.2	Processo de CIM, uso de <i>dashboards</i> de marketing e desempenho de marketing .....	62
2.5.3	Modelo estrutural .....	63
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>64</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	64
3.2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	66
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	67
3.3.1	Amostra .....	69
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	70
3.4.1	Instrumento de coleta de dados .....	70
3.4.2	Validação do instrumento de coleta de dados .....	71
3.4.3	Pré-teste .....	74

3.4.4	Coleta de dados .....	75
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	76
3.5.1	Análise e purificação da base de dados .....	77
3.5.2	Teste de normalidade .....	78
3.5.3	Análise descritiva dos dados .....	79
3.5.4	Teste do viés de método comum .....	79
3.5.5	Teste de confiabilidade das escalas .....	80
3.5.6	Avaliação do modelo de mensuração .....	81
3.5.7	Teste de hipóteses .....	82
<b>4</b>	<b>VAREJO NO BRASIL .....</b>	<b>84</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	86
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>95</b>
5.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	95
5.1.1	Teste de normalidade .....	95
5.1.2	Análise descritiva dos dados .....	97
5.1.3	Teste do viés do método comum .....	101
5.1.4	Teste de confiabilidade das escalas .....	102
5.1.5	Avaliação do modelo de mensuração .....	102
5.2	TESTE DE HIPÓTESES .....	106
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	113
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS .....	114
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	116
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE A – ESCALAS ORIGINAIS .....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE B – TRADUÇÃO DIRETA (ING &gt; PT-BR) .....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE C – TRADUÇÃO REVERSA (PT-BR &gt; ING) .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE D – VERSÃO INICIAL DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO POR ESPECIALISTAS ACADÊMICOS .....</b>	<b>141</b>
	<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO POR ESPECIALISTAS DE MERCADO .....</b>	<b>151</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Tão logo inicia-se a leitura do título desta pesquisa sobre Comunicação Integrada de Marketing (CIM), algumas perguntas podem ser feitas pelos leitores, mas, principalmente, “Qual a abordagem de CIM?”. Tendo em vista a vastidão da literatura de pouco mais de 30 anos sobre o tema (MUÑOZ-LEIVA; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA, 2015; ŠERICÍ, 2016) e a variedade de entendimentos encontrada no campo organizacional (MANOLI; HODGKINSON, 2019), é fundamental já posicionar os leitores acerca do conceito adotado. Assim, optou-se por iniciar o texto com a definição de CIM, ponto de partida para o problema de pesquisa identificado.

Baseado nos estudos recentes sobre o tema (PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016, 2019a, 2019b), este trabalho considera CIM como processo organizacional que alia elementos táticos e estratégicos para promover relacionamentos de longo-prazo com seus *stakeholders* (em português, partes interessadas ou diversos públicos) (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Para tal, entende-se que o *locus*<sup>1</sup> de integração de CIM está nos processos, ou seja, sua implementação deriva do alinhamento entre as diversas atividades relacionadas à comunicação de marketing realizadas pela organização (FOROUDI et al., 2017). Assim, CIM é posicionada como “[...] alinhamento de processos organizacionais, analíticos e comunicacionais que permitem a possibilidade de um diálogo contínuo ao transmitir mensagens consistentes e transparentes por meio de todos os meios de comunicação [...]” (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017, p. 5-6).

Nota-se que nem todas organizações alcançam esse nível de integração (MANOLI; HODGKINSON, 2019). Assim, com base na visão baseada em recursos (VBR) (BARNEY, 1991), as organizações que o fazem podem obter vantagem competitiva (TAFESSE; KITCHEN, 2017). Posto isso, diferentes pesquisas ratificam a importância de CIM como processo organizacional, já que identificaram que sua implementação está diretamente relacionada a uma série de indicadores de desempenho (PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU et al., 2019b).

---

<sup>1</sup> Neste contexto, consiste no “local” onde ocorre a integração de CIM. Tal integração pode emanar da própria organização (canais, processos ou relacionamentos) (FOROUDI et al., 2017) ou de seus *stakeholders* (FINNE; GRÖNROOS, 2017).

Apesar desses resultados parecerem evidentes, alguns estudos da área têm ignorado certas especificidades ao mensurar a performance, tal como seu caráter sequencial (desempenho operacional dos setores → desempenho financeiro) e, portanto, não têm encontrado suporte para sua relação com CIM (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Essa situação implica na necessidade de rever a forma como o construto tem sido abordado pelos pesquisadores do tema. Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar o impacto de CIM em desempenho de marketing<sup>2</sup>. Essa escolha considera que os esforços de marketing realizados pelas organizações resultam inicialmente no cumprimento de objetivos relacionados ao setor homônimo (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Ademais, ainda é notório que algumas organizações não possuem os recursos necessários para implementação de uma estratégia de CIM totalmente integrada, mantendo sua implementação em um nível apenas operacional (MANOLI; HODGKINSON, 2019). Mesmo em pequenas e médias empresas (PMEs), consideradas aquelas com maior propensão à CIM devido a simplicidade na construção de seus programas de comunicação de marketing (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a; LOW, 2000) e facilidade em integrar e alinhar seus diversos *stakeholders* e setores (BOCCONCELLI et al., 2018), sua adoção organizacional é ignorada (ESPOSITO, 2013; GABRIELLI; BALBONI, 2010; MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017).

Adicionalmente, alguns gestores seguem céticos quanto ao potencial de CIM (MANOLI; HODGKINSON, 2019). Essa visão pode advir do fato de que algumas organizações encontram dificuldades ao implementá-la (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MANOLI; HODGKINSON, 2019; MORTIMER; LAURIE, 2017), o que pode impactar no gozo pleno de seus benefícios. À parte, foram encontradas dificuldades por alguns gestores não conhecerem e/ou entenderem o conceito, principalmente, para garantir o alinhamento organizacional (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MANOLI; HODGKINSON, 2019; MORTIMER; LAURIE, 2017). Ainda, existem desafios relacionados a avaliação dos programas de comunicação de marketing, sendo que há

---

<sup>2</sup> Segundo Combs, Crook e Shook (2005), desempenho de marketing é uma fatia do desempenho operacional, sendo o reflexo das atividades de marketing da organização.

relatos sobre a complexidade dos dados (EINWILLER; BOENIGK, 2012), a dificuldade em acompanhá-los em tempo real e sua baixa difusão interna (MANOLI; HODGKINSON, 2019).

Entre os primeiros a argumentarem sobre CIM como processo holístico, Schultz e Schultz (1998) apontam que a plenitude dessa abordagem passa pelo alinhamento organizacional, ou seja, as diversas áreas da organização devem seguir o mesmo foco corporativo. Tal foco pode ser notado na consistência da mensagem transmitida aos interlocutores e na harmonia entre as diversas atividades para criação de valor (DUNCAN; MORIARTY, 1998; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), características que reforçam a importância da avaliação constante dos esforços do setor de marketing, assim como de outros departamentos, acerca das atividades relacionadas aos programas comunicacionais (MANOLI; HODGKINSON, 2019).

Ainda, destaca-se a imprescindibilidade de avaliar CIM a partir da mensuração do retorno sobre os investimentos (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). A partir dessas análises, os gestores conseguem compreender seus públicos mais relevantes e seus canais de contato, como também avaliar se a troca de mensagens tem sido efetiva (KLIATCHKO, 2008), planejar as ações futuras e decidir acerca da alocação dos recursos organizacionais para programas de comunicação de marketing (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Para isso, é válido que as organizações utilizem sistemas de gerenciamento de dados (DUNCAN; MORIARTY, 1998; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), tal como os *dashboards* de marketing (em português, painéis de marketing). São ferramentas que apresentam as principais métricas relacionadas ao desempenho (p. ex. dados de mercado e financeiros) e fornecem um panorama que permite entender sobre os principais processos de marketing da organização (O'SULLIVAN; ABELA, 2007; PAUWELS et al., 2009).

Entre os diversos benefícios que os *dashboards* podem trazer às organizações, destaca-se o uso para: (a) visualização unificada do setor de marketing (PATTERSON, 2007), (b) monitoramento de desempenho, (c) alinhamento organizacional, (d) auxílio no processo de tomada de decisão (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009) e (e) de garantia da eficiência dos gastos com marketing, (f) integração cross-funcional de dados, processos e pontos de vista (PAUWELS et al., 2009), (g) disseminação de informações (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006) e (h) geração de relatórios de marketing em tempo real (O'SULLIVAN; ABELA, 2007).

Dover (2004) aponta que os *dashboards* são utilizados em graus diferentes pelas organizações, sendo que quando bem usados, auxiliam seus membros a entenderem o quanto seus papéis individuais impactam no sucesso organizacional. Essas características permitem posicionar o uso de *dashboards* de marketing como recurso informacional (MORGAN, 2012).

Dessa forma, argumenta-se que o uso de *dashboards* de marketing pode fortalecer a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing. Tal argumento parte de que a implementação de CIM é capaz de influenciar o desempenho (TAFESSE; KITCHEN, 2017), sendo o uso de *dashboards*, um recurso que realça o *locus* de integração de CIM (integração de processos) ao reunir em uma única base e disseminar pela organização dados e informações de diferentes fontes (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; PAUWELS et al., 2009), fornecendo uma visão unificada do programa de comunicação de marketing implementado, assim como de seus resultados (PATTERSON, 2007). Possibilita que os envolvidos no processo tenham ciência de seus papéis individuais frente ao coletivo e incentiva a criação de uma cultura colaborativa na organização (DOVER, 2004). Dessa forma, este estudo tem por objetivo investigar o impacto do processo de CIM em desempenho de marketing, assim como o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing sobre essa relação.

O setor escolhido para aplicação da pesquisa é o varejista, visto que suas empresas encontram nas ferramentas promocionais, tal como CIM, formas de construir e fortalecer seus relacionamentos com os clientes (MOLA; ROCHA, 2018; NOWAK; CAMERON; DELORME, 1996). Além disso, essas organizações identificam em CIM uma forma de aumentar suas vendas (BAIDYA; MAITY, 2010; FAM, 2001). Considerando que a pesquisa compreende a atuação varejista em 2020, ano do início da pandemia *coronavirus disease* (COVID-19<sup>3</sup>), foram analisadas apenas empresas com atuação *online*, ou seja, que conseguiram manter a comercialização de produtos, apesar das regras de isolamento social e restrições de abertura ao comércio adotadas ao longo do ano (SBVC<sup>4</sup>, 2021).

---

<sup>3</sup> “Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa” (SCHUELER, 2021).

<sup>4</sup> Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

No Brasil, o varejo constitui parte importante da economia, representando cerca de ¼ do produto interno bruto (PIB) nacional e liderando o *ranking* de setores que mais empregam no país (SBVC, 2021). Ainda, o setor varejista apresentou crescimento ao longo do último quadriênio (2017-2020) e apesar do cenário pandêmico com a COVID-19 e, conseqüente, recessão econômica brasileira, o setor seguiu apresentando evolução superior ao PIB, contribuindo para que a crise econômica do país não alcançasse índices ainda piores (SBVC, 2021), o que reforça sua importância no contexto brasileiro.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as três lacunas encontradas na literatura, relacionadas aos construtos empregados, com as quais esta pesquisa objetiva contribuir.

### 1. Relação entre processo de CIM e desempenho de marketing

A partir da VBR, nota-se que o processo de CIM é um recurso organizacional (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2015; MORGAN, 2012) que tende a gerar vantagem competitiva e desempenho superior às organizações (TAFESSE; KITCHEN, 2017), características que podem ser notadas em sua definição: “estabelecer relacionamentos lucrativos de longo-prazo que criam valor” (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017, p. 5-6). Posto isso, apesar de algumas pesquisas teórico-empíricas corroborarem com tal definição e apontarem que há impacto positivo de CIM em desempenho (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a; PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2019a, 2019b), resultados de estudos recentes não apresentaram o mesmo suporte para a relação, mantendo o tópico em aberto (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2021) investigaram o impacto de CIM em desempenho (clientes, mercado e financeiro) em dois países distintos, Bielorrússia (economia emergente) e Espanha (economia desenvolvida), mas não encontraram suporte para a relação positiva entre CIM e desempenho de mercado

(participação de mercado, crescimento na receita de vendas, aquisição de novos clientes e aumento das vendas) no cenário de economia emergente. A pesquisa contou com uma amostra mista de 242 organizações bielorrussas e 180 organizações espanholas.

Ainda sobre a pesquisa de Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2021), a relação direta entre CIM e desempenho financeiro não foi confirmada em nenhuma das economias testadas, o que vai ao encontro de Luxton, Reid e Mavondo (2017) que investigaram uma amostra mista de 187 organizações australianas e não encontraram suporte para essa mesma relação. Entretanto, considerando que os resultados imediatos das atividades de marketing são operacionais e não financeiros (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004), esses resultados são menos surpreendentes que a falta de suporte para a relação direta entre CIM e desempenho de mercado.

Posto isso, esta pesquisa propõe-se a investigar o impacto de CIM em desempenho de marketing. Essa escolha considera que há uma cadeia de resultados das atividades de marketing (p. ex. processo de CIM), sendo o desempenho sequente refletido pelos resultados operacionais da área (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). Nota-se que estudos recentes têm ignorado essa especificidade ao abordar a relação entre CIM e desempenho, operacionalizando construtos únicos (contendo indicadores operacionais e financeiros) para mensurar a performance e, portanto, falhando em confirmar a relação (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

## 2. Forma como desempenho tem sido estudado em pesquisas sobre CIM

Esses resultados não significativos na relação entre CIM e desempenho também abrem espaço para questionamentos acerca da forma como o desempenho tem sido estudado pelos pesquisadores de CIM. Apesar de conceitualmente apresentados separadamente, sendo o desempenho de marketing relativo ao alcance dos objetivos primários do setor (p. ex. melhoria na satisfação e lealdade dos clientes) e o desempenho financeiro relacionado aos aspectos econômicos e financeiros (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016), nota-se que parte das pesquisas sobre CIM, que visam entender sua relação com desempenho, tem

trabalhado com um único construto representando o “desempenho geral” da organização (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; EINWILLER; BOENIGK, 2012; GOMES, 2019; LOW, 2000; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2019a; REID, 2005).

Situações em que indicadores de desempenho de marketing e financeiro foram agregados em um só construto podem ser observadas nas pesquisas de Low (2000), Einwiller e Boenigk (2012), Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) e Gomes (2019) que adotaram desempenho como construto unidimensional e Reid (2005), Luxton, Reid e Mavondo (2017), Porcu et al. (2019a) e Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2021) que trabalharam desempenho como construto multidimensional. Nota-se que essa forma de mensuração, apesar de considerar alguns indicadores operacionais e financeiros, ignora o caráter sequencial do desempenho pregado pela literatura (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004), reduzindo a complexidade dos construtos.

Inclusive, as pesquisas supracitadas que falharam em confirmar a relação entre CIM e desempenho também foram de encontro às recomendações dos estudos sobre desempenho (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004), sendo que Luxton, Reid e Mavondo (2017) consideraram desempenho como construto multidimensional e Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2021), apesar de não assumirem a posição de tratar desempenho como construto único, mensuraram o desempenho de mercado a partir de uma escala que considerou um item que pode ser caracterizado como indicador financeiro (crescimento na receita de vendas).

Dessa forma, propõe-se investigar a relação entre CIM e desempenho de marketing a partir de um construto que reflita apenas indicadores operacionais da área, tais como os relacionados à consumidores e vendas (MORGAN, 2012). Esse construto é importante, pois auxilia na compreensão dos relacionamentos estabelecidos pelas empresas, apresentando a satisfação gerada nos clientes e o apego (lealdade) em relação à organização, assim como fornece dados que permitem entender o comportamento do produto no mercado, demonstrando se os objetivos de venda foram cumpridos (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). Além disso,

esses resultados destacam-se por, possivelmente, representarem retornos exclusivos das atividades de marketing (KATSIKEAS et al., 2016).

### 3. Relação entre processo de CIM, uso de *dashboards* de marketing e desempenho de marketing

Nota-se que apesar das evidências acerca do impacto de CIM em desempenho (PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU et al., 2019b), essa relação não é comum em todos os cenários (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021). Considerando isso e a importância dessa relação, verifica-se a necessidade de investigar possíveis elementos mediadores ou moderadores que a impactam (PORCU et al., 2019a).

Em estudos anteriores, Luxton, Reid e Mavondo (2015, 2017) e Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a, 2021) analisaram alguns potenciais moderadores para a relação. Inicialmente, foram testados o tamanho do orçamento de comunicação (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015) e o tamanho da marca (valor total de vendas no último ano) (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017) como possíveis moderadores da relação entre CIM e desempenho, mas os pesquisadores não encontraram suporte para essas relações moderadas (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017).

Posteriormente, Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a, 2021) pesquisaram novos elementos. Foram testados e confirmados o gênero dos gestores (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a) e o tipo de economia do país (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a, 2021) como moderadores da relação entre CIM e desempenho. Diante da incipiência dessas pesquisas, observa-se a falta de identificação de recursos que as organizações possam adquirir ou desenvolver para fortalecer essa relação. Dessa forma, esta pesquisa propõe que o uso de *dashboards* de marketing é um recurso informacional que possivelmente oferece suporte para moderar a relação entre CIM e desempenho.

No que tange *locus* de integração de CIM, ou seja, o alinhamento entre os diversos processos e atividades relacionadas à comunicação de marketing realizadas pela organização (FOROUDI et al., 2017), o uso de *dashboards* pode auxiliar a integrar (PAUWELS et al., 2009) e disseminar dados e informações (CLARK; ABELA;

AMBLER, 2006), oferecendo uma visão unificada aos gestores acerca dos processos de marketing (PATTERSON, 2007).

Algumas dessas características foram sustentadas em trabalhos teórico-empíricos (KRUSH et al., 2013; PIMENTEL, 2020). Krush et al. (2013) descobriram que o uso de *dashboards* de marketing auxiliam as organizações no processo de *sensemaking* (em português, “dar sentido”), ou seja, transformar seus dados em conhecimento, pois é um recurso que possibilita a distribuição de informações pela organização, oferecendo uma visão compartilhada aos seus membros, além de facilitar a aprendizagem.

Mais recentemente, Pimentel (2020) identificou impacto do uso dessas ferramentas na construção de marcas fortes ao confirmar seu papel como mediador da relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas – construto esse que é apontado pela literatura como antecedente de desempenho. De acordo com Pimentel (2020), o uso de *dashboards* de marketing favorece a organização e disseminação assertiva dos dados.

Além disso, considerando a importância de avaliar constantemente os esforços referentes ao processo de CIM (MANOLI; HODGIKINSON, 2019) para seguir aprimorando-o (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), o uso de *dashboards* de marketing pode oferecer suporte para (a) mensuração e monitoramento do desempenho decorrente das atividades de marketing, (b) análise e planejamento dos processos de marketing, (c) alocação dos recursos organizacionais para programas de comunicação de marketing (PAUWELS et al., 2009) e (d) acompanhamento dos processos de marketing em tempo real (O’SULLIVAN; ABELA, 2007),

Krush, Agnihotri e Trainor (2016) identificaram que elementos como capacidade de gerenciar informações de mercado e velocidade de implementação da estratégia de marketing são impactados positivamente pelo uso de *dashboards* de marketing, visto que oferecem dados e informações precisas, confiáveis e em tempo real aos gestores. Ressalta-se que os elementos impactados pelo uso de *dashboards* de marketing são entendidos como antecedentes de desempenho, mostrando que o suporte oferecido por esse recurso pode auxiliar as organizações a alcançarem resultados superiores.

Desta forma, há características do uso de *dashboards* de marketing que permitem considerar seu teste como possível moderador da relação processo de CIM e desempenho de marketing.

Portanto, identificadas e apresentadas as três lacunas que este estudo objetiva reduzir, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing moderado pelo uso de *dashboards* de marketing?

## **1.2 OBJETIVOS**

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os dois objetivos específicos da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing moderado pelo uso de *dashboards* de marketing.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Verificar o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing;
2. Verificar o efeito moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre o processo de CIM e o desempenho de marketing.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS**

Nesta seção são apresentadas as justificativas teóricas e práticas da pesquisa, sendo referentes aos acréscimos à literatura de marketing estratégico e a prática organizacional, respectivamente.

### **1.3.1 Justificativas teóricas**

1. Por que estudar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing?

Considerando que o objetivo central do processo de CIM é estabelecer relacionamentos lucrativos de longo-prazo (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA;

KITCHEN, 2017), estudar sua relação com desempenho faz-se importante. Apesar de bastante pesquisada na literatura de marketing, resultados contraditórios na relação entre CIM e desempenho (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017) e questionamentos acerca da forma como tem sido investigada pelos pesquisadores de CIM (KATSIKEAS et al., 2016), abrem espaço para novas pesquisas sobre o tema. Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2021), por exemplo, defenderam CIM como impactando em desempenho de mercado, mas não conseguiram suporte para essa hipótese em organizações localizadas em país economicamente emergente, como é o caso do Brasil.

Ainda, considerando que alguns gestores mantêm-se céticos acerca da implementação de CIM como processo organizacional ou simplesmente são ignorantes ao tema (MANOLI; HODGKINSON, 2019), faz-se importante ampliar a literatura acerca da sua relação com desempenho (PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU et al., 2019a).

Para investigar essa relação, esta pesquisa busca verificar se o processo de CIM impacta positivamente em desempenho de marketing para as organizações. Essa escolha baseia-se nos estudos que apontam esse tipo de performance como consequência natural das atividades de marketing (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004) e justifica-se pelo fato de pesquisas recentes ignorarem essa característica (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Ademais, são pesquisados os resultados de marketing, pois demonstram se os consumidores têm recebido positivamente as ofertas (p. ex. se a lealdade dos clientes tem aumentado) e se essas têm impactado em suas respostas (p. ex. se novos clientes têm sido adquiridos ou se a empresa tem alcançado seus objetivos de venda) (MORGAN, 2012).

2. Por que estudar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing moderada pelo uso de *dashboards* de marketing?

Considerada fundamental para o sucesso de CIM (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), nota-se que as pesquisas sobre o tema não se aprofundam nos elementos que podem realçar sua integração estratégica. Relacionado a isso, estudos identificaram

que algumas organizações encontram dificuldades em garantir o alinhamento organizacional (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MANOLI; HODGKINSON, 2019; MORTIMER; LAURIE, 2017). Dessa forma, faz-se importante investigar elementos que possam oferecer suporte ao *locus* de integração de CIM e potencializar seus resultados.

Justifica-se examinar especificamente o papel do uso de *dashboards* de marketing, pois é um recurso que apresenta uma visão unificada dos indicadores de marketing a todos os envolvidos no processo de CIM (PATTERSON, 2007), a partir da integração (PAUWELS et al., 2009) e disseminação de dados e informações (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006), favorecendo o alinhamento organizacional (PATTERSON, 2007). Além disso, é imprescindível que os gestores acompanhem o retorno de CIM (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), assim o uso de *dashboards* de marketing funciona como um recurso capaz de auxiliar na avaliação da performance do setor, visto que fornece métricas de desempenho variadas (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009), detalhadas (PAUWELS et al., 2009) e em tempo real (O’SULLIVAN; ABELA, 2007), permitindo análises constantes e assertivas sobre os programas de comunicação de marketing e seus resultados.

Além disso, testar o impacto do uso de *dashboards* de marketing na relação entre o processo de CIM e desempenho, atende ao chamado por mais pesquisas acerca desse recurso (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016). Apesar de diversos estudos teóricos apontarem uma série de possíveis benefícios (DOVER, 2004; PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009), ainda há escassez de pesquisas que confirmem empiricamente essas características (CLARK, 2020).

### **1.3.2 Justificativas práticas**

1. Por que estudar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing moderada pelo uso de *dashboards* de marketing?

Este estudo contribui com a prática organizacional ao investigar se é possível alcançar desempenho superior a partir do desenvolvimento de processos de marketing, tal como o processo de CIM. Considerando que alguns gestores ainda desconfiam acerca do potencial de CIM (MANOLI; HODGKINSON, 2019), confirmar

tal relação seria importante para legitimar sua implementação como processo organizacional.

Além disso, esta pesquisa investiga a possibilidade de potencializar os resultados de CIM. Primeiro, considerando que as organizações enfrentam problemas para garantir o alinhamento organizacional (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MANOLI; HODGKINSON, 2019; MORTIMER; LAURIE, 2017) e esse é um elemento importante para o sucesso de CIM (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), indicar recursos que fortaleçam o *locus* de integração de CIM é útil para os gestores que enfrentam esse desafio e precisam alcançar resultados superiores. Sendo assim, o uso de *dashboards* de marketing surge como um recurso informacional capaz de fornecer uma visão geral do processo de CIM (PATTERSON, 2007) ao integrar e disseminar dados e informações dos programas de comunicação de marketing derivados de diversas fontes (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; PAUWELS et al., 2009), o que pode permitir que os envolvidos no processo tenham uma visão uniforme das metas, andamento e resultados alcançados (DOVER, 2004), mantendo-se alinhados em relação aos processos organizacionais, analíticos e de comunicação.

Segundo, ao possibilitar a visualização unificada de métricas de desempenho, o uso de *dashboards* oferece suporte às decisões, podendo ajudar os profissionais de marketing a garantir efetividade dos seus esforços (PAUWELS et al., 2009). Sendo que em relação à CIM, esse tipo de recurso pode ser importante ao auxiliar os profissionais de marketing na escolha de quais canais de comunicação utilizar (NOWAK; PHELPS, 1994) ou na identificação de como se comportam seus principais *stakeholders* (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). O uso dessas métricas, inclusive, tende a fortalecer essas decisões (O'SULLIVAN; ABELA, 2007).

Por fim, apesar do crescimento da popularidade recente das métricas de marketing, ainda há resistência de alguns gestores em relação a utilização de *dashboards* e outras ferramentas analíticas (PAUWELS, 2015). Fato esse justificável devido as pesquisas que não confirmaram alguns dos impactos positivos esperados a partir do uso dessas ferramentas (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; O'SULLIVAN; ABELA, 2007; O'SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009; SAILORS, 2020). Posto isso, entender o uso de *dashboards* de marketing como recurso capaz de realçar o impacto de CIM em desempenho contribui com os gestores ao apresentá-los a forma que esse recurso se relaciona com resultados superiores.

## 2. Por que estudar o processo de CIM no contexto do varejo brasileiro?

Conforme destacado anteriormente, acredita-se que a implementação de CIM pode impactar positivamente em desempenho às organizações (TAFESSE; KITCHEN, 2017), reforçando seu relacionamento com clientes e suas vendas (PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU et al., 2019a). Entretanto, tal importância não é refletida em pesquisas brasileiras (ŠERIĆ, 2016).

Šerić (2016) revisou pesquisas teórico-empíricas sobre CIM em um intervalo de 15 anos (2000-2015) e identificou 80 publicações, sendo a maior parte derivada do continente europeu (37,5%). Já o continente americano correspondeu a 22,5% das pesquisas analisadas, com maioria estadunidense, não sendo identificada nenhuma nos países sul-americanos. Analisando as pesquisas posteriores à essa data, nota-se estudos com tema CIM no setor hoteleiro brasileiro (GOMES, 2019; PISICCHIO; TOALDO, 2020), mas a produção segue concentrada em países europeus (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a, 2020b, 2021; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016, 2019a, 2019b).

Considerando que o entendimento amplo de CIM passa por pesquisar contextos até então inexplorados ou pouco explorados, faz-se importante estender seu foco cultural (ŠERIĆ, 2016). As pesquisas de Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a, 2021) são exemplos disso, visto que compararam a implementação de CIM entre empresas espanholas e bielorrussas, notando que podem não alcançar os mesmos resultados.

Dessa forma, considerando a escassez de pesquisas teórico-empíricas sobre CIM em países sul-americanos, tal como o Brasil, e que é fundamental compreender as práticas de marketing desses países para a partir disso propor atualizações consonantes com as condições de mercado (ŠERIĆ, 2016), faz-se importante estudar CIM no contexto brasileiro. Já a escolha do setor varejista, justifica-se por sua importância econômica no país (p. ex. compõe cerca de ¼ do PIB e possui alto índice de empregabilidade), sendo pesquisados especificamente varejistas com presença *online*, pois conseguiram seguir comercializando seus produtos apesar das restrições comerciais enfrentadas durante a pandemia (SBVC, 2021a).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados a teoria de base da pesquisa e os construtos analisados, assim como a construção das hipóteses da pesquisa.

### 2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Teoria base deste trabalho, a VBR aponta que as organizações se destacam a partir do uso de recursos internos, ou seja, aquelas que a partir de seus recursos implementam estratégias que geram valor e que não são comuns às outras organizações, alcançam vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Em relação à vantagem competitiva, pode ser identificada quando as organizações implementam estratégias que não são adotadas simultaneamente por seus concorrentes, já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando além de não serem adotadas simultaneamente, essas estratégias são difíceis de serem replicadas (BARNEY, 1991).

Para desenvolvimento dessa lógica da VBR, Barney (1991) parte das premissas de que os recursos são heterogêneos e imóveis entre as organizações. No que tange (a) a heterogeneidade, acredita-se que organizações, mesmo quando presentes em um único setor, não possuem os mesmos recursos e diferem quanto aos seus pontos fortes, já (b) a imobilidade corresponde às dificuldades em desenvolver, imitar ou adquirir recursos de outras organizações (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2015).

Esses recursos podem ser tangíveis ou intangíveis (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2015; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; WERNERFELT, 1984), sendo bens físicos, capacidades, conhecimento, informações, processos, entre outros (BARNEY, 1991). Posto isso, ressalta-se que nem todos recursos consistem em fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, pois para tal devem ser (a) valiosos, (b) raros, (c) difíceis de imitar e (d) difíceis de substituir (BARNEY, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001) (Quadro 1).

**Quadro 1 – Características dos recursos**

<b>Característica</b>	<b>O recurso...</b>
Valioso	...auxilia a organização a explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças.

Continua

		Conclusão
Raro	...é controlado por poucas organizações.	
Difícil de imitar	...é difícil de ser imitado e/ou adquirido.	
Difícil de substituir	...é difícil de ser substituído por outro similar ou que produza efeitos semelhantes.	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Barney (1991)

Ao longo dos anos, a classificação apresentada evoluiu e foi proposto o popular VRIO<sup>5</sup> (valor, raridade, imitabilidade e organização) como ferramenta para avaliação dos recursos das organizações (BARNEY; HESTERLY, 2015) (Quadro 2). Nesse modelo, além de avaliar os recursos quanto às características supracitadas no Quadro 1, os autores propõem que, para alcance de vantagem competitiva sustentável, é imprescindível que as organizações estejam preparadas e organizadas para explorar esses recursos.

**Quadro 2 – Estrutura do VRIO**

É um recurso...				
Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Explorado pela organização?	-
Não	Não	Não	Não ↑ ↓ Sim	Desvantagem competitiva
Sim	Não	Não		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem competitiva sustentável

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Barney e Hesterly (2015)

A partir do Quadro 2, nota-se que as organizações que possuem recursos apenas valiosos, não garantirão vantagem competitiva sustentável ao explorá-los, mas deixar de fazê-lo pode significar disparidade competitiva, ao passo que, explorar recursos apenas valiosos e raros pode garantir uma vantagem inicial, mas que não será mantida ao longo do tempo (BARNEY; HESTERLY, 2015). Assim, as organizações que alcançam vantagem competitiva sustentável são aquelas que possuem recursos valiosos, raros e difíceis de imitar e conseguem explorá-los, ao passo que não apresentar nenhuma dessas características implica em fonte de desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Hooley et al. (2005) destacam que para manterem-se em posições vantajosas, é recomendado que as organizações combinem diversos recursos para criação de

<sup>5</sup> No modelo VRIO, o elemento “difícil de substituir” apresentado por Barney (1991) não é considerado separadamente, pois é intrínseco ao elemento “difícil de imitar” (BARNEY; HESTERLY, 2015).

vantagem competitiva, assim como adquiram a expertise necessária para desenvolvê-los, dificultando que a concorrência possa replicar suas estratégias.

Especificamente na área de marketing, a pesquisa de Srivastava, Fahey e Christensen (2001) foi precursora ao apresentar um modelo relacionando recursos de marketing à criação e manutenção de vantagem competitiva e desempenho superior. Posto isso, os recursos de marketing estudados neste trabalho são classificados segundo a VBR.

No que tange o processo de CIM, tema central desta pesquisa, pode ser caracterizado como recurso organizacional (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2015; MORGAN, 2012), visto que se enquadra como um processo de planejamento, controle e coordenação das atividades de comunicação de marketing (KLIATCHKO, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Reforçando essa posição, pesquisas na área apontam que sua implementação não é homogênea entre diferentes organizações (LUXTON; REID; MAVONDO, 2015; MANOLI; HODGKINSON, 2019) e implica em fonte de vantagem competitiva (PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU et al., 2019a, 2019b). Já o uso de *dashboards* de marketing, outro construto empregado neste trabalho, é caracterizado como recurso informacional (MORGAN, 2012), pois possibilita a organização (PATTERSON, 2007), integração (PAUWELS et al., 2009) e disseminação de dados e informações pela organização (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006).

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Segundo Kliatchko (2005), o conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) surgiu na *Northwestern University*, em 1989. De acordo com Caywood e Ewing (1991), o objetivo da universidade era de ampliar a visão dos alunos e aprimorar o currículo a fim de integrar academia e mercado de trabalho, assim foi criado um curso homônimo englobando marketing direto, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

Contrariando essa versão, Hutton (1996) escreveu que CIM já era praticada desde muitos anos antes por bons profissionais de marketing e academicamente já havia sido lançada em 1984 pela *St. Thomas University* que uniu os programas de comunicação de marketing e relações públicas. Mas, independentemente da universidade precursora do termo, Brown (1997) destacou que a “revolução” gerada

por CIM era notável e esse já era o principal assunto entre os profissionais do setor de promoções.

Essa “revolução” apontada por Brown (1997) ocorreu devido à perda de força das mídias de massa tradicionais e da inevitável necessidade da publicidade se reinventar (BROWN, 1997; HUTTON, 1996; NOWAK; PHELPS, 1994). Entre os motivos para a queda das mídias tradicionais, destacavam-se a evolução dos clientes em relação a consciência de compra, o aumento dos gastos com publicidade ao passo que sua eficiência caía (BROWN, 1997) e o surgimento de novas mídias e formas de comunicação (KELLER, 2001).

A partir disso, os profissionais de marketing entenderam que a melhor forma de lidar com seus programas de comunicação seria a partir da combinação de diferentes ferramentas, tais como publicidade, publicidade interativa, publicidade de local, publicidade no ponto de venda, promoção comercial, promoção ao consumidor, patrocínio de eventos, relações públicas, marketing direto, venda pessoal, entre outros (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011; KELLER, 2001). O programa de CIM deveria envolver diferentes ferramentas comunicacionais e essas deveriam estar interligadas (KELLER, 2001; NOWAK; PHELPS, 1994).

Essa visão inicial considera CIM como ferramenta tática, ou seja, visa selecionar as ferramentas comunicacionais mais adequadas (KELLER, 2001), criar sinergia entre elas (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) e causar reações imediatas individuais nos consumidores (KELLER, 2001). Assim como Keller (2001), outros pesquisadores, como Nowak e Phelps (1994), Low (2000) e Fam (2001), abordam o uso tático de CIM, também conhecido como abordagem “estreita”.

Nowak e Phelps (1994), dois dos primeiros autores a se aprofundarem no tema, perceberam uma profusão de definições, assim, apontaram três dimensões que refletiam bem o que os praticantes de marketing pensavam sobre CIM à época: comunicação de marketing com “uma voz”, comunicação “integrada” de marketing e comunicação “coordenada” de marketing.

Em relação à CIM como “uma voz”, Nowak e Phelps (1994) descreveram-na como garantir a consistência da mensagem, posicionamento e imagem da organização independentemente da ferramenta e/ou canal utilizados. A dimensão “integrada” reflete uma visão micro de CIM, pois foca no uso de ferramentas promocionais impactando a imagem da marca e o comportamento dos consumidores, já a dimensão “coordenada” aponta a necessidade de sinergia entre as diferentes

ferramentas e/ou canais de comunicação, diferenciando-se da dimensão “uma voz” por não partir de um mesmo posicionamento para todas ferramentas utilizadas, mas podendo variá-lo de acordo com os públicos-alvo (NOWAK; PHELPS, 1994).

Indo ao encontro do exposto por Nowak e Phelps (1994), Low (2000) apontou que CIM funciona como coordenação (planejamento e execução) de ferramentas comunicacionais focadas em uma mensagem comum a fim de impactar os clientes acerca do posicionamento ou imagem da marca. Ainda, Fam (2001) analisou pequenas empresas neozelandesas e notou que os gestores identificavam a consistência da mensagem como um dos principais benefícios de CIM.

Nota-se assim que a atenção inicial pairou sobre os aspectos táticos de CIM (ESPOSITO, 2013) e sua função de integrar diversas ferramentas comunicacionais para transmitir mensagens consistentes aos consumidores, entretanto, ao longo do tempo, o conceito foi evoluindo dessa simples coordenação de ferramentas para um processo complexo (MIHART, 2012), o qual despertou interesse dos pesquisadores – assim como neste trabalho. A fim de abandonar sua perspectiva funcionalista e focada no modelo unilateral de oferta, o marketing apropriou-se de elementos do campo da comunicação (DUNCAN; MORIARTY, 1998) e apresentou uma abordagem de CIM voltada a uma perspectiva relacional e centrada nas pessoas ao invés de produtos, é uma abordagem que valoriza diálogo e interatividade, pautando suas escolhas em dados, além de ampliar o *locus* de integração de CIM para toda a organização, não restringindo-se apenas às funções de marketing (KLIATCHKO, 2008; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Dessa forma, algumas das obras que discutem a evolução de CIM são abordadas nas subseções seguintes, pois servem como base para as discussões propostas.

### **2.2.1 Evolução de CIM**

Precursos na abordagem estratégica de CIM, Schultz e Schultz (1998) argumentaram sobre o desenvolvimento do conceito e apresentaram uma nova definição para tal, além de propor uma hierarquia em quatro níveis contemplando o desenvolvimento de CIM, partindo de sua abordagem tática até a estratégica.

De acordo com Schultz e Schultz (1998), CIM desenvolveu-se a partir de mudanças relacionadas à consumidores, tecnologias e dados. Segundo os autores,

os consumidores deixaram de ser agentes passivos e tornaram-se figuras centrais no processo de compra e venda, o acesso à *internet* – e conseqüentemente às informações, realçou a interatividade do processo e colocou os consumidores no controle.

Essa alteração no perfil dos consumidores enfraqueceu o uso das mídias tradicionais e a antiga forma de comunicação, lançando mão de CIM como importante ferramenta para os profissionais de marketing encararem essas mudanças (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Assim, os autores definiram CIM da seguinte forma:

CIM é um processo de negócios estratégico usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos ao longo do tempo com consumidores, clientes, clientes potenciais e outros públicos-alvo externos e internos relevantes. (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998, p. 18)

Em relação à abordagem tática, importantes mudanças podem ser notadas. A definição proposta altera o *locus* de integração de CIM ao considerá-la como processo holístico – não restrito a área de marketing – e valoriza a capacidade de avaliar os investimentos no processo a partir de dados coletados (KLIATCHKO, 2005; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Além disso, a definição expande o foco estratégico de CIM para os *stakeholders* (públicos-alvo externos e internos) e não apenas nos consumidores (KLIATCHKO, 2005).

Posto isso, Schultz e Schultz (1998) identificaram que diferentes organizações adotam CIM em níveis diferentes, assim, propuseram uma hierarquia composta por quatro níveis (Quadro 3).

**Quadro 3 – Hierarquia de CIM**

Nível 1	Coordenação tática
Nível 2	Redefinição do escopo de comunicação de marketing
Nível 3	Aplicação de tecnologia da informação (TI)
Nível 4	Integração estratégica e financeira

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Schultz e Schultz (1998)

Em ordem crescente, o nível inicial de CIM corresponde a coordenação tática e consiste na integração entre as diversas ferramentas comunicacionais (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), assim como descrito pelos autores que tratam CIM dessa perspectiva (FAM, 2001; KELLER, 2001; LOW, 2000; NOWAK; PHELPS, 1994). Esse nível de CIM objetiva criar sinergia entre os diferentes elementos que compõem as

campanhas promocionais da organização e realçar a consistência entre suas diferentes mensagens (NOWAK; PHELPS, 1994; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

As organizações, que adotam CIM nesse nível, buscam resultados no curto prazo como impactar a percepção e resposta dos consumidores em relação a marca (LOW, 2000; TAFESSE; KITCHEN, 2017). Corroborando com isso, Šerić (2017) identificou que CIM reforça o significado e as associações que os consumidores fazem à marca. Aqui, o *locus* de integração de CIM está nos canais utilizados (FOROUDI et al., 2017).

O segundo nível de CIM consiste em redefinir o escopo da comunicação de marketing a partir da mudança do foco, pois se o nível tático valoriza a coesão entre as operações internas da organização, o segundo nível é orientado às pessoas. O objetivo principal é compreender os pontos de contato com os *stakeholders* para a partir disso transmitir as mensagens de forma mais efetiva (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Organizações nesse nível entendem que há uma gama de formas de se comunicar que não são restritas às ofertas de produtos (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), há a compreensão de que “tudo manda uma mensagem da marca” (DUNCAN; MORIARTY, 1998, p. 6). Assim, cabe aos profissionais de marketing compreenderem e selecionarem quais são os meios e formatos mais adequados para comunicarem-se com seus públicos (KLIATCHKO, 2005, 2008).

O nível seguinte de CIM passa pelo avanço tecnológico, o que permite (a) manter um banco de dados dos diversos *stakeholders* e pela análise e aplicação desses dados, que possibilitam (b) otimizar a entrega de mensagens, principalmente ao permitir a criação de ofertas personalizadas (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). É a partir do nível 3 que as organizações conseguem identificar seus principais *stakeholders*, ou seja, os mais lucrativos (KLIATCHKO, 2008). Esses dados disponíveis permitem que as organizações entendam as singularidades de seus diversos públicos e construam relacionamentos cada vez mais íntimos com eles (NOWAK; CAMERON; DELORME, 1996; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Nesse estágio, nota-se que CIM distancia-se definitivamente de sua abordagem tradicional restrita às promoções aos clientes (KLIATCHKO, 2005, 2008). Ainda, considerando a implementação de sistemas que auxiliam no gerenciamento de relacionamento com os diversos *stakeholders*, o *locus* de integração de CIM pode ser

identificado na criação e desenvolvimento desses relacionamentos (FOROUDI et al., 2017).

Por fim, o nível mais alto de CIM é a integração estratégica e financeira, caracterizado por dois pontos principais: (a) retorno do investimento e (b) alinhamento organizacional (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). No que tange o aspecto financeiro, a aplicação de TI consegue auxiliar na mensuração do retorno dos investimentos nos programas de comunicação de marketing, ou seja, quanto cada público retorna financeiramente à organização, além disso, tal mensuração fornece suporte para que os gestores planejem o futuro da organização, aloquem seus recursos de forma mais eficiente e argumentem sobre a importância de se investir em CIM (KLIATCHKO, 2005, 2008; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Nesse nível, outro elemento destacado é o alinhamento organizacional, pois entende-se que CIM é um processo organizacional que não deve manter-se restrito ao departamento de marketing, mas todas as áreas da organização devem estar alinhadas a fim de que sejam cumpridas as promessas feitas aos *stakeholders* (KLIATCHKO, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Inclusive, é a partir de sua integração estratégica que CIM é vista como elemento capaz de gerar vantagem competitiva para a organização (MANOLI; HODGKINSON, 2019; TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Em resumo, nesse modelo proposto por Schultz e Schultz (1998), CIM avança de uma simples coordenação tática entre diferentes ferramentas e restrita ao setor de marketing até uma etapa de integração estratégica e financeira, sendo que essa evolução passa pelo acesso e uso de recursos tecnológicos que oferecem suporte para o estabelecimento de relacionamentos com os *stakeholders*, assim como para mensuração dos investimentos realizados em CIM.

Posto isso, cada um dos níveis de CIM é caracterizado principalmente por um pilar (KLIATCHKO, 2005, 2008), conforme o Quadro 4:

**Quadro 4 – Hierarquia de CIM x Pilares de CIM**

Hierarquia de CIM (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998)	Pilares de CIM (KLIATCHKO, 2005, 2008)	Correspondência entre ambos (KLIATCHKO, 2008)
Coordenação tática	Conteúdo	Coordenação das diferentes ferramentas de marketing e foco na consistência da mensagem
Redefinição do escopo de comunicação de marketing	Canais	Troca de mensagens com os <i>stakeholders</i> por meio dos canais mais efetivos

Continua

		Conclusão
Aplicação de tecnologia da informação (TI)	<i>Stakeholders</i>	Criação de banco de dados dos <i>stakeholders</i> e compreensão acerca dos mais relevantes
Integração estratégica e financeira	Resultados	Avaliação do retorno dos investimentos em CIM

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Kliatchko (2008)

Kliatchko (2005, 2008) inspirou-se nas obras de Nowak e Phelps (1994), Duncan e Moriarty (1998) e Schultz e Schultz (1998) para unir elementos das abordagens tática e estratégica e desenvolver os pilares de CIM. Considerando que cada um desses elementos é melhor explorado em um determinado nível de CIM, mas o sucesso de sua implementação total exige que as organizações demonstrem características dos quatro níveis (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), CIM alia seus componentes táticos e estratégicos e é posicionada como um processo organizacional (KLIATCHKO, 2008).

### 2.2.2 CIM como processo organizacional

Para Kliatchko (2008, p. 140), CIM é “um processo de negócios orientado ao público e que visa gerenciamento estratégico de *stakeholders*, conteúdo, canais e resultados dos programas de comunicação de marca”.

Nessa definição, é importante ressaltar que ao caracterizar CIM como processo organizacional (processo de negócios), Kliatchko (2008) posiciona seu *locus* de integração no alinhamento interno do processo de comunicação de marketing e seu foco estratégico nos *stakeholders*. Além disso, o autor agrega elementos táticos, os quais devem ser desenvolvidos pelo nível operacional das organizações, à abordagem estratégica de CIM, como (a) garantia da consistência da mensagem, (b) uso dos melhores canais de contato a fim de manter relações dialógicas com seus *stakeholders* e (c) mensuração dos resultados investidos nos programas de CIM (KLIATCHKO, 2008).

Seguindo esses desenvolvimentos teóricos, Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) apresentam uma nova versão para a definição de CIM que busca consolidá-la como processo organizacional, além de reforçar os pilares que foram construídos ao longo de quase 20 anos de pesquisas sobre o tema e fornecer uma escala de medida para o construto – algo não feito pelos autores seminais citados anteriormente neste trabalho.

Assim, os autores definiram CIM da seguinte forma:

“O processo interativo centrado nos *stakeholders*, de planejamento cross-funcional e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e comunicacionais que permitem a possibilidade de um diálogo contínuo ao transmitir mensagens consistentes e transparentes por meio de todos os meios de comunicação, a fim de promover relacionamentos lucrativos de longo-prazo que criam valor”. (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017, p. 5-6)

Essa definição apresenta o objetivo central de CIM como sendo promover relacionamentos lucrativos de longo-prazo que criam valor, para tal, propôs-se um construto multidimensional focado em quatro pilares fundamentais, sendo consistência da mensagem, interatividade, foco nos *stakeholders* e alinhamento organizacional (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

Em relação à consistência da mensagem e interatividade, podem ser caracterizadas como os passos operacionais para ativar CIM estrategicamente (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005; TAFESSE; KITCHEN, 2017). Inclusive, tais elementos corroboram com a literatura de marketing que indica que as estratégias de marketing vêm acompanhadas de ações táticas para assim resultar no cumprimento de seus objetivos (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). Já o foco nos *stakeholders* e o alinhamento organizacional correspondem, respectivamente, ao foco estratégico e *locus* de integração de CIM (KLIATCHKO, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCIA; KITCHEN, 2017).

#### a) Consistência da mensagem

Considerada premissa básica de CIM desde sua abordagem tática, a consistência da mensagem compreende a capacidade da organização de integrar várias mensagens e dar sentido a elas, características essas que impactam a percepção de valor pelos clientes (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020b). Está presente na clareza e coerência na comunicação por meio dos diversos canais utilizados (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016, 2019a, 2019b). Além disso, não se restringe ao nível de marketing, mas é um fator que permeia toda a organização, desde a venda de um bem à transmissão da filosofia organizacional (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Para definir tal dimensão, Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) propõem quatro itens a fim de capturar os seguintes elementos: (1) consistência no

posicionamento estratégico, (2) nos aspectos visuais e (3) entre as mensagens de bens e serviços. Nota-se, portanto, a preocupação em harmonizar a estratégia comunicacional da organização, garantindo consistência dos canais a partir de conteúdo e aspectos visuais, além de objetivar cumprir com seu objetivo primordial de transmitir o posicionamento da organização (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

#### b) Interatividade

Principal elemento da área da comunicação absorvido pelos profissionais de marketing e incorporado à CIM (DUNCAN; MORIARTY, 1998), a interatividade corresponde à comunicação bilateral entre organização e seus *stakeholders* (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016, 2019a, 2019b). Destaca-se que estabelecer essas relações dialógicas com os *stakeholders* permite que os gestores das organizações os compreendam melhor e identifiquem suas necessidades e desejos (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) caracterizam essa dimensão a partir de sete itens que capturam (1) reciprocidade, (2) tempo de resposta e (3) responsividade dos interlocutores. Basicamente, os itens capturam aspectos da experiência social humana (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017) e se há contrapartida dos *stakeholders* em relação ao diálogo proposto pela organização. Um item interessante presente no questionário para mensurar essa dimensão é em relação à implementação de mídias sociais para estabelecer relações bilaterais, visto que são ferramentas importantes no fomento ao diálogo entre organização e *stakeholders* (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

#### c) Foco estratégico nos *stakeholders*

Essa dimensão destaca o foco estratégico de CIM como sendo nos *stakeholders* e corresponde ao esforço de toda organização para oferecê-los valor (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016, 2019a, 2019b). Reforça-se que esses *stakeholders* não se restringem aos consumidores, mas correspondem a todas as partes envolvidas (p. ex. funcionários, acionistas, membros

da comunidade, entre outros) (DUNCAN; MORIARTY, 1998; EINWILLER; BOENIGK, 2012; GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Essa dimensão é composta por sete itens que abrangem os seguintes elementos: (1) promoção da missão da organização, (2) avaliação dos pontos de contato e (3) oferta de soluções voltadas aos *stakeholders* (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Nota-se que há preocupação em entender os diversos públicos da organização, não apenas os clientes. A relação com os funcionários, destacados por Einwiller e Boenigk (2012) como importantes *stakeholders*, também é verificada a partir da avaliação da comunicação interna.

#### d) Alinhamento organizacional

Essa dimensão corresponde ao *locus* de integração de CIM (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). A literatura aponta que essa integração pode ocorrer internamente (conteúdo, processo ou relacionamento) (FOROUDI et al., 2017) ou externamente (FINNE; GRÖNROOS, 2017).

No que tange o aspecto interno, a integração pode ocorrer de três formas diferentes, (a) como “conteúdo” quando há foco na consistência entre as diferentes mensagens transmitidas aos consumidores, (b) como “processo” quando há o alinhamento entre as diversas atividades relacionadas à comunicação de marketing realizadas pela organização ou (c) como “relacionamento de longo-prazo” quando há esforços para estabelecer contato direto e interativo das organizações com seus diversos públicos (FOROUDI et al., 2017). Já em relação aos aspectos externos, Finne e Grönroos (2017) apontam que os *stakeholders* são responsáveis por integrar CIM ao receber e dar sentido às mensagens enviadas pelas organizações.

Neste trabalho, o *locus* de integração de CIM está nos processos (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017), pois mesmo que o papel dos *stakeholders* seja imprescindível para integrar as mensagens recebidas (FINNE; GRÖNROOS, 2017), as organizações atuam em prol de facilitar o entendimento de seus públicos acerca das mensagens enviadas (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020b). Dessa forma, a dimensão “alinhamento organizacional” refere-se à integração interna (horizontal e vertical) ao apresentar CIM como um processo não restrito aos departamentos de comunicação e marketing ou aos altos escalões

(PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016, 2019a, 2019b).

Assim, Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) delimitam sete itens compondo essa dimensão e capturando: (1) alinhamento horizontal e vertical dos processos comunicacionais, (2) compartilhamento dos valores e objetivos organizacionais e (3) coordenação e colaboração cross-funcional.

Feita a exposição, segue a escala para mensuração do processo de CIM (Quadro 5):

<b>Quadro 5 – Escala de processo de CIM de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)</b>
<b>Consistência da mensagem</b>
<b>CONS_1.</b> Minha empresa coordena cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções com o objetivo de manter a consistência do seu posicionamento estratégico.
<b>CONS_2.</b> Minha empresa mantém consistência em todos os componentes visuais da comunicação.
<b>CONS_3.</b> Minha empresa revisa periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.
<b>CONS_4.</b> Na minha empresa é fundamental manter a consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens, derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos.
<b>Interatividade</b>
<b>INTE_1.</b> Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.
<b>INTE_2.</b> Minha empresa reúne informações sobre nossos <i>stakeholders</i> , que são coletadas ou geradas por meio de diferentes pessoas ou departamentos, em um banco de dados configurado para ser útil e facilmente acessível a todos os níveis organizacionais.
<b>INTE_3.</b> Na minha empresa é crucial ter uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .
<b>INTE_4.</b> Na minha empresa, o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.
<b>INTE_5.</b> Na minha empresa, ouvir ativamente as mensagens geradas pelos <i>stakeholders</i> (eletrônicas ou não), é de vital importância na definição de suas estratégias de comunicação.
<b>INTE_6.</b> A minha empresa considera que a relação com seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.
<b>INTE_7.</b> Minha empresa implementa a mídia social de forma proativa, ouvindo as conversas existentes para promover o diálogo com seus <i>stakeholders</i> .
<b>Foco estratégico nos stakeholders</b>
<b>STAK_1.</b> A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_2.</b> Minha empresa desenvolve e implementa estudos sistemáticos para avaliar a eficácia e consistência de sua comunicação corporativa, a fim de construir e manter relacionamentos sólidos com todos os seus <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_3.</b> Na minha empresa, o reconhecimento dos principais pontos de contato entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> é fundamental para fortalecer a comunicação.
<b>STAK_4.</b> Na minha empresa, as mídias sociais são uma forma alternativa para os <i>stakeholders</i> contatarem a empresa.
<b>STAK_5.</b> Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com seus <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_6.</b> Na minha empresa, as pessoas nas diversas áreas buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .

Continua

Conclusão

<b>STAK_7.</b> Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para seus <i>stakeholders</i> .
<b>Alinhamento organizacional</b>
<b>ALIN_1.</b> Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.
<b>ALIN_2.</b> Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação vertical interna garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.
<b>ALIN_3.</b> Minha empresa garante que seus agentes externos e parceiros tenham pelo menos um contato por mês entre si.
<b>ALIN_4.</b> Na minha empresa, a cooperação horizontal e vertical é crucial porque todos os departamentos afetam a reputação da empresa.
<b>ALIN_5.</b> Na minha empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.
<b>ALIN_6.</b> Na minha empresa encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos é altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções.
<b>ALIN_7.</b> Minha empresa treina os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)

Além dos trabalhos originais (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2016), essa escala foi utilizada em pesquisas recentes que visaram abordar CIM a partir da perspectiva organizacional, tais como Porcu et al. (2019a, 2019b) e Pisicchio e Toaldo (2020). Em suma, o objetivo dessa escala é “capturar a essência de CIM a partir de uma abordagem organizacional” (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017, p. 22).

### 2.2.3 Implementação de CIM

Apresentadas essas definições que ajudaram na consolidação de CIM (KLIATCHKO, 2005, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), destaca-se que as pesquisas da área realmente distanciaram-se da abordagem simplesmente tática e consideraram o caráter organizacional do processo (MUÑOZ-LEIVA; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA, 2015). A implementação de CIM passou a ser sinônimo da integração estratégica total (MANOLI; HODGKINSON, 2019).

Entretanto, o avanço da literatura não tem sido perfeitamente refletido nas organizações, visto que ainda negligenciam a abordagem organizacional de CIM (ESPOSITO, 2013; GABRIELLI; BALBONI, 2010; MANOLI; HODGKINSON, 2019). Seja pelo desconhecimento dos gestores acerca do conceito ou por problemas inerentes à própria implementação de CIM, seu potencial não tem sido alcançado (MANOLI; HODGKINSON, 2019).

Manoli e Hodgkinson (2019) analisaram 30 clubes ingleses de futebol profissional e identificaram quatro cenários diferentes em relação à CIM. Desses, seis clubes não adotam CIM, seis o adotam taticamente, 17 o adotam parcialmente e apenas um consegue implementá-lo plenamente. O destaque nos achados dos autores é que a maior parte das organizações (17) objetiva alcançar a plenitude de CIM, mas ao implementar seus programas de comunicação de marketing, enfrentam barreiras que podem impedir sua integração estratégica plena.

Um dos desafios é referente ao alinhamento organizacional, visto que algumas organizações concentram seus programas nas mãos de apenas um único gestor, ao passo que outras até conseguem coletar dados de diversas fontes, mas têm dificuldades em disseminá-los devido às barreiras organizacionais existentes (MANOLI; HODGKINSON, 2019). Tal situação não é exclusiva às grandes organizações, Gabrielle e Balboni (2010) destacam que as PMEs, mesmo com características que favorecem a integração cross-funcional, têm dificuldade em formalizar as decisões relacionadas aos programas de comunicação de marketing e, conseqüentemente, difundi-las, o que gera inconsistência na atuação organizacional.

Ainda sobre problemas em alinhar organizacionalmente o processo de CIM em PMEs, Einwiller e Boegnik (2012) notaram que essas organizações sofrem com conflitos departamentais, ausência de compartilhamento de objetivos e processos para cooperação, o que pode inibir a integração desejada. Já Mortimer e Laurie (2017) apontam que em algumas organizações, o departamento de marketing não possui influência suficiente para guiar os rumos da organização, o que também implica em dificuldades para integrar CIM. Tal situação foi pesquisada por Massiera, Gilmore e Sellami (2017) que notaram certa resistência dos gestores em considerar a comunicação de marketing como meio das organizações alcançarem seus objetivos. Normalmente, os gestores de PMEs negligenciam a adoção proativa dos conceitos de marketing (p. ex. processo de CIM) e lançam mão deles apenas em situações de performance negativa. Essa situação é o que os autores descrevem como ilegitimidade do marketing nas organizações (MASSIERA; GILMORE; SELLAMI, 2017) e seu reflexo pode ser notado na dificuldade em integrar estrategicamente o processo de CIM.

Em resumo, nota-se que apesar da literatura sobre o tema ter sido desenvolvida ao longo de três décadas (KLIATCHKO, 2005, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), as organizações ainda enfrentam

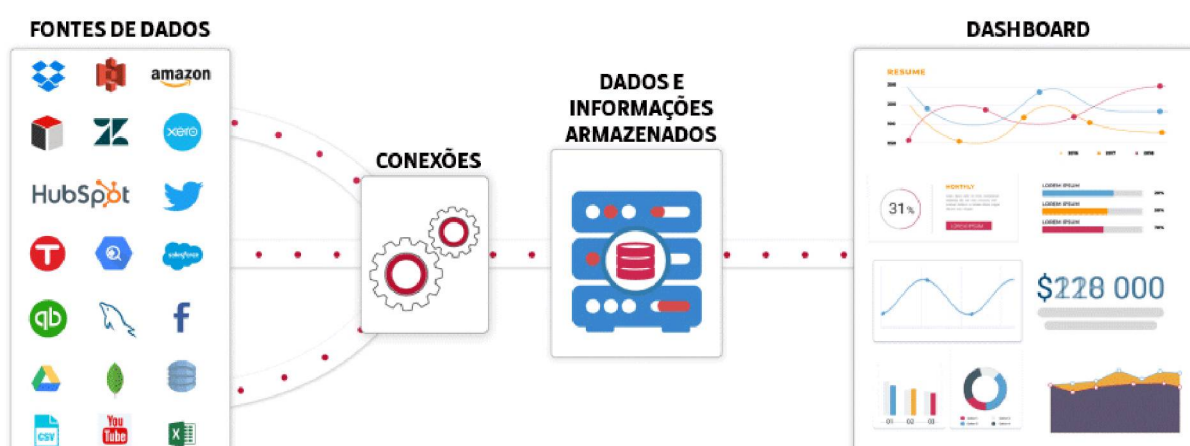
dificuldades ao implementar CIM (MANOLI; HODGKINSON, 2019). Dessa forma, este trabalho propõe estudar a importância da implementação plena de CIM como processo organizacional como forma de alcançar performance superior. Além disso, propõe a investigação do uso de *dashboards* de marketing como elemento capaz de fortalecer essa relação ao reduzir pontos problemáticos como o alinhamento organizacional (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MANOLI; HODGKINSON, 2019; MORTIMER; LAURIE, 2017) e a avaliação dos programas de comunicação de marketing implementados (EINWILLER; BOENIGK, 2012).

### 2.3 USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

Os *dashboards* de marketing são ferramentas que fornecem informações de desempenho de curto e longo prazo, as quais são compartilhadas por toda organização (PAUWELS et al., 2009). Essas ferramentas destacam-se pela apresentação visual e simplificada de dados e informações, além de facilitarem o acesso dos gestores à situação do setor de marketing da organização (PATTERSON, 2007).

Apesar do caráter visual, nota-se que não é apenas a forma como os dados e informações são apresentados que impactam a organização, mas o conteúdo contido nos *dashboards* (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006). Dessa forma, o desenvolvimento dessas ferramentas consiste em selecionar métricas de interesse dos gestores (das organizações) que realmente impactem no desempenho organizacional e definir um modelo (DA GAMA, 2011; PATTERSON, 2007) (Figura 1).

Figura 1 – Desenvolvimento de *dashboards*

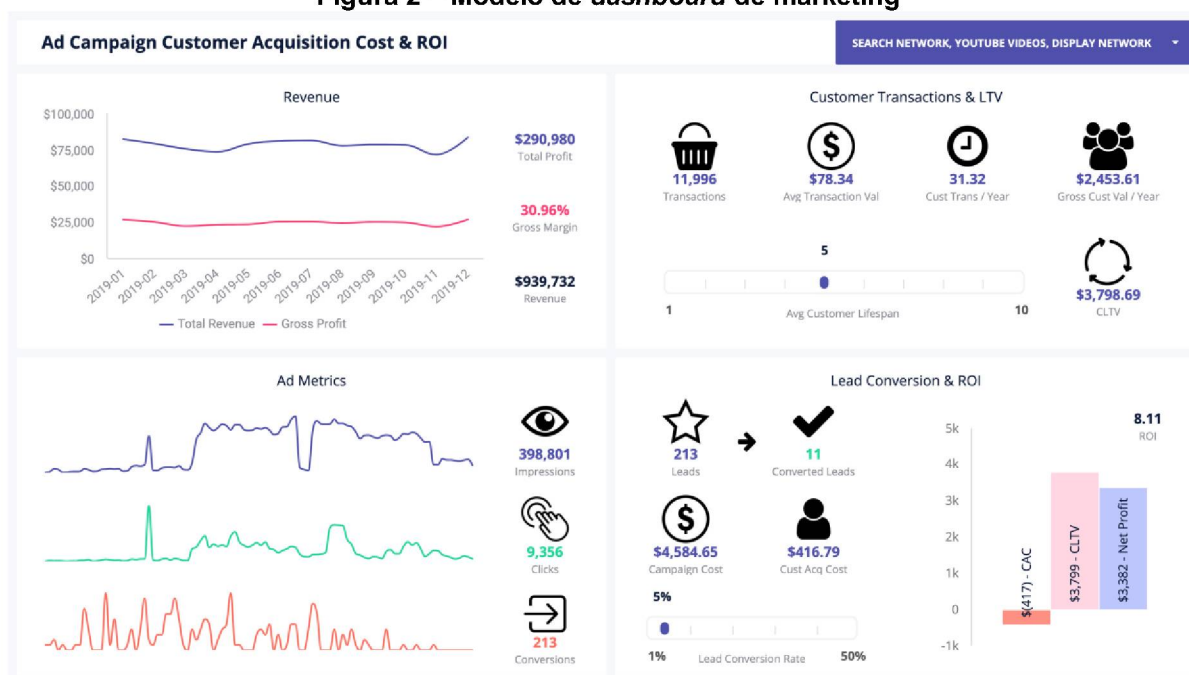


Fonte: Adaptado de ClicData (2021b)

A Figura 1 ilustra uma das formas como ocorre o desenvolvimento de *dashboards*. Inicialmente, a organização possui algumas ou várias fontes de dados à sua disposição (p. ex. dados de mídias sociais), após a seleção daqueles que a interessam, esses dados são processados de modo que sejam conectados e transformados em informações que serão armazenadas. Com esses dados e informações à disposição, cabe aos gestores escolherem aqueles que irão compor seus *dashboards*, sendo exibidos em uma única tela.

A seguir, um exemplo de *dashboard* de marketing utilizado (Figura 2):

Figura 2 – Modelo de *dashboard* de marketing



Fonte: ClicData (2021a)

Esse exemplo de *dashboard* fornece indicadores do desempenho de marketing e financeiro, tais como *leads* convertidos<sup>6</sup>, custo de aquisição de clientes e retorno sobre o investimento (ROI) da campanha (CLICDATA, 2021a) (Figura 2). Pauwels (2015) destaca que é fundamental que os tomadores de decisão conectem variáveis de marketing e financeiras – assim como no exemplo anterior – para harmonizar as escolhas da área com os objetivos gerais da organização.

<sup>6</sup> Em português, *leads* podem ser entendidos como consumidores que manifestaram interesse de compra. A taxa de conversão remete aos que efetivamente realizaram a compra.

Apresentada a ferramenta, destaca-se que seu uso pode ser considerado um recurso informacional (MORGAN, 2012), vide seus benefícios potenciais: (a) visualização unificada do setor de marketing, (b) descomplexificação de dados e informações, (c) auxílio na avaliação de problemas (PATTERSON, 2007) e (d) no processo de tomada de decisão, (e) monitoramento de desempenho, (f) alinhamento entre marketing e organização (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009), (g) suporte no planejamento e (h) na garantia de eficiência dos gastos com marketing, (i) integração cross-funcional de dados, processos e pontos de vista, (j) detalhamento (PAUWELS et al., 2009) e (k) disseminação de dados e informações (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006), além de (l) disponibilizar relatórios automatizados em tempo real (O’SULLIVAN; ABELA, 2007).

Tais benefícios podem ser divididos em três grupos de motivos principais para o uso de *dashboards*: (a) organização, (b) integração e (c) disseminação de dados e informações. Primeiro, o uso de *dashboards* permite organizar os indicadores de forma simples e que possibilita fácil entendimento, o que é fundamental para auxiliar nos processos de avaliação de problemas, aprendizagem e tomada de decisão dos gestores, além de ser útil para o planejamento estratégico de marketing (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009). Além disso, essa organização permite que a performance seja analisada constantemente e de forma detalhada, o que auxilia os gestores na avaliação do alinhamento entre as estratégias adotadas e os resultados esperados (PAUWELS et al., 2009).

Segundo, o uso de *dashboards* de marketing auxilia no processo de integração, pois permite a unificação de dados e informações advindos de diferentes fontes, assim como a apresentação das relações entre eles (PAUWELS et al., 2009). Isso, aliado à disseminação – horizontal e vertical (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006), permite que profissionais em diferentes funções tenham acesso à um conjunto de medidas consistentes para análise da situação do setor de marketing (PAUWELS et al., 2009). Ainda, Pauwels et al. (2009) destacam o uso de *dashboards* de marketing para comunicar ao restante da organização quais os indicadores importantes para o setor homônimo.

Em uma comparação lúdica, Dover (2004) aponta que utilizar *dashboards* ajuda as organizações à trabalharem coletivamente como uma “colônia de formigas”, pois permite que os funcionários compreendam o cenário completo da organização, assim como seus papéis individuais. Assim, é um recurso que contribui para o alinhamento

organizacional a partir do compartilhamento de metas e resultados, além de fornecer suporte para que profissionais em diferentes funções tomem decisões que vão ao encontro dos objetivos da organização (DOVER, 2004).

Apesar dos benefícios supracitados acerca do uso de *dashboards*, seu impacto, assim como o do uso de métricas de marketing em geral, nos resultados organizacionais ainda é algo questionável, visto que algumas das pesquisas não confirmaram suas vantagens (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; O'SULLIVAN; ABELA, 2007; O'SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009; SAILORS, 2020), mantendo esse tópico envolto de dúvidas.

Clark, Abela e Ambler (2006) testaram o impacto do uso de *dashboards* de marketing na satisfação dos gestores e não encontraram resultados significativos, já O'Sullivan e Abela (2007) e O'Sullivan, Abela e Hutchinson (2009) não encontraram suporte para o papel do uso de *dashboards* como moderador da relação entre medidas de desempenho de marketing e satisfação do *Chief Executive Officer* (CEO) e performance da organização. Para justificar esses resultados, os autores construíram seus argumentos de forma semelhante e destacaram que em relação a necessidade de conhecer melhor o cenário organizacional, é possível que o mais importante seja quais dados, informações e medidas têm sido acessados e analisados pelos gestores e não o formato adotado para apresentá-los (p. ex. *dashboards* de marketing) (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; O'SULLIVAN; ABELA, 2007; O'SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009).

Refutadas as hipóteses desses estudos, pesquisas como as de Krush et al. (2013) e Krush, Agnihotri e Trainor (2016) buscaram entender a utilização dos *dashboards* de marketing e sua relação com o desempenho a partir de outra perspectiva. Os autores focaram em quais outros elementos organizacionais o uso dessas ferramentas poderia afetar, apresentando meios pelos quais poderiam impactar indiretamente o desempenho.

Krush et al. (2013) verificaram efeito indireto entre o uso de *dashboards* e performance de consumidores passando pelo *sensemaking* (em português, criação de sentido ou geração de significados), ou seja, notaram que o uso de *dashboards* impacta no desempenho desde que exista um processo de entendimento e aprendizagem sobre o mercado mediando essa relação. Já Krush, Agnihotri e Trainor (2016) confirmaram o efeito indireto sobre a performance de mercado passando por

capacidade de gerenciar informações de mercado e velocidade de implementação da estratégia de marketing.

Outro estudo que explorou possibilidades diferentes a partir do uso de *dashboards* foi de Pimentel (2020), a autora identificou que esse recurso funciona como mediador da relação entre orientação para o mercado e sistema de gestão de marcas. Segundo a autora, o uso de *dashboards* para manipular, organizar e disseminar dados de mercado auxilia na potencialização da orientação para o mercado e, conseqüente, construção de marcas fortes. Além disso, é válido ressaltar que apesar de não ser testada nessa pesquisa, Pimentel (2020) aponta que a literatura indica uma relação positiva entre sistema de gestão de marcas e desempenho.

Na contramão dos resultados positivos recentes citados nos parágrafos anteriores (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; KRUSH et al., 2013; PIMENTEL, 2020), Sailors (2020) não encontrou impacto da utilização de *dashboards*, assim como de tempo (em anos) e frequência desse uso, no desempenho percebido. Entre suas justificativas, o autor destaca que é possível que o uso de *dashboards* cause sobrecarga de informações nos gestores, sendo que o uso excessivo pode até impactar negativamente na percepção de desempenho (SAILORS, 2020).

Em suma, nota-se que não há consenso literário acerca dos benefícios a partir do uso de *dashboards* de marketing, entretanto, alguns estudos indicam efeito indireto sobre a performance (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; KRUSH et al., 2013), assim como sobre elementos que eventualmente possam impactá-la (PIMENTEL, 2020). Dessa forma, o presente trabalho parte da premissa de que o uso de *dashboards* de marketing não impacta diretamente em performance superior (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016; KRUSH et al., 2013) e investiga-o sob outra perspectiva, verificando seu papel como moderador da relação entre um processo de marketing (CIM) e desempenho.

Para tal, a escala utilizada para medir o uso de *dashboards* é a empregada por Pimentel (2020). Esse instrumento é uma adaptação da escala elaborada por Krush, Agnihotri e Trainor (2016), que por sua vez é adaptada da escala original de O'Sullivan e Abela (2007) (Quadro 6).

**Quadro 6 – Escala de uso de *dashboards* de marketing de Pimentel (2020)**

<b>DASH 1.</b> Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing.
--

<b>DASH 2.</b> Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing.
---

Continua

<b>DASH_3.</b> Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing.
--

<b>DASH_4.</b> Exploramos em diferentes nível de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing.
--

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Pimentel (2020)

Dentre as escalas identificadas na literatura, essa é a que melhor detalha as características do uso de *dashboards* de marketing, pois possui itens que remetem ao seu conteúdo. Corroborando com as características apontadas por Clark, Abela e Ambler (2006), O’Sullivan e Abela (2007), Patterson (2007) e Pauwels et al. (2009), nota-se que esse instrumento verifica se há realmente o monitoramento dos principais indicadores de desempenho de marketing, assim como a automatização de relatórios, o acompanhamento em tempo real e o detalhamento dos mesmos.

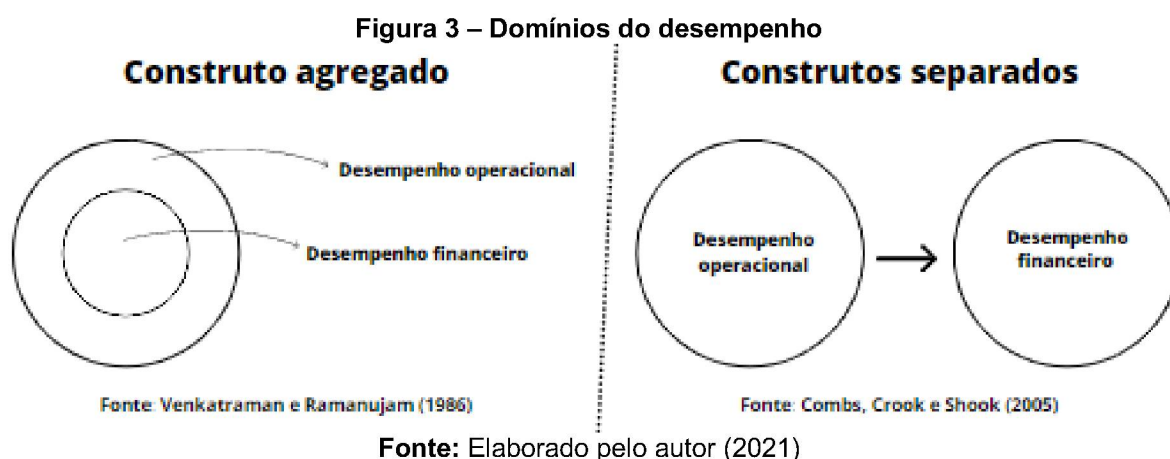
## 2.4 DESEMPENHO

O que é possível entender por “desempenho”? Segundo a definição clássica do dicionário, desempenho é “o modo como alguém ou alguma coisa se comporta tendo em conta sua eficiência, seu rendimento” (DICIO, 2021), ou seja, o resultado de alguma ação. Assim, considerando o campo organizacional, o desempenho é a consequência natural das atividades realizadas pela organização (DA GAMA, 2011).

Posto isso, o desempenho pode ser caracterizado como operacional ou financeiro, sendo que o primeiro é representado por indicadores não financeiros e relacionados à performance de setores, tais como aumento na satisfação dos clientes e número de vendas, ao passo que o segundo é mensurado por indicadores estritamente financeiros (p. ex. retorno sobre investimentos) (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Dentre esses, os aspectos financeiros são aqueles estudados há mais tempo pelos pesquisadores, entretanto, representam uma parcela bastante estreita da performance, assim, surgiu a necessidade de estudos acerca de outros indicadores de desempenho, como os operacionais (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Apresentados esses dois domínios, Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) explicam que pesquisadores diferem em suas escolhas conceituais e trabalham o construto de formas diferentes: (a) como um único construto contendo indicadores

operacionais e financeiros (unidimensional ou multidimensional) ou (b) como dois construtos separados (Figura 3).



Na Figura 3, é possível observar os dois modelos distintos acerca do desempenho citados nos parágrafos anteriores. No modelo à esquerda do leitor, nota-se que o círculo central corresponde ao desempenho financeiro, sendo envolto pela performance operacional, a comunhão entre os desempenhos operacional (não financeiro) e financeiro promove o que é chamado de desempenho de negócios, correspondendo a uma visão agregada do construto (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986)<sup>7</sup>.

Nota-se que no modelo de Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho funciona como um grande domínio, representado por algumas camadas, no qual não há relações de antecedência ou consequência entre as diferentes categorias de performance. Posto isso, Combs, Crook e Shook (2005) concordam que o desempenho é categorizado como operacional ou financeiro, mas apontam que essas duas categorias não fazem parte do mesmo domínio, sendo o desempenho operacional antecedente do desempenho financeiro, conforme modelo à direita na Figura 3.

Segundo Combs, Crook e Shook (2005), as duas categorias devem ser tratadas separadamente, sendo o desempenho operacional o resultado imediato das atividades de um determinado setor (p. ex. atividades de marketing implicam em

<sup>7</sup> Além desses dois domínios, os autores consideram a efetividade organizacional. Essa corresponde a um nível mais amplo de desempenho referente a elementos como desempenho corporativo ambiental ou social, por exemplo (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

desempenho de marketing e atividades de recursos humanos impactam em desempenho recursos humanos). Assim, seguindo a lógica da VBR, a partir do cumprimento das metas e alcance de vantagem competitiva pelo setor é que a organização conseguirá alcançar desempenho financeiro – também chamado de desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Posto isso, nesta pesquisa o desempenho é conceitualmente apresentado de forma separada, sendo desempenho operacional e desempenho financeiro construtos diferentes (HOOLEY et al., 2005; MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). O construto estudado é o desempenho de marketing, tal escolha parte do argumento de que o desempenho operacional é subdividido em várias dimensões (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005), sendo o desempenho de marketing consequência imediata das atividades de marketing (p. ex. implementação de CIM) (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

#### **2.4.1 Desempenho de marketing**

Especificamente, no que tange o setor de marketing, é cada vez mais importante que demonstre sua força e importância dentro da organização, assim, é imprescindível que apresente medidas que liguem suas ações ao desempenho (HELDT et al., 2020; MORGAN, 2012). Dessa forma, algumas pesquisas da área apresentam modelos<sup>8</sup> ligando marketing à performance (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Rust et al. (2004) e Grønholdt e Martensen (2006) não consideraram os termos operacional e financeiro, mas construíram modelos nos quais apresentam de forma sequencial e detalhada os resultados do setor de marketing.

No modelo de Rust et al. (2004), intitulado “cadeia de produtividade em marketing”, as estratégias do setor (p. ex. CIM) levam à adoção de ações táticas (p. ex. campanhas publicitárias), as quais impactam em resultados para a organização. Os resultados imediatos são em relação aos clientes (p. ex. atitude, satisfação e

---

<sup>8</sup> Ressalta-se que os modelos citados consideram o desempenho financeiro como seu estágio final (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004), entretanto, o foco desta seção está nos resultados imediatos das ações de marketing, ou seja, nos resultados operacionais do setor.

lealdade dos clientes), seguidos dos relacionados ao mercado (p. ex. impacto em vendas) (RUST et al., 2004), os quais enquadram-se na categoria de desempenho de marketing. Já o modelo de Grønholdt e Martensen (2006), intitulado “cadeia de valor de marketing”, apresenta resultados semelhantes, mas condensa as ações estratégicas e táticas em único domínio denominado ações de marketing.

Ambos modelos corroboram com Srivastava, Fahey e Christensen (2001) que, a partir da VBR, apresentam uma estrutura relacionando o investimento em recursos de marketing à desempenho. Segundo os autores, ao investir e utilizar recursos de marketing, as organizações garantem recursos relacionais e intelectuais, ou seja, recursos que reforçam seu relacionamento com seus *stakeholders*, assim como auxiliam na aquisição de informações sobre o mercado, tais elementos quando combinados pelos processos de marketing, ajudam na criação de valor e vantagem competitiva para as organizações (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). Ainda, considerando que essas vantagens signifiquem desempenho superior, recomenda-se que as organizações reinvestam em marketing para manter suas posições de destaque (KATSIKEAS et al., 2016; MORGAN, 2012; RUST et al., 2004; SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

Na mesma linha dos modelos anteriores, Katsikeas et al. (2016) relacionaram marketing e desempenho. Os autores seguem Combs, Crook e Shook (2005) ao considerarem a relação sequencial entre desempenhos operacional e financeiro (organizacional), assim como vão ao encontro de Rust et al. (2004) e Grønholdt e Martensen (2006) ao detalharem esses resultados. Após analisarem 998 pesquisas entre 1981 e 2014, Katsikeas et al. (2016) apresentaram uma estrutura dividindo o desempenho de marketing em quatro dimensões: (a) mentalidade do consumidor – percepções e atitudes, (b) comportamento do consumidor – comportamento de compra, (c) desempenho em nível do consumidor – lucratividade e (d) desempenho de produtos – participação de mercado.

Basicamente, o modelo indica que as ações de marketing impactam inicialmente em clientes (p. ex. reforçam a satisfação e lealdade), o que implica conseqüentemente em resultados superiores em relação ao mercado (p. ex. aumento nas vendas e na participação de mercado) (KATSIKEAS et al., 2016). Citando Rust et al. (2004), essas ações implicam no fortalecimento da posição de mercado da organização.

Nota-se que apesar das diferenças em algumas nomenclaturas, os modelos de Rust et al. (2004), Grønholdt e Martensen (2006) e Katsikeas et al. (2016) convergem, sendo que as ações de marketing (ações estratégicas → ações táticas) resultam inicialmente em performance operacional da área (desempenho de marketing).

Apoiados pela VBR, Hooley et al. (2005) pesquisaram a relação entre recursos de marketing e performance, identificando que o uso desses recursos impacta inicialmente em resultados relacionados à clientes (p. ex. lealdade e satisfação) e vendas (p. ex. volume), ou seja, em resultados operacionais da área. Tal achado ajuda a reforçar os modelos supracitados (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Posto isso, apesar das semelhanças entre os modelos, ressalta-se que não há um “conjunto perfeito” de indicadores de marketing aplicáveis a qualquer situação (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006), sendo imprescindível identificar resultados de marketing que realmente reflitam os objetivos das ações de marketing pesquisadas (KATSIKEAS et al., 2016).

A fim de definir quais indicadores mais adequados para este estudo, foi elaborado o Quadro 7 contendo relação com alguns dos principais indicadores operacionais de marketing pesquisados na literatura de CIM ao longo do século XXI (2001-2021).

**Quadro 7 – Resultados operacionais de CIM (2001-2021)**

<b>Indicadores operacionais de marketing</b>	<b>Autores</b>
Efetividade da campanha de comunicação	Luxton, Reid e Mavondo (2015, 2017)
Participação de mercado	Low (2000); Fam (2001); Reid (2005); Porcu, del Barrio-García e Kitchen (2017); Porcu et al. (2019a); Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a, 2021)
Sucesso de Mercado	Einwiller e Boenigk (2012)
Satisfação dos consumidores	Reid (2005); Einwiller e Boenigk (2012); Gomes (2019); Porcu et al. (2019a); Pisticchio e Toaldo (2020); Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a, 2020b, 2021)
Lealdade dos consumidores	Gomes (2019); Pisticchio e Toaldo (2020)
Atendimento ao cliente	Gomes (2019); Pisticchio e Toaldo (2020)
Aquisição de novos clientes	Gomes (2019); Pisticchio e Toaldo (2020); Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a; 2021)
Retenção de clientes de valor	Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a; 2021)
<i>Word-of-mouth</i> (WOM) (transmissão de informações via comunicação oral)	Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020b)
Intenção de recompra	Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020b)

Continua

Conclusão

Satisfação dos funcionários	Einwiller e Boenigk (2012)
Consciência da marca	Fam (2001); Einwiller e Boenigk (2012)
Imagem da marca	Einwiller e Boenigk (2012)
Vantagem da marca	Reid (2005); Porcu et al. (2019a, 2019b)
Valor da marca	Šerić (2017)
Desempenho de mercado da marca	Luxton, Reid e Mavondo (2015, 2017)
Tráfego na loja física	Fam (2001)
Vendas	Fam (2001); Reid (2005); Baidya e Maity (2010); Porcu, del Barrio-García e Kitchen (2017); Gomes (2019); Porcu et al. (2019a); Pisicchio e Toaldo (2020); Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2020a; 2021)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Nota-se que o impacto de CIM está relacionado à forma como tem sido adotada, sendo sua abordagem como processo organizacional capaz de resultar em uma gama ampla de benefícios às organizações, inclusive, em vantagem competitiva (TAFESSE; KITCHEN, 2017). Pesquisas que abordaram CIM de forma semelhante a este trabalho (como processo), encontraram suporte para sua relação com desempenho.

Pisicchio e Toaldo (2020) investigaram PMEs no setor hoteleiro brasileiro e identificaram que CIM impacta em desempenho de marketing, pois auxilia essas organizações a estabelecerem e manterem relacionamentos com os consumidores, assim como cumprirem seus objetivos de venda. Porcu et al. (2019a) também investigaram o setor hoteleiro, mas na Espanha, e encontraram suporte para a relação entre CIM e desempenho, a diferença para o estudo anterior é que os autores consideraram performance como um construto multidimensional (satisfação dos consumidores, vantagem da marca e vendas).

Na mesma linha das pesquisas supracitadas, Porcu et al. (2019b) também adotaram o mesmo conceito deste trabalho, entretanto, mensuraram seu impacto em desempenho da marca, identificando que CIM reforça o reconhecimento do público sobre a marca. Outras pesquisas também consideraram CIM a partir de uma perspectiva organizacional e encontraram seu efeito positivo em desempenho (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a; EINWILLER; BOENIGK, 2012; REID, 2005). Contrariando essas pesquisas, um resultado curioso foi identificado por Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2021), apesar de encontrarem suporte para a relação entre CIM e desempenho de mercado (p. ex. aquisição de novos clientes, aumento de vendas) em organizações de um país com

economia desenvolvida (Espanha), não encontraram suporte para a mesma hipótese em um país em desenvolvimento (Bielorrússia). Entretanto, os autores não apresentaram detalhes sobre esse resultado ao longo do estudo (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021).

Ainda, outros trabalhos trataram CIM a partir de uma perspectiva ampla, mas como capacidade, e encontraram suporte para seu impacto em indicadores operacionais de marketing (GOMES, 2019; LUXTON; REID; MAVONDO, 2015, 2017). Luxton, Reid e Mavondo (2015, 2017) identificaram que CIM reforça a efetividade da campanha e a construção de marcas fortes, ao passo que Gomes (2019) destaca que ao adotar CIM, as organizações influenciam positivamente as percepções de seus clientes.

Dessa forma, partindo de estudos anteriores sobre o tema, segue o Quadro 8 com a escala adotada nesta pesquisa:

**Quadro 8 – Escala de desempenho de marketing de Pisicchio e Toaldo (2020)**

<b>Relacionado aos objetivos estabelecidos no último ano...</b>
<b>DM_1.</b> ... melhoramos a satisfação dos nossos clientes.
<b>DM_2.</b> ... adquirimos novos clientes mais que o esperado.
<b>DM_3.</b> ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.
<b>DM_4.</b> ... atingimos nossas metas de vendas.
<b>DM_5.</b> ... melhoramos a lealdade dos clientes.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Pisicchio e Toaldo (2020)

Essa escala foi elaborada por Pisicchio e Toaldo (2020) a partir das escalas de Chen, Tsou e Huang (2009), Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) e Tafesse e Wien (2018) e engloba os seguintes itens: (a) satisfação de clientes, (b) aquisição de clientes, (c) atendimento ao cliente, (d) vendas e (e) lealdade dos consumidores. Tais indicadores, além de serem utilizados em pesquisas anteriores sobre CIM (ŠERICÍ, 2016), corroboram com alguns dos principais resultados de marketing (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; HELDT et al., 2020; MORGAN, 2012; RUST et al., 2004).

## 2.5 HIPÓTESES DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os argumentos para as duas hipóteses propostas, assim como o modelo estrutural contendo os construtos de primeira e segunda ordem.

### 2.5.1 Processo de CIM e desempenho de marketing

Parte-se do princípio de que os processos de marketing permitem que o setor homônimo cumpra seus objetivos primários (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016). Dessa forma, o processo de CIM é um recurso organizacional (MORGAN, 2012) que tem como objetivo central criar e reforçar os relacionamentos firmados pela organização (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Para isso, as organizações buscam estabelecer relações dialógicas e interativas com seus públicos-alvo (KLIATCHKO, 2005, 2008), além de promover comunicações consistentes e que facilitam o entendimento dos interlocutores acerca das mensagens enviadas (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020b).

Essas atividades caracterizam CIM como recurso capaz de gerar percepções e atitudes positivas nos *stakeholders* (GOMES, 2019; KELLER, 2001), o que segundo a cadeia de produtividade de marketing de Rust et al. (2004) implica na otimização das vendas. Complementando essas afirmações, Porcu et al. (2019a) apontam que a adoção de CIM como processo pode ser fonte de desempenho superior, pois é uma forma eficaz de alcançar melhores níveis de satisfação de clientes e vendas, por exemplo.

Apesar dessas alegações, nota-se que ainda não há convergência entre as diversas pesquisas da área acerca dos resultados imediatos da implementação de CIM, ou seja, dos indicadores que deveriam compor o desempenho de marketing, entretanto, a literatura apresenta relação positiva de CIM com (a) aquisição de novos clientes (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a, 2021; GOMES, 2019; PISICCHIO; TOALDO, 2020), (b) satisfação e (c) lealdade dos consumidores (GOMES, 2019; PISICCHIO; TOALDO, 2020) e (d) aumento no número de vendas (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a, 2021; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; PORCU et al., 2019a; REID, 2005), resultados consonantes com os objetivos da área de marketing (MORGAN, 2012). Esses itens destacam-se por fornecerem elementos que permitem às organizações compreenderem melhor seus relacionamentos, fornecendo dados sobre a recepção e reação dos consumidores às ofertas veiculadas (KATSIKEAS et al., 2016; MORGAN, 2012; RUST et al., 2004).

Posto isso, os estudos supracitados permitem a proposição da seguinte hipótese (H1):

**H1:** O processo de CIM impacta positivamente no desempenho de marketing.

### **2.5.2 Processo de CIM, uso de *dashboards* de marketing e desempenho de marketing**

Para que a implementação de CIM fortaleça os relacionamentos estabelecidos pela organização com seus diversos públicos, é fundamental que os gestores mantenham o processo alinhado organizacionalmente, garantam consistência da mensagem transmitida e utilizem um sistema de banco de dados que permite acompanhar as interações entre organização e seus *stakeholders* (PORCU; DEL BARRIO-GARCIA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Assim, esta pesquisa defende que a adoção de um elemento com essas características pode reforçar a relação entre processo de CIM e desempenho.

Nota-se que o uso de *dashboards* de marketing pode ser esse elemento. Primeiro, esse recurso permite que os gestores integrem os diversos dados e informações vindos de diferentes fontes, agrupando-os em uma única base de dados e disseminando uma visão geral aos envolvidos no processo de CIM (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009). Tal característica é importante para criar um cenário de colaboração na organização, no qual seus membros conseguem compreender os objetivos e resultados individuais e organizacionais (DOVER, 2004), podendo reforçar o *locus* de integração de CIM (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

Segundo, visto que o processo envolve o esforço conjunto de diversos membros, é imprescindível que as organizações mantenham avaliação constante dos esforços relacionados à CIM (MANOLI; HODGKINSON, 2019), pois a partir dessas análises é que conseguem compreender como têm sido estabelecidos os relacionamentos com seus públicos-alvo (KLIATCHKO, 2008) e planejar ações futuras (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Considerando que o uso de *dashboards* de marketing possibilita o acesso à relatórios unificados (PATTERSON, 2007), detalhados (PAUWELS et al., 2009) e em tempo real (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006), acredita-se que pode fornecer suporte para que os gestores avaliem o processo de CIM, assim

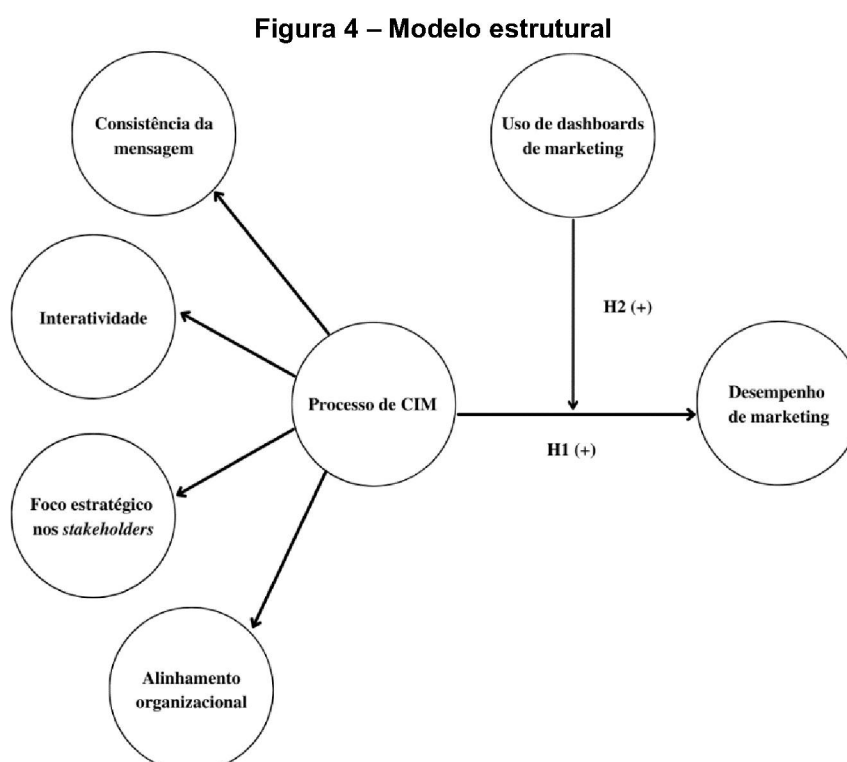
como o retorno sobre os investimentos, com mais precisão (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Propõe-se então que o uso de *dashboards* de marketing pode reforçar o *locus* de integração de CIM, assim como oferecer suporte para avaliação constante dos esforços da organização em relação ao processo (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009), realçando seus resultados. Essas características permitem caracterizar o papel do uso de *dashboards* de marketing como possível moderador da relação entre processo de CIM e desempenho de marketing, pois o recurso possui características que podem alterar a relação entre os outros dois construtos, intensificando-a (PRADO; KORELO; SILVA, 2014). Dessa forma, é apresentada a seguinte hipótese (H2):

**H2:** O impacto positivo do processo de CIM em desempenho de marketing é moderado pelo uso de *dashboards* de marketing.

### 2.5.3 Modelo estrutural

A Figura 4 corresponde ao modelo estrutural contendo as hipóteses de pesquisa apresentadas nas subseções anteriores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa segue o paradigma<sup>9</sup> pós-positivista, ou seja, considera a realidade objetiva (CRESWELL, 2014). Creswell (2014) destaca que essa realidade é cognoscível através da confirmação e/ou refutação de leis e teorias que a regem, para tal, os pesquisadores reduzem algumas ideias à questões e hipóteses compostas por um conjunto menor de variáveis, desenvolvem medidas numéricas que permitem estudá-las, coletam dados e conduzem os testes necessários. Destaca-se que as respostas encontradas pelas pesquisas pós-positivistas não devem ser tratadas como incontestáveis, mas como prováveis (CRESWELL, 2014).

Na sequência, em harmonia com o paradigma pós-positivista, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing moderado pelo uso de *dashboards* de marketing?

O capítulo é dividido em cinco partes: (a) classificação e delineamento da pesquisa, (b) definição dos termos, (c) população e amostra, (d) técnica de coleta de dados e (e) técnica de análise de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

As pesquisas na área de marketing podem ser classificadas de forma ampla como exploratórias ou conclusivas (MALHOTRA, 2012). Assim, em consonância com o paradigma escolhido, o presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa conclusiva. Pesquisas concebidas dessa forma partem de uma abordagem quantitativa e têm como objetivo principal examinar relações entre variáveis, para tal, é imprescindível o emprego de amostras representativas que permitam aos pesquisadores realizarem inferências acerca da população-alvo (MALHOTRA, 2012). As pesquisas conclusivas são divididas em dois tipos: (a) causais e (b) descritivas, sendo essa classificada como descritiva. Tais pesquisas são pré-planejadas, estruturadas e contam com formulação prévia de hipóteses, sendo empregadas

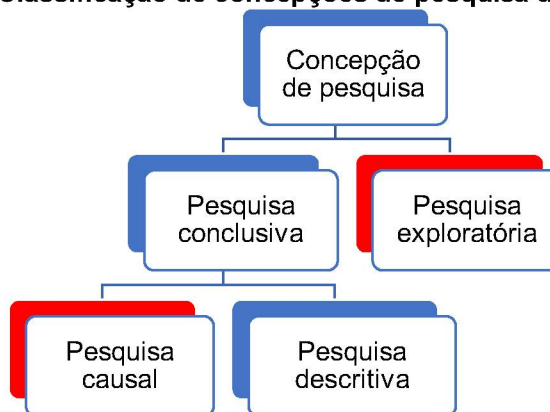
---

<sup>9</sup> Esta pesquisa considera paradigma a partir da obra “*Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*” (CRESWELL, 2014). Dessa forma, paradigma é definido como “um conjunto básico de crenças que orientam a ação” (GUBA, 1990, p. 17 apud CRESWELL, 2014, p. 35).

quando o objetivo central está em descrever características ou funções do mercado (MALHOTRA, 2012).

Na Figura 5, a classificação desta pesquisa é apresentada pelo caminho colorido em azul.

**Figura 5 – Classificação de concepções de pesquisa de marketing**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021) a partir de Malhotra (2012)

Em relação à estratégia de pesquisa, foi empregada a *survey* (em português, levantamento). Essa estratégia consiste na elaboração de um questionário estruturado, instrumento comumente utilizado para acesso à dados primários<sup>10</sup> e que permite aos pesquisadores realizarem inferências a partir da amostra analisada (MALHOTRA, 2012). Para que o questionário cumprisse seu objetivo, foi fundamental verificar exaustivamente a literatura acerca do tema e ter clareza nas características e informações buscadas, assim como nas questões formuladas (BARBETTA, 2004). Em relação ao corte temporal, esta pesquisa caracteriza-se como transversal, ou seja, os dados foram coletados com os respondentes em um único período do tempo (MALHOTRA, 2012).

A aplicação do questionário ocorreu por meio de entrevistas eletrônicas pela *internet*. Esse método consiste em disponibilizar o questionário em um *site*<sup>11</sup> (em português, endereço eletrônico), permitindo que os usuários o preencham assim que o acessarem. Nesse caso, dispensou-se a presença física do entrevistador para aplicação do instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2012).

<sup>10</sup> “Dados originados pelo pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema de pesquisa” (MALHOTRA, 2012, p. 80).

<sup>11</sup> Disponível em: <https://forms.gle/cP8iSKeq3tgBXeQ59>. Acesso em: 05 ago. 2021.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Neste trabalho, foram considerados três construtos: (a) processo de CIM, (b) uso de *dashboards* de marketing e (c) desempenho de marketing. Assim, são apresentadas suas definições constitutivas e operacionais<sup>12</sup>.

#### a) Processo de Comunicação Integrada de Marketing (CIM):

Definição constitutiva: Processo interativo centrado nos *stakeholders* que visa estabelecer relacionamentos lucrativos de longo-prazo e gerar valor a partir do alinhamento de processos organizacionais, analíticos e comunicacionais que possibilitam diálogo ao transmitir mensagens consistentes pelos diversos meios de comunicação (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

Definição operacional: O processo de CIM é representado por um modelo de ordem superior do tipo reflexivo-reflexivo (em inglês, *reflective-reflective higher order construct*)<sup>13</sup>, sendo composto por um construto de segunda ordem (processo de CIM) e quatro construtos de primeira ordem (consistência da mensagem, interatividade, foco nos *stakeholders* e alinhamento organizacional). Foi mensurado a partir da escala de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017), contendo 25 itens e com formato tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

#### b) Uso de *dashboards* de marketing:

Definição constitutiva: Consiste no uso de painéis de marketing que apresentam resumidamente as principais informações relacionadas ao desempenho (p. ex. dados e métricas de mercado e financeiros) e fornecem um panorama que permite entender sobre os principais processos de marketing da organização (O’SULLIVAN; ABELA, 2007).

---

<sup>12</sup> Definições constitutivas e operacionais referem-se às definições conceituais e características diretamente observáveis dos construtos, respectivamente (MALHOTRA, 2012).

<sup>13</sup> O termo “modelo de ordem superior” refere-se a construtos compostos por duas ou mais camadas de componentes (p. ex. construto de segunda ordem, construtos de primeira ordem e itens diretamente observáveis), sendo a tipologia “reflexivo-reflexivo” adotada quando os construtos de segunda ordem são refletidos pelos de primeira ordem, que por sua vez, são mensurados por indicadores reflexivos (HAIR JR. et al., 2017).

Definição operacional: O uso de *dashboards* de marketing é um construto de primeira ordem. Sua mensuração foi feita a partir da escala de Pimentel (2020), adaptada da escala elaborada por Krush, Agnihotri e Trainor (2016), que por sua vez é adaptada da escala original de O’Sullivan e Abela (2007), contendo quatro itens e com formato tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

c) Desempenho de marketing:

Definição constitutiva: Consiste no cumprimento dos objetivos específicos da área de marketing, ou seja, nos resultados operacionais (não financeiros) de marketing (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATISIKEAS et al., 2016).

Definição operacional: O desempenho de marketing é um construto de primeira ordem. Foi mensurado a partir da escala de Pisicchio e Toaldo (2020), baseada nas escalas de Chen, Tsou e Huang (2009), Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) e Tafesse e Wien (2018), contendo cinco itens e com formato tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Malhotra (2012) define população-alvo como o conjunto de elementos que contém as informações procuradas pelos pesquisadores. Para esta pesquisa, a população-alvo consiste nas empresas do setor varejista com presença *online* atuantes no Brasil.

Definidas como organizações que praticam vendas fracionadas e em pequenas quantidades diretamente ao consumidor final (MOLA; ROCHA, 2018), os varejos são classificados segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como varejo restrito e varejo ampliado (SBVC, 2021a) (Quadro 9).

**Quadro 9 – Classificação do varejo no Brasil**

<b>Classificação do varejo</b>	<b>Categorias</b>
<b>Varejo restrito</b>	Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo
	Tecidos, vestuário e calçados
	Móveis e eletrodomésticos
	Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria

Continua

Conclusão

	Livros, jornais, revistas e papelaria
	Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação
	Outros artigos de uso pessoal e doméstico
<b>Varejo ampliado</b>	Veículos e motos, partes e peças
	Material de construção

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir de SBVC (2021a)

Para esta pesquisa, foram consideradas organizações que se enquadram no varejo ampliado, classificação que abrange todas as categorias do varejo restrito, acrescidas as concessionárias de veículos e lojas de material de construção (SBVC, 2021a). Ainda, destaca-se que o varejo ampliado, assim como o restrito, engloba o varejo essencial, categoria composta por organizações que comercializam produtos básicos (p. ex. alimentos e medicamentos) (SBVC, 2021a).

Além do segmento de atuação, esses varejos diferenciam-se pelo nível de serviço e modelo comercial adotado (MOLA; ROCHA, 2018). Em relação aos níveis de serviço oferecidos aos consumidores, são apresentadas quatro categorias distintas: (a) completo, (b) limitado, (c) de seleção ou (d) autosserviço (MOLA; ROCHA, 2018) (Quadro 10). Tendo em conta que nenhum desses níveis apresenta características que desqualificam suas organizações para esta pesquisa, as empresas foram amostradas independente do nível de serviço apresentado.

**Quadro 10 – Níveis de serviço do varejo**

Níveis de serviço	Características	Exemplos
<b>Serviço completo</b>	A empresa despende toda atenção possível aos clientes (p. ex. atendimento exclusivo).	Confecções e joalherias
<b>Serviço limitado</b>	A empresa limita seu atendimento ao fornecimento de informações específicas e apresentação dos produtos aos consumidores.	Lojas de eletrodomésticos
<b>Serviço de seleção</b>	Os consumidores executam a maior parte do processo de compra, contando com ajuda de vendedores apenas quando solicitado.	Supermercados
<b>Autosserviço</b>	O consumidor assume o papel de “vendedor para si mesmo” ao realizar todos os processos relacionados à compra do produto (p. ex. procura, transporte e pagamento).	Lojas de conveniência que oferecem serviços de autopagamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir de Mola e Rocha (2018)

No que tange o modelo comercial, são apresentadas as categorias com loja e sem loja (MOLA; ROCHA, 2018). A categoria com loja inclui empresas que possuem lojas físicas (p. ex. lojas de departamento e supermercados), ao passo que a categoria sem loja inclui varejistas que não necessitam de um ambiente físico para

comercializarem seus produtos (p. ex. vendas pela *internet* ou pelo telefone) (MOLA; ROCHA, 2018). Mola e Rocha (2018) destacam que esses modelos não são mutuamente excludentes e algumas organizações adotam o modelo híbrido (p. ex. uso de lojas físicas e *online*).

Considerando que o cenário de saúde pública inspirou muitos cuidados devido à pandemia originada pela COVID-19 e regras de isolamento social e restrições de abertura ao comércio foram adotadas (SBVC, 2021a), compuseram a amostra desta pesquisa apenas empresas com atuação *online*, ou seja, foram pesquisadas organizações que adotaram o modelo sem loja ou híbrido.

Quanto aos respondentes, acredita-se que é possível apreender os elementos<sup>14</sup> da população-alvo a partir de profissionais envolvidos com as decisões de marketing das organizações pesquisadas, assim, buscou-se contato com pessoas com essa característica. Essa escolha é sustentada pelo fato desta pesquisa objetivar entender alguns construtos ligados principalmente às atividades de marketing realizadas pelas empresas estudadas (p. ex. processo de CIM, uso de *dashboards* de marketing e desempenho de marketing).

### 3.3.1 Amostra

No que tange a quantidade de varejos pelo país, a Pesquisa Anual de Comércio (PAC)<sup>15</sup> aponta que pelo menos desde 2007, esse setor possui mais de 1 milhão de organizações ativas (IBGE, 2021).<sup>16</sup> Em situações como essa, na qual é impraticável abordar toda a população-alvo devido ao seu tamanho considerável, é interessante que se use alguma técnica de amostragem, ou seja, reduza a população-alvo a um subgrupo que permita fazer inferências sobre o todo (MALHOTRA, 2012). Neste estudo foi utilizada uma técnica não-probabilística, a amostragem por julgamento, na qual o pesquisador seleciona para sua amostra elementos que considera representativos da população-alvo (MALHOTRA, 2012). Malhotra (2012) destaca que

---

<sup>14</sup> “[...] é o objeto sobre o qual se deseja as informações” (MALHOTRA, 2012, p. 271).

<sup>15</sup> A Pesquisa Anual de Comércio estima, entre outras variáveis, o número de empresas por setor (IBGE, 2021).

<sup>16</sup> Sobre a atuação *online*, o IBGE aponta que em dez/2020, a participação acumulada do *e-commerce* (em português, comércio eletrônico) no varejo ampliado brasileiro foi de 8,1% (MCC-ENET, 2021).

essa técnica é rápida e simples, entretanto, reduz a capacidade de generalizações a partir da pesquisa.

Em relação ao tamanho da amostra, seguiu-se as recomendações de Hair Jr. et al. (2017): (a) verificar qual variável recebe o maior número de preditores e quantos são – nesta pesquisa, o desempenho de marketing é o único construto que possui preditor (1), (b) adotar poder de teste de 80% e (c) tamanho do efeito ( $f^2$ ) de 0,15 (efeito mediano). Para um nível de significância de 5%, a partir do uso do *software* G\*Power<sup>17</sup> para o cálculo do tamanho da amostra, encontrou-se a quantidade mínima de 55 casos.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A seguir, são explicados os procedimentos seguidos para a coleta de dados, divididos em quatro subseções: (a) instrumento de coleta de dados, (b) validação do instrumento de coleta de dados, (c) pré-teste e (d) coleta de dados.

#### 3.4.1 Instrumento de coleta de dados

A fim de responder à questão de pesquisa, o instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário estruturado (BARBETTA, 2004; MALHOTRA, 2012). Esse instrumento é composto por diversas perguntas que permitem ao pesquisador obter informações específicas sobre a amostra pesquisada (MALHOTRA, 2012). Além disso, destaca-se por permitir certa padronização na coleta de dados (MALHOTRA, 2012), o que favorece a análise posterior (BARBETTA, 2004).

Nesta pesquisa, o questionário (disponível no Apêndice F) foi elaborado a partir das escalas pré-existentes de processo de CIM (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017), uso de *dashboards* de marketing (PIMENTEL, 2020) e desempenho de marketing (PISICCHIO; TOALDO, 2020). Essas escalas foram apresentadas na íntegra e explicadas ao longo do referencial teórico do trabalho. Além disso, foram detalhadas na definição operacional dos construtos utilizados.

---

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.gpower.hhu.de/en.html>. Acesso em: 01 jun. 2021.

### 3.4.2 Validação do instrumento de coleta de dados

Conforme citado anteriormente, o instrumento de pesquisa deste trabalho foi construído a partir de escalas já existentes. Dessa forma, como algumas das escalas originais (disponíveis no Apêndice A) foram elaboradas em outro idioma (inglês) e/ou aplicadas em contextos diferentes, fez-se importante validá-las. Esse processo é consonante com os princípios éticos da pesquisa de marketing, os quais prezam pela adoção de escalas que apresentem confiabilidade e validade razoáveis (MALHOTRA, 2012).

Posto isso, foram cumpridas quatro etapas consonantes com as orientações de Malhotra (2012), sendo (a) tradução (tradução direta, revisão e tradução reversa), (b) elaboração da versão inicial do questionário, (c) validação por especialistas acadêmicos e (d) por especialistas de mercado.

#### a) Tradução

Inicialmente, as escalas originais em inglês foram traduzidas para o português pelo próprio autor (disponíveis no Apêndice B). Para garantir exatidão na tradução, um acadêmico de pós-graduação em administração (brasileiro, fluente em inglês) teve acesso à versão inicial da escala traduzida e fez recomendações em relação à alguns dos termos utilizados.

Posteriormente, a versão traduzida para o português foi encaminhada a outro acadêmico (brasileiro, fluente em inglês), sem familiaridade com o tema e as escalas adotadas, para que fosse feito o processo de tradução reversa (disponível no Apêndice C). Finalizada essa etapa, as escalas originais em inglês e as escalas após o processo de tradução reversa foram confrontados a fim de analisar a correspondência na redação de seus itens. Por meio da ferramenta *online* Copyleaks<sup>18</sup>, foi identificada correspondência de 62,2% entre as escalas. Esse resultado foi analisado pelo autor-pesquisador em conjunto com outras duas pesquisadoras envolvidas na pesquisa e as escalas traduzidas foram consideradas adequadas.

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://copyleaks.com/pt/>. Acesso em: 05 jul. 2021.

## b) Elaboração da versão inicial do questionário

Realizada a tradução das escalas, em conjunto com as duas pesquisadoras envolvidas na pesquisa foram elaboradas a introdução do questionário e 14 questões para caracterização da empresa (10) e do respondente (4). Nas questões acerca do ciclo de vida da organização (item 7.3) e dos efeitos da COVID-19 (item 7.10), localizadas na “seção 4 – Caracterização da empresa”, foram realizadas perguntas a partir dos cenários propostos por Miller e Friesen (1983) e Wang et al. (2020), respectivamente.

Ainda, houve auxílio de duas mestras na área de marketing estratégico que alertaram sobre a necessidade de manter a redação das perguntas da forma mais simples possível e de explicar melhor alguns conceitos presentes nas escalas. Os termos (a) *dashboards*, (b) *stakeholders*, (c) comunicação horizontal e (d) comunicação vertical foram explicados no cabeçalho do questionário, já a expressão (e) cooperação horizontal e vertical foi substituída pela expressão “cooperação de todos os funcionários” no item “ALIN\_4” na “subseção 2.4 – Alinhamento organizacional”. Além disso, relacionado a dois itens específicos, recomendaram o acréscimo de exemplos.

No item “DASH\_1. Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing” localizado na “seção 1 – Uso de *dashboards* de marketing”, foi recomendado exemplificar os indicadores de desempenho de marketing. Para isso, foram acrescentados os itens “custo de aquisição de clientes, total de vendas e retorno sobre os investimentos em marketing”.

Já no item “CONS\_2. Minha empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação” localizado na “subseção 2.1 – Consistência da mensagem”, foi recomendado colocar exemplos sobre o que seriam esses componentes visuais da comunicação. Baseado em Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2020), foram acrescentados os termos “marca, nome, anúncios, *website*” para caracterizá-los.

Essa versão inicial do questionário está disponível no Apêndice D. Em seguida, o instrumento de pesquisa foi submetido às validações por especialistas acadêmicos e especialistas de mercado.

### c) Validação por especialistas acadêmicos

Entre 13/07/2021 e 20/07/2021, o instrumento de pesquisa foi submetido à validação por especialistas acadêmicos. Para tal, o questionário foi enviado à três professores doutores na área de marketing estratégico. Entre os apontamentos feitos, destacam-se os relacionados à (i) introdução do questionário, (ii) redação de algumas questões na escala de CIM e (iii) perguntas de caracterização.

Em relação à (i) introdução, foram sugeridos pequenos ajustes no texto inicial para que sua leitura ficasse menos cansativa. Já em relação à (ii) escala de CIM, foram recomendados ajustes gerais na forma como os itens foram escritos, sendo aqueles iniciados com “Minha empresa...” alterados para o uso direto do verbo em primeira pessoa do plural (p. ex. “ALIN\_7. Minha empresa treina os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação” foi alterado para “ALIN\_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação”), tais mudanças serviram para manter o fluxo de perguntas entre as três escalas utilizadas. Além disso, os exemplos utilizados para caracterizar “coordenação horizontal” e “coordenação vertical” também foram colocados diretamente nos itens ALIN\_1 e ALIN\_2.

Finalmente, sobre (iii) as perguntas de caracterização, além de ajustes na escrita de algumas questões, os especialistas acadêmicos sugeriram o uso de alternativas para os itens que solicitavam respostas discursivas (p. ex. itens 4.2, 4.8 e 5.2) e recomendaram que fossem acrescentadas perguntas que caracterizassem a localização geográfica das organizações pesquisadas. Assim, foram acrescentadas duas questões objetivas a fim de verificar a região de atuação das organizações (item 4.3) e se estão localizadas em capital ou não (item 4.4).

Essa versão do questionário está disponível no Apêndice E.

### d) Validação por especialistas de mercado

Entre 23/07/2021 e 27/07/2021, o instrumento de pesquisa foi submetido à validação por especialistas de mercado. Para tal, o questionário já validado por acadêmicos foi enviado à dois profissionais diretamente envolvidos com as atividades de marketing em suas organizações.

Em relação às escalas utilizadas, os especialistas não encontraram dificuldades para compreendê-las e, portanto, não fizeram observações. Já nas questões de caracterização, foram feitas sugestões para os itens 4.11, 5.1 e 5.3. Em relação (a) ao item 4.11, foram acrescentados “blog” e “YouTube” como alternativas para os meios de comunicação utilizados pela organização, (b) no item 5.1, foi acrescentado o cargo de “assistente de marketing” entre as opções e (c) no item 5.3, foi destacado para o respondente assinalar sua escolaridade de acordo com seu nível de instrução completo.

Após essa validação, o questionário foi considerado adequado para sequência da pesquisa. Essa versão do instrumento de coleta de dados está disponível no Apêndice F.

### 3.4.3 Pré-teste

No que tange o pré-teste, entre 05/08/2021 e 30/08/2021, potenciais respondentes foram contatados via LinkedIn Brasil e foi coletada uma pequena amostra com 35 respostas que serviram para identificar se havia alguma dificuldade no entendimento do questionário (MALHOTRA, 2012), assim como verificar a confiabilidade das escalas adotadas. Em relação à compreensão das perguntas, nenhum dos respondentes relatou dificuldades.

Para verificar a confiabilidade das escalas, foi utilizado o *software* IBM® SPSS® Statistics V22 para o cálculo do coeficiente alfa (alfa de Cronbach), conforme Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1 – Pré-teste da confiabilidade das escalas**

<b>Construtos</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Comunicação Integrada de Marketing	25	0,937
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	4	0,914
Desempenho de marketing	5	0,884
<b>Dimensões de CIM</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Alinhamento organizacional	7	0,825
Consistência da mensagem	4	0,856
Interatividade	7	0,916
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	7	0,826

**Fonte:** Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

Segundo Malhotra (2012), o coeficiente alfa determina a consistência interna das escalas, ou seja, se seus itens realmente estão medindo o construto desejado.

Considerando que valores de alfa de Cronbach acima de 0,60 são adequados e acima de 0,70 são satisfatórios (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), é possível afirmar que as escalas tiveram sua confiabilidade suportada pelo teste piloto, visto que todos os três construtos, assim como as quatro dimensões de CIM apresentaram alfa acima de 0,80.

Analisados esses resultados, optou-se por manter o instrumento de coleta de dados sem alterações para a sequência da pesquisa. Tal escolha permitiu que essas 35 respostas fossem acrescentadas à amostra final.

#### **3.4.4 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador-autor em conjunto com outras duas pesquisadoras via entrevistas pela *internet*. Esse método consiste em colocar o questionário em um site da *internet*, nesse caso foi utilizado o Google Forms, e colher as respostas tão logo os entrevistados acessem o portal e o preencham. Além de ser uma opção viável para a coleta devido as restrições atuais em relação aos encontros presenciais, as entrevistas pela *internet* permitem que os pesquisadores acompanhem e validem as respostas assim que são incluídas (MALHOTRA, 2012).

Para recrutar respondentes, foi realizada pesquisa via mídia social através do LinkedIn Brasil, considerada a maior rede de conexão profissional do planeta<sup>19</sup>. Essa opção deve-se ao grande alcance dessa plataforma, característica que a configura como uma fonte potencial de contato com profissionais atuantes nas organizações que compõem a população-alvo desta pesquisa (empresas do setor varejista com presença *online* atuantes no Brasil). Nesse processo, buscou-se profissionais em cada um dos 26 estados brasileiros mais o Distrito Federal, sendo utilizados filtros de setor (varejo) e cargo (marketing) para otimizar as buscas. A partir dos resultados apresentados pela plataforma LinkedIn Brasil, os perfis desses profissionais foram analisados pelos pesquisadores envolvidos, sendo que aqueles considerados adequados à amostra foram contatados. Basicamente, foram enviadas solicitações de conexão a esses profissionais e àqueles que estabeleceram a conexão foram

---

<sup>19</sup> Segundo o site oficial da plataforma, o LinkedIn conta com mais de 774 milhões de usuários espalhados pelo mundo (LINKEDIN, 2021).

enviados convites para participarem da pesquisa, sendo que em casos de resposta positiva, o *link* com o questionário foi disponibilizado.

Como complemento à essas buscas, foram consultadas três fontes: (a) *ranking* da SBVC com as principais empresas varejistas de 2020 (SBVC, 2021b), (b) lista de empresas varejistas associadas à Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM) (ABCOMM, 2021) e (c) *ranking* de *e-commerces* mais acessados no Brasil (NETRICA; E-COMMERCE BRASIL, 2021). Essas listas apresentam empresas que se encaixam nos critérios desta pesquisa, assim, alguns de seus membros também foram contatados via LinkedIn Brasil.

Em suma, foram contatados 1379 profissionais (dispostos em 782 organizações diferentes)<sup>20</sup> entre 05/08/2021 e 28/10/2021, totalizando 202 empresas respondentes, o que significou um retorno de 14,65%.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, foi realizada purificação da base de dados a partir da análise dos critérios estabelecidos (organização com atuação *online* e envolvimento dos respondentes com as decisões de marketing) e de *missing values*, valores padronizados e *outliers* (HAIR JR. et al., 2017). Com a base ajustada, foram solicitados, pelo *software* IBM® SPSS® Statistics V22, testes para verificação da normalidade dos dados, estatísticas descritivas e viés do método comum e pelo SmartPLS 3® (v. 3.3.2.) (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015), testes de consistência interna, validades convergente e discriminante. Esses procedimentos são importantes para melhor compreensão do comportamento dos dados (HAIR JR. et al., 2017).

Para teste das relações teóricas propostas, foi utilizada a *structural equation modeling* (SEM) (em português, modelagem de equações estruturais) que consiste no exame de equações estruturais, as quais representam a estrutura de inter-relações entre construtos proposta no modelo estrutural (MALHOTRA, 2012).

Para tal, foi adotado o procedimento *partial least square* (PLS) (em português, mínimos quadrados parciais) (HAIR JR. et al., 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Esse procedimento é utilizado quando o objetivo é verificar a relação entre construtos

---

<sup>20</sup> Em algumas organizações, mais de um potencial respondente foi contatado. Entretanto, apenas uma resposta foi coletada por empresa.

latentes (MALHOTRA, 2012) e há necessidade de estimar o modelo estrutural a partir de uma quantidade menor de dados, além de ser útil quando os dados não apresentam distribuição normal (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), critérios em quais o presente trabalho se enquadra.

### 3.5.1 Análise e purificação da base de dados

Após a coleta das 202 respostas, verificou-se se houve respondentes que assinalaram “não concordo em participar desta pesquisa”<sup>21</sup> logo na primeira questão ou que responderam mais de uma vez o questionário. Na sequência, foram identificados casos que não atendiam aos critérios estabelecidos pela pesquisa: (a) varejos que não atuam *online*, (b) respondentes que não estão envolvidos com as decisões de marketing da organização e (c) empresas que não se enquadram ao setor varejista.

Posteriormente, foram analisados possíveis *missing values*, valores suspeitos e *outliers*, respectivamente, questionários com respostas faltantes, padronizadas e discrepantes (HAIR JR. et al., 2017). Em relação aos *missing values*, não foram identificados casos, já as respostas padronizadas foram notadas em quatro oportunidades, nas quais os respondentes assinalaram o mesmo em todas as perguntas.

No que tange os *outliers*, foram verificados a partir da Distância de Mahalanobis, a qual consiste em analisar a distância de um caso qualquer até o centroide dos demais casos, o que permite identificar se há anomalias em cada uma das respostas (PALLANT, 2007). Assim, a partir do *software* IBM® SPSS® Statistics V22, foi realizada uma regressão linear com as variáveis independentes da pesquisa (25) e uma variável dependente qualquer (os números de identificação das respostas). Essa operação forneceu as Distâncias de Mahalanobis para cada um dos casos, sendo solicitada também a probabilidade cumulativa de uma distribuição chi-quadrado com graus de liberdade equivalentes ao número de variáveis independentes utilizadas na regressão linear (25). Considerando que casos com nível de significância inferior à

---

<sup>21</sup> Apesar da resposta “Não” para a pergunta “Você aceita participar desta pesquisa?” ter funcionado como um impeditivo para que o respondente prosseguisse com as respostas, seu registro fica computado no banco de dados gerado pelo *site* Google Forms.

0,001 são atípicos (HAIR JR.; BLACK; SANT'ANNA, 2000), foram identificados e excluídos 21 *outliers* (APÊNDICE G).

A seguir, a Tabela 2 apresenta o total de casos após a purificação da base de dados:

**Tabela 2 – Purificação da base dados**

<b>Total de respostas (antes da purificação da base de dados)</b>	<b>202</b>
Não concordou em responder a pesquisa	1
Respostas repetidas	2
Varejos que não atuam <i>online</i>	31
Respondentes que não estão envolvidos com as decisões de marketing da empresa	9
Empresas que não se enquadram como varejo	8
<i>Missing values</i>	0
Baixa variância	4
<i>Outliers</i>	21
<b>Total de respostas (após a purificação da base dados)</b>	<b>126</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Nota-se que, a partir dos oito critérios estabelecidos e analisados, foram excluídas 76 respostas, restando amostra final de 126 casos para a sequência da análise. Em suma, 62,38% das respostas coletadas foram consideradas válidas para a pesquisa.

### 3.5.2 Teste de normalidade

Após a purificação da base de dados, foram realizados os testes Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov para verificação da normalidade dos dados. Em ambos os testes, as hipóteses nulas apontam existência de distribuição normal, sendo que considerando um nível de significância de 5%, valores inferiores à 0,05 ( $p < 0,05$ ) rejeitam a hipótese e valores acima de 0,05 ( $p > 0,05$ ) apontam a existência de distribuição normal (HAIR JR. et al., 2017).

Além disso, considerando que esses testes fornecem apenas a informação se os dados são distribuídos normalmente ou não, foram verificadas as medidas de assimetria e curtose (HAIR JR. et al., 2017). Segundo Hair Jr. et al. (2017), a assimetria aponta o quão simétrica é uma variável e a curtose aponta se a distribuição de dados está concentrada no centro. Em ambos os testes, valores entre -1 e +1 (matematicamente representado pelo intervalo ]-1, +1[) indicam distribuição normal

(HAIR JR. et al., 2017). Esses testes foram realizados com auxílio do *software* IBM® SPSS® Statistics V22.

### 3.5.3 Análise descritiva dos dados

Realizados a purificação da base de dados e o teste de normalidade, foram solicitadas e analisadas as estatísticas descritivas da amostra. Pelo *software* IBM® SPSS® Statistics V22, foram verificadas a quantidade de observações, assim como os valores mínimos e máximos de cada indicador. Além disso, foram solicitados os cálculos de média aritmética (média), mediana, moda, desvio-padrão, variância e coeficiente de dispersão.

As três primeiras medidas citadas são medidas de tendência, sendo que a média representa a soma dos valores do indicador dividida pela quantidade de observações, a mediana aponta o valor que ocupa a posição central e a moda apresenta o valor que mais se repete (FREUND, 2006). Já variância, desvio-padrão e coeficiente de variação (coeficiente de dispersão) são medidas de dispersão, as quais indicam o quão distante os dados estão da média e o quanto esse desvio-padrão representa da média do conjunto de dados (FREUND, 2006).

### 3.5.4 Teste do viés do método comum

Considerando pesquisas na área das ciências sociais aplicadas, Podsakoff e Mackenzie (2003) e Kock, Berbekova e Assaf (2021) destacam que instrumentos de pesquisa respondidos por um único respondente podem gerar problemas de viés, sendo importante adotar medidas que ajudem a minimizá-los. Entre as fontes de vieses, destacam-se a problemas relacionados à ambiguidade das questões, tendência dos respondentes em assinalar respostas socialmente aceitas e em manter a consistência nas respostas ao longo do questionário (PODSAKOFF; MACKENZIE, 2003).

Nesta pesquisa, foram adotados dois tipos de procedimentos visando a redução do viés: (a) processual e (b) estatístico. No que tange os procedimentos processuais, a fim de garantir a clareza das perguntas, assim como a consistência do questionário, foram realizadas validações com especialistas acadêmicos e de mercado, além do pré-teste (KOCK; BERBEKOVA; ASSAF, 2021), já para garantir a

anonimidade dos respondentes e evitar respostas socialmente aceitas, não foram solicitados nome do respondente ou da empresa, assim como outros dados específicos que poderiam auxiliar na identificação (KOCK; BERBEKOVA; ASSAF, 2021).

Posteriormente, já com a coleta finalizada e a base de dados purificada, foi realizado o seguinte procedimento estatístico: *Harman's single factor test* (em português, teste de fator único de Harman). Esse teste consiste em uma análise fatorial de todos os itens presentes no modelo estrutural (34), sendo que se algum dos itens explicar mais de 50% da variância do modelo, é sinal que há um problema de viés nos dados coletados (KOCK; BERBEKOVA; ASSAF, 2021; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2003). O teste foi realizado com o auxílio do *software* IBM® SPSS® Statistics V22.

### **3.5.5 Teste de confiabilidade das escalas**

Os testes seguintes foram realizados para verificar a confiabilidade das escalas (consistência interna), para tal foram solicitados os cálculos dos alfas de Cronbach e das confiabilidades composta pelo *software* SmartPLS 3®. O primeiro critério avaliado foi o alfa de Cronbach, o qual estima a confiabilidade de um construto a partir de intercorrelações dos indicadores observados, em seguida, foi solicitada a confiabilidade composta, medida que investiga a confiabilidade dos construtos a partir da confiabilidade individual dos itens (HAIR JR. et al., 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Normalmente, ambas medidas são interpretadas de forma semelhante, sendo valores entre 0,70 e 0,90 considerados satisfatórios, ao passo que valores abaixo de 0,60 e acima de 0,90 (principalmente, acima de 0,95) podem significar problemas, pois sinalizam ausência de consistência interna e que diferentes itens estão medindo o mesmo fenômeno, respectivamente (HAIR JR. et al., 2017; MALHOTRA, 2012; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Complementarmente, considerando que o alfa de Cronbach subestima os valores de confiabilidade e a confiabilidade composta os superestimam, é importante realizar os dois testes, pois é provável que a consistência interna dos construtos analisados esteja entre o alfa de Cronbach (representando o limite inferior) e a confiabilidade composta (representando o limite superior) (HAIR JR. et al., 2017).

### 3.5.6 Avaliação do modelo de mensuração

Realizados os testes de confiabilidade, seguiu-se para a validação do modelo a partir da verificação das validades convergente e discriminante. A validade convergente é uma medida que indica o quanto a escala utilizada está positivamente correlacionada com outras medidas do mesmo construto, ao passo que a validade discriminante indica o quanto uma medida não está correlacionada com medidas responsáveis por mensurar outros construtos (HAIR JR. et al., 2017; MALHOTRA, 2012). Hair Jr. et al. (2017) destacam que a validade convergente pode ser verificada a partir da *average variance extracted* (AVE) (em português, variância média extraída) e a validade discriminante pode ser analisada a partir dos *cross-loadings* (em português, cargas cruzadas) e pelo critério de Fornell-Larcker.

Assim, primeiramente foi verificada a AVE dos construtos. Basicamente, essa medida mostra o quanto cada construto explica da variância de seus indicadores, sendo recomendados valores superiores à 0,50, pois indicam que o construto explica mais da metade da variância de seus indicadores (HAIR JR. et al., 2017). Valores inferiores à 0,50 indicam que a maior parte da variância é composta por erro (HAIR JR et al., 2017).

Caso existam problemas nessa medida ( $AVE < 0,50$ ), Hair Jr. et al. (2017) recomendam a análise dos *outer loadings* (cargas externas dos itens), pois as AVEs dos construtos são iguais ao valor médio da soma dos quadrados de seus *outer loadings*. Itens que apresentam *outer loadings* a partir de 0,708 são considerados ideais, pois o quadrado de 0,708 é igual a 0,50, já os itens com cargas entre 0,40 e 0,708 precisam ser avaliados cuidadosamente quanto a sua retirada, ao passo que itens com cargas inferiores a 0,40 devem ser removidos na maior parte dos casos (HAIR JR. et al., 2017). Destaca-se que as AVEs dos construtos latentes de primeira ordem foram fornecidos automaticamente pelo *software* SmartPLS 3®, já a AVE de CIM (construto de segunda ordem) foi calculada manualmente<sup>22</sup> (BIDO; SILVA, 2019).

---

<sup>22</sup> Esse procedimento foi feito manualmente, pois o *software* SmartPLS 3® estima a AVE de variáveis latentes de segunda ordem a partir das cargas externas das variáveis diretamente observáveis, entretanto, recomenda-se que essa medida seja calculada a partir dos coeficientes de caminho existentes entre a variável de segunda ordem e suas variáveis de primeira ordem (BIDO; SILVA, 2019).

Na sequência, foram realizados os testes para a validade discriminante do modelo. A análise de *cross-loadings* aponta se as cargas externas dos itens são superiores às suas cargas cruzadas, ou seja, verificam se cada item realmente correlaciona-se melhor com o construto o qual pertence do que com os outros presentes no modelo (HAIR JR. et al., 2017), já o critério de Fornell-Larcker indica se as raízes quadradas das AVEs dos construtos são maiores que suas correlações com os demais construtos, ou seja, confirma se o construto realmente está melhor correlacionado com seus indicadores do que com outro construto (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR et al., 2017). Os resultados dos dois testes foram fornecidos pelo *software* SmartPLS 3®, com exceção da raiz quadrada da AVE de CIM, calculada manualmente.

### 3.5.7 Teste de hipóteses

Técnica escolhida para estimação do modelo teórico proposto, a PLS-SEM baseia-se no cálculo das correlações entre os construtos e as variáveis observáveis que os compõem, assim como das regressões entre os construtos que compõem o modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Pelo *software* SmartPLS 3®, inicialmente, foi solicitado o cálculo do “algoritmo dos mínimos quadrados parciais”, o qual forneceu os valores das (a) correlações e (b) regressões (coeficientes de caminho) ( $\beta$ ) supracitadas e (c) dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Basicamente, esses três indicadores podem ser definidos da seguinte forma: (a) correlações entre as variáveis latentes e suas variáveis diretamente observáveis, (b) impacto das variáveis independentes nas variáveis dependentes e (c) parte da variância de uma variável que é explicada pela variável que a prediz, sendo o efeito classificado como pequeno ( $R^2=2\%$ ), médio ( $R^2=13\%$ ) ou grande ( $R^2=26\%$ ) (COHEN, 1988; GABRIEL, 2021; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para avaliar se os coeficientes de caminho são significantes, foi realizado o *bootstrapping* (técnica de reamostragem), processo que fornece os valores de t de Student para as relações presentes no modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O cálculo foi solicitado com número de subamostras igual a 5.000 e nível de significância de 5%, sendo que valores de t de Student superiores a 1,96 indicam que as

correlações e regressões são significantes para o nível adotado ( $p\text{-valor}\leq 0,05$ )<sup>23</sup> (GABRIEL, 2021; HAIR JR. et al., 2017).

Também foi realizado o procedimento *blindfolding*<sup>24</sup> (reutilização da amostra) para verificação do tamanho do efeito (indicador de Cohen ou  $f^2$ ) e da validade preditiva (indicador de Stone-Geisser ou  $Q^2$ ). O primeiro indicador,  $f^2$ , aponta a importância de cada construto dentro do modelo, podendo ser pequena ( $f^2=0,02$ ), média ( $f^2=0,15$ ) ou grande ( $f^2=0,35$ ) (GABRIEL, 2021; HAIR JR. et al., 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), ao passo que  $Q^2$ , indica o quão ajustado está o modelo ( $Q^2>0$  para variáveis dependentes indicam relevância preditiva do modelo, sendo que quanto mais próximo de 1, mais o efeito reflete a realidade) (HAIR JR. et al., 2017).

Ainda, o modelo estrutural apresenta uma relação moderada, ou seja, propõe que determinada variável altera a intensidade da relação entre outras duas variáveis (independente e dependente), assim, foi realizada a avaliação dos caminhos através das regressões, analisando o efeito principal da variável independente na variável dependente, assim como o efeito da interação<sup>25</sup> entre a variável dependente e a variável moderadora sobre a variável independente (PRADO; KORELO; SILVA, 2014). Além disso, o nível de significância da relação moderada foi verificado através da realização do *bootstrapping* (PRADO; KORELO; SILVA, 2014).

---

<sup>23</sup> Apesar do nível de significância de 95% ser adotado em grande parte das pesquisas na área de marketing, também são significantes os seguintes t-valores: 1,65 ( $p\text{-valor}\leq 0,10$ ) e 2,57 ( $p\text{-valor}\leq 0,01$ ) (HAIR JR et al., 2017).

<sup>24</sup> Adotada distância de omissão igual a 8, valor dentro dos parâmetros de Hair Jr. et al. (2017) que indicam valores entre 7 e 12.

<sup>25</sup> Seguindo recomendações da literatura (BIDO; SILVA, 2019; HAIR JR. et al., 2017), o método utilizado foi a ortogonalização, pois “garante que não haverá multicolinearidade entre o termo multiplicativo e a variável independente e moderadora” (BIDO; SILVA, 2019. p. 22).

## 4 VAREJO NO BRASIL

Esta pesquisa investiga organizações do setor de varejo com presença *online*, assim, é fundamental apresentar o contexto do varejo brasileiro e sua atuação no meio *online*. O ano-base da pesquisa é 2020 e esta seção destaca dados e informações relacionados à economia, consumo e empregabilidade, além da questão pandêmica.

Confirmando a importância do varejo para a economia brasileira, em estudo intitulado “O Papel do Varejo na Economia Brasileira”, a SBVC (2021a) notou que no último quadriênio (2017-2020), o setor apresentou evolução, exceção ao varejo ampliado em 2020, o qual apresentou queda anual de 1,5% (Tabela 3).

**Tabela 3 – Panorama do varejo no Brasil (2011-2020)**

Ano	Crescimento do PIB (%)	Crescimento do Varejo Restrito (%)	Crescimento do Varejo Ampliado (%)
2011	3,97%	6,70%	6,60%
2012	1,92%	8,40%	8%
2013	3%	4,30%	3,60%
2014	0,50%	2,20%	-3,70%
2015	-3,55%	-4,30%	-8,60%
2016	-3,31%	-6,20%	-8,70%
2017	1,06%	2%	4%
2018	1,12%	2,30%	5%
2019	1,14%	1,80%	3,90%
2020	-4,10%	1,20%	-1,50%

**Fonte:** Elaborada pelo autor (2021) a partir de SBVC (2021a)

A partir da Tabela 3, nota-se que desde 2017, os varejos têm apresentado crescimento superior ao do PIB brasileiro. Até mesmo em 2020, ano marcado pela crise pandêmica causada pela COVID-19, a queda do varejo ampliado foi menor que a do PIB, ou seja, menor que a queda geral da atividade econômica brasileira. Segundo a SBVC (2021a), em 2020, o varejo restrito e o varejo ampliado representaram 23,6 % e 27,6% do PIB brasileiro, respectivamente. O que pode ajudar a explicar esse resultado é o fato do varejo abranger os produtos de uso essencial (p. ex. alimentos, medicamentos e itens de higiene), categoria que foi impactada de forma mais suave e representou 55% do volume de vendas do varejo restrito em 2020 (SBVC, 2021a).

Outro elemento que certamente auxiliou o varejo nesse período foi a transformação digital<sup>26</sup> impulsionada pelas restrições comerciais (SBVC, 2021a, 2021c). Em estudo intitulado “Transformação Digital no Varejo Brasileiro”, a SBVC (2021c) realizou coleta de dados longitudinal<sup>27</sup> em dez segmentos varejistas diferentes e notou que cerca de 90% dos varejistas pesquisados investiram em tecnologia digital entre 2020 e 2021.

Questionados acerca da natureza desses investimentos digitais, os varejistas apontaram foco em *omnichannel*<sup>28</sup> (em português, omnicanal) (35%) e *e-commerce*<sup>29</sup> (18%), sendo os objetivos principais relacionados ao aumento do faturamento de vendas, do engajamento do consumidor em canais digitais, do volume de tráfego *online* e da participação de mercado (SBVC, 2021c). Esses resultados refletem a resposta dessas organizações à necessidade de iniciar ou ampliar sua comercialização *online* (SBVC, 2021c). Inclusive, a própria caracterização das organizações estudadas reforça as mudanças no setor, pois aponta que 90% da amostra possui *e-commerce*, sendo cerca de 36% iniciados em 2020 (SBVC, 2021c).

Além desse estudo, dados referentes ao número de consumidores e faturamento do *e-commerce* em geral, reforçam a importância da atuação *online*. Em relação aos consumidores, nota-se que em 2020, mais de 13 milhões de pessoas realizaram sua primeira compra pela *internet*, o que correspondeu ao aumento de 29% no total de consumidores *online* (SBVC, 2021a). Somando consumidores recorrentes e novos, o *e-commerce* realizou vendas para mais de 79 milhões de pessoas em 2020 (SBVC, 2021a). Esse crescimento pode ser notado no faturamento do setor que alcançou cerca de 87,4 bilhões de reais em vendas, resultado 41% maior que o alcançado em 2019 e que aparece como recorde na década (2011-2020) (SBVC, 2021a).

Corroborando com essa migração das empresas e consumidores para o meio *online*, o IBGE apontou que em dezembro de 2020, a participação acumulada do *e-commerce* no varejo ampliado alcançou a marca histórica de 8,1% (MCC-ENET<sup>30</sup>,

---

<sup>26</sup> O termo transformação digital refere-se ao uso de tecnologia como meio para otimizar as atividades da organização, alguns exemplos são adoção do trabalho remoto, uso de *e-commerce* e automação de processos (SBVC, 2021c).

<sup>27</sup> Coletas realizadas em 2019 (11/02 a 26/02), 2020 (09/03 a 02/04) e 2021 (12/02 a 12/03).

<sup>28</sup> Estratégia de convergência entre os diferentes canais físicos e *online* utilizados pela empresa.

<sup>29</sup> Espaço *online* para comercialização de produtos.

<sup>30</sup> Parceria entre o Movimento Compre & Confie e a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico.

2021). Essa foi a maior marca desde janeiro de 2018 e pode ser vista na Tabela 4, assim como os demais meses de 2020.

**Tabela 4 – Participação do e-commerce no comércio varejista brasileiro (2020)**

Período	Participação do e-commerce no varejo ampliado brasileiro (IBGE)	Participação do e-commerce no varejo ampliado brasileiro (acumulado dos últimos 12 meses) (IBGE)
Jan/2020	5,50%	4,80%
Fev/2020	5%	4,90%
Mar/2020	6,30%	5%
Abr/2020	10,40%	5,40%
Mai/2020	11,20%	6%
Jun/2020	9,40%	6,40%
Jul/2020	8,80%	6,70%
Ago/2020	8,20%	7,10%
Set/2020	7,60%	7,30%
Out/2020	7,10%	7,50%
Nov/2020	12%	7,90%
Dez/2020	6,80%	8,10%

**Fonte:** Elaborada pelo autor (2021) a partir de MCC-ENET (2021)

Finalmente, também destaca-se o varejo como importante gerador de empregos no país. De acordo com o IBGE, o comércio (atacado e varejo) empregou cerca de 8,5 milhões de pessoas com carteira assinada em 2020, número que coloca esse setor da economia como líder do *ranking* de empregos formais no Brasil (SBVC, 2021a).

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Ao longo da aplicação dos questionários, alguns dados para caracterização da empresa e do respondente foram coletados. Malhotra (2012) destaca que esses dados ajudam os pesquisadores à compreenderem se a amostra empregada está de acordo com os parâmetros estabelecidos antes da aplicação do questionário.

As primeiras tabelas (Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7) apresentam algumas características demográficas das organizações que compõem a amostra. Nota-se que há predominância de empresas localizadas no Sudeste (45,24%) e no Sul (31,75%), característica que pode ser fruto da plataforma escolhida (LinkedIn Brasil) e dos filtros utilizados para o recrutamento de respondentes, os quais resultaram em mais elementos consonantes com os critérios da pesquisa nessas regiões, principalmente nos estados de São Paulo (266), Minas Gerais (118), Rio Grande do Sul (89) e Rio de Janeiro (88) (Tabela 5).

Em relação à distribuição municipal das empresas, nota-se que a maior parte está localizada em capitais (60,32%), sendo que Centro-oeste, Nordeste, Norte e Sudeste seguem essa tendência (Tabela 5). Ainda, considerando a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2020), a Tabela 5 mostra predominância de grandes empresas (78,57%) na amostra.

**Tabela 5 – Região, município e tamanho das empresas da amostra**

-	Centro-oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Total
<b>Capital</b>	<b>7</b> <b>(5,56%)</b>	<b>8</b> <b>(6,35%)</b>	<b>7</b> <b>(5,56%)</b>	<b>41</b> <b>(32,54%)</b>	<b>13</b> <b>(10,32%)</b>	<b>76</b> <b>(60,32%)</b>
Até 09 funcionários	1 (0,79%)	2 (1,59%)	-	-	1 (0,79%)	4 (3,17%)
Entre 10 e 49 funcionários	1 (0,79%)	3 (2,38%)	-	2 (1,59%)	1 (0,79%)	7 (5,56%)
Entre 50 a 99 funcionários	1 (0,79%)	-	-	2 (1,59%)	1 (0,79%)	4 (3,17%)
100 ou mais funcionários	4 (3,17%)	3 (2,38%)	7 (5,56%)	37 (29,37%)	10 (7,94%)	61 (48,41%)
<b>Outra cidade</b>	<b>-</b>	<b>6</b> <b>(4,76%)</b>	<b>1</b> <b>(0,79%)</b>	<b>16</b> <b>(12,70%)</b>	<b>27</b> <b>(21,43%)</b>	<b>50</b> <b>(39,68%)</b>
Até 09 funcionários	-	-	-	2 (1,59%)	1 (0,79%)	3 (2,38%)
Entre 10 e 49 funcionários	-	1 (0,79%)	-	4 (3,17%)	1 (0,79%)	6 (4,76%)
Entre 50 a 99 funcionários	-	-	-	1 (0,79%)	2 (1,59%)	3 (2,38%)
100 ou mais funcionários	-	5 (3,97%)	1 (0,79%)	9 (7,14%)	23 (18,25%)	38 (30,16%)
<b>Total</b>	<b>7</b> <b>(5,56%)</b>	<b>14</b> <b>(11,11%)</b>	<b>8</b> <b>(6,35%)</b>	<b>57</b> <b>(45,24%)</b>	<b>40</b> <b>(31,75%)</b>	<b>126</b> <b>(100%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 6, é possível visualizar há quanto tempo essas empresas atuam no mercado. Destaca-se que 105 empresas (83,33%) possuem mais de 10 anos de atuação, o que reforça uma posição sólida no setor. Em todas as regiões (considerando capitais e outras cidades), essa característica predomina.

**Tabela 6 – Região, município e tempo de atuação das empresas da amostra**

-	Centro-oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Total
<b>Capital</b>	<b>7</b> <b>(5,56%)</b>	<b>8</b> <b>(6,35%)</b>	<b>7</b> <b>(5,56%)</b>	<b>41</b> <b>(32,54%)</b>	<b>13</b> <b>(10,32%)</b>	<b>76</b> <b>(60,32%)</b>
Menos de 1 ano	-	2 (1,59%)	-	1 (0,79%)	-	3 (2,38%)
De 1 a 3 anos	1 (0,79%)	-	-	1 (0,79%)	1 (0,79%)	3 (2,38%)
De 3 a 5 anos	1 (0,79%)	1 (0,79%)	-	3 (2,38%)	-	5 (3,97%)
De 5 a 10 anos	1 (0,79%)	-	-	2 (1,59%)	1 (0,79%)	4 (3,17%)

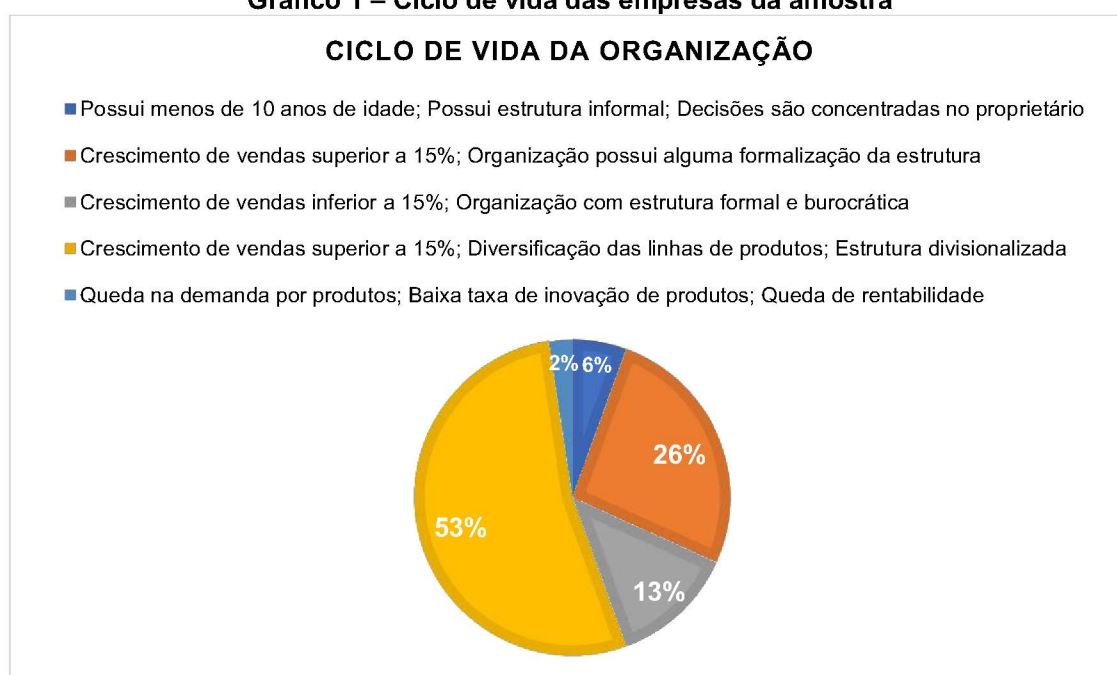
Continua

	4 (3,17%)	5 (3,97%)	7 (5,56%)	34 (26,98%)	11 (8,73%)	Conclusão 61 (48,41%)
Mais de 10 anos						
<b>Outra cidade</b>	-	<b>6 (4,76%)</b>	<b>1 (0,79%)</b>	<b>16 (12,70%)</b>	<b>27 (21,43%)</b>	<b>50 (39,68%)</b>
Menos de 1 ano	-	-	-	1 (0,79%)	-	1 (0,79%)
De 1 a 3 anos	-	-	-	1 (0,79%)	-	1 (0,79%)
De 3 a 5 anos	-	-	-	1 (0,79%)	1 (0,79%)	2 (1,59%)
De 5 a 10 anos	-	-	-	1 (0,79%)	1 (0,79%)	2 (1,59%)
Mais de 10 anos	-	6 (4,76%)	1 (0,79%)	12 (9,52%)	25 (19,84%)	44 (34,92%)
<b>Total</b>	<b>7 (5,56%)</b>	<b>14 (11,11%)</b>	<b>8 (6,35%)</b>	<b>57 (45,24%)</b>	<b>40 (31,75%)</b>	<b>126 (100%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Além da quantidade de tempo (em anos) que as organizações estão no mercado, buscou-se compreender em qual momento de seus ciclos de vida essas empresas estão. Para tal, foi inserida uma pergunta a partir dos cinco cenários propostos por Miller e Friesen (1983). Destaca-se que 79% das organizações consideram-se com crescimento de vendas superior a 15% e certa formalização na estrutura. Em oposição, apenas 2% da amostra considera-se em um período de queda nas vendas, inovação de produtos e rentabilidade (Gráfico 1).

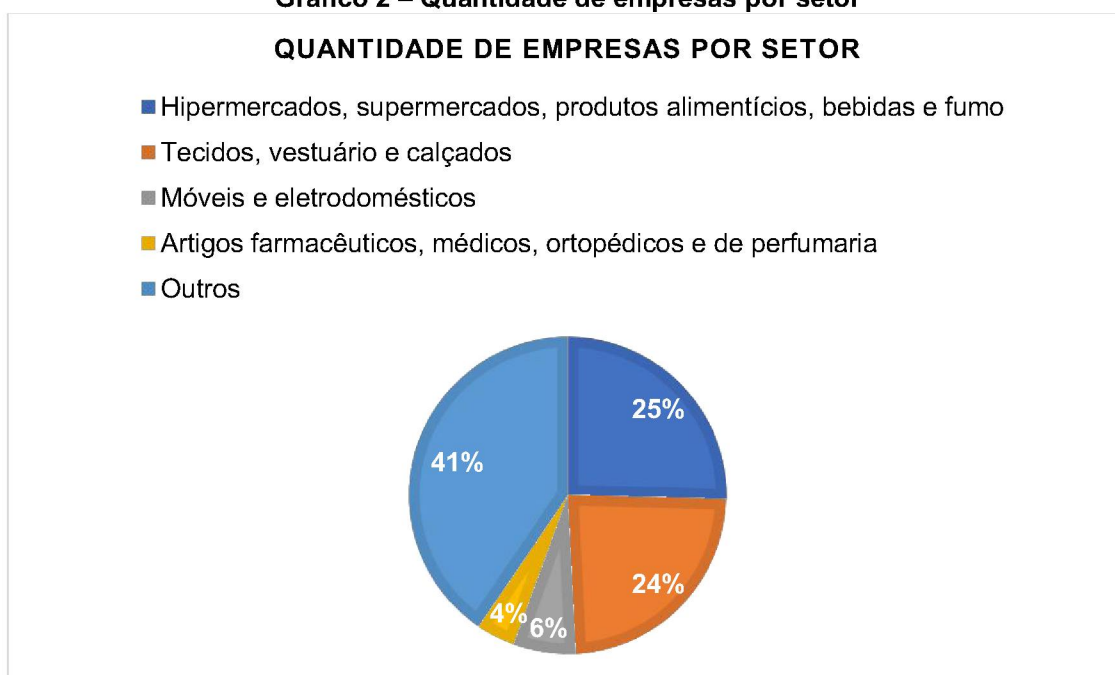
**Gráfico 1 – Ciclo de vida das empresas da amostra**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Sobre o setor de atuação, a pesquisa seguiu a classificação adotada pelo IBGE (SBVC, 2021a) e alcançou diferentes tipos de varejistas, com destaque para os setores de “hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo” (25%) e “tecidos, vestuário e calçados” (24%) que juntos compõem quase 50% da amostra. Além desses, os setores mais significativos são “móveis e eletrodomésticos” (6%) e “artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria” (4%). Os demais segmentos compõem a fatia “outros” no Gráfico 2 (p. ex. “equipamentos e material para escritório, informática e comunicação”, “veículos e motos, partes e peças”, entre outros).

**Gráfico 2 – Quantidade de empresas por setor**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Considerando que o foco da pesquisa são empresas que atuam *online*, o questionário contou com algumas perguntas que auxiliam na compreensão do comportamento dessas empresas no meio digital. Destaca-se que 113 empresas (89,68%) atuam em ambiente físico e virtual e 13 (10,32%) só comercializam através de loja *online* (Tabela 7). Destaca-se que a maior parte das empresas (88,89%) também já está familiarizada com o ambiente digital, visto que já atuam *online* há mais de um ano (Tabela 7). Considerando os dados das Tabelas 6 e 7, é possível supor que as organizações amostradas começaram no ambiente físico e, posteriormente, começaram a atuar também pela *internet*, pois 83,33% das empresas estão há mais

de 10 anos no mercado, mas apenas 26,19% estão há mais de 10 anos comercializando através de loja *online*.

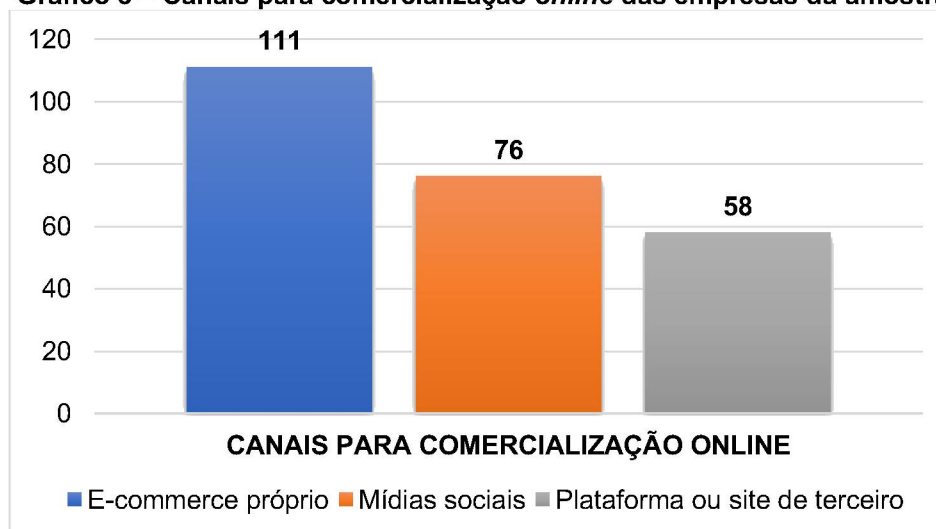
**Tabela 7 – Comercialização e tempo de atuação *online* das empresas da amostra**

-	Ambos, loja(s) física(s) e <i>online</i>	Somente loja <i>online</i>	Total
<b>Tempo de atuação <i>online</i></b>	<b>113 (89,68%)</b>	<b>13 (10,32%)</b>	<b>126 (100%)</b>
Menos de 1 ano	12 (9,52%)	2 (1,59%)	14 (11,11%)
De 1 a 3 anos	28 (22,22%)	-	28 (22,22%)
De 3 a 5 anos	17 (13,49%)	2 (1,59%)	19 (15,08%)
De 5 a 10 anos	29 (23,02%)	3 (2,38%)	32 (25,40%)
Mais de 10 anos	27 (21,43%)	6 (4,76%)	33 (26,19%)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Sobre os canais utilizados para comercialização de produtos, o Gráfico 3 destaca que grande parte da amostra (88,10%) possui *e-commerce* próprio, já as mídias sociais e plataformas de terceiros são utilizadas por 60,32% e 46,03% da amostra, respectivamente. Como é possível que uma organização utilize diferentes formas de comercialização, a soma total dos canais *online* é maior que 100%.

**Gráfico 3 – Canais para comercialização *online* das empresas da amostra**

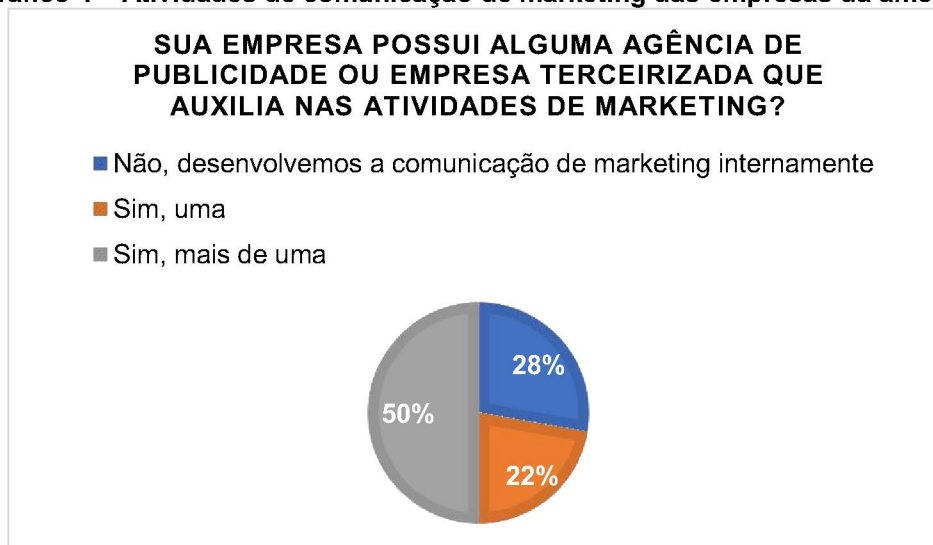


**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Considerando CIM como tema central da pesquisa, também é importante compreender melhor a área de comunicação da organização. Assim, o Gráfico 4 aponta que 28% da amostra desenvolve a comunicação de marketing internamente,

ao passo que as outras 91 empresas (72%) possuem alguma empresa terceirizada ou agência de publicidade que auxiliam nessas atividades.

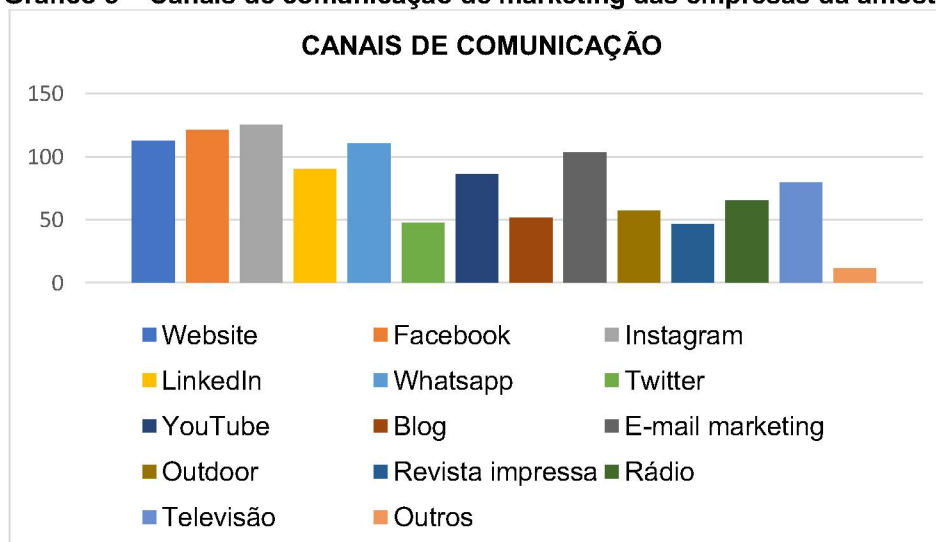
**Gráfico 4 – Atividades de comunicação de marketing das empresas da amostra**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ainda sobre a comunicação empregada, os respondentes foram questionados acerca dos canais utilizados e citaram mais de 14 ferramentas. Os principais destaques são *website* (88,89%), Facebook (96,03%), Instagram (99,21%), Whatsapp (87,30%) e *e-mail marketing* (81,75%) (Gráfico 5). Reforça-se que assim como ocorre com os canais para comercialização de produtos, a organização pode utilizar diferentes canais para comunicação.

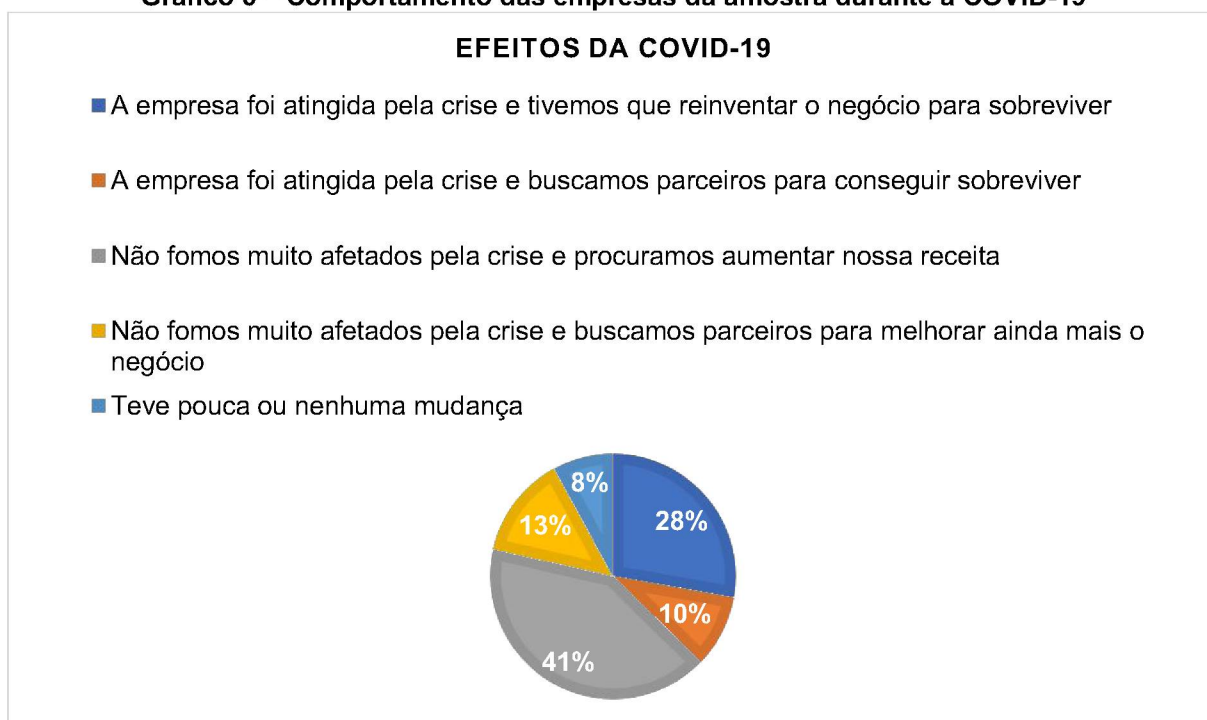
**Gráfico 5 – Canais de comunicação de marketing das empresas da amostra**



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Considerando que no período pesquisado (2020), as organizações sofreram com as adversidades impostas a partir do cenário pandêmico originado pela disseminação da COVID-19, o questionário contou com uma questão, elaborada a partir dos cenários propostos por Wang et al. (2020), para mensurar o comportamento das organizações no período. No Gráfico 6, nota-se que entre as 126 empresas amostradas, 41% alegaram que não foram muito afetadas pela crise e procuraram aumentar a receita no período. Entre as que se consideraram afetadas, a maior parte (28%) assinalou a necessidade de reinventar o negócio para sobreviver. A menor parte (8%) respondeu que houve “pouca ou nenhuma mudança”.

**Gráfico 6 – Comportamento das empresas da amostra durante a COVID-19**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

No que tange os respondentes, foram feitas perguntas acerca do cargo, tempo de atuação na organização, escolaridade e envolvimento com as decisões de marketing. A Tabela 8 mostra que a maior parte dos respondentes (78,57%) está alocada no departamento de marketing de sua respectiva empresa, além disso, 40,48% da amostra atua em cargos de gestão. Esses elementos corroboram com a necessidade de compor uma amostra com elementos familiarizados à área de marketing.

**Tabela 8 – Cargos ocupados pelos respondentes**

<b>Cargo</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Sócio/Proprietário	4	3,18%
Diretor de marketing	6	4,76%
Gerente de marketing	41	32,54%
Analista de marketing	46	36,51%
Assistente de marketing	6	4,76%
Outro	23	18,25%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Ainda, a fim de saber o quão envolvidos os respondentes estão com a área de marketing de sua respectiva empresa, uma das questões versou sobre o envolvimento do indivíduo com as decisões de marketing da organização. Na Tabela 9, é possível notar que a maior parte da amostra (85,71%) está envolvida ou muito envolvida com essas decisões.

**Tabela 9 – Envolvimento dos respondentes com as decisões de marketing**

<b>Envolvimento com as decisões de marketing</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Pouco envolvido	18	14,29%
Envolvido	48	38,10%
Muito envolvido	60	47,61%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao tempo de atuação na empresa, a Tabela 10 mostra que mais da metade dos respondentes já trabalham em suas respectivas organizações há mais de 1 ano (62,70%). Esses dados, em conjunto com os disponíveis nas Tabelas 8 e 9, reforçam que além de atuarem na área de marketing e se envolverem com suas atividades, a maior parte dos respondentes está familiarizado com a organização.

**Tabela 10 – Tempo de atuação na empresa**

<b>Tempo de atuação na empresa</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 1 ano	47	37,30%
De 1 a 3 anos	47	37,30%
De 3 a 5 anos	11	8,73%
De 5 a 10 anos	15	11,91%
Mais de 10 anos	6	4,76%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Por fim, também questionou-se sobre o nível de escolaridade dos respondentes e destaca-se que apenas 3 elementos (2,38%) não possuem ensino superior

completo. Analisando esses 3 casos, não há semelhanças no tamanho das empresas, setores de atuação ou região em que estão localizadas. Outro dado que chama atenção é a quantidade de respondentes com especialização (pós-graduação/MBA/mestrado/doutorado) como nível de escolaridade completo (61,11%) (Tabela 11).

**Tabela 11 – Escolaridade dos respondentes**

<b>Escolaridade</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Ensino médio	3	2,38%
Ensino superior (graduação/curso superior)	46	36,51%
Especialização (pós-graduação/MBA/mestrado/doutorado)	77	61,11%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

Assim, nota-se que além de atuarem no setor de marketing, a maior parte dos respondentes está envolvida com as decisões da área, trabalha em suas respectivas organizações há pelo menos 1 ano e possui alto grau de educação formal, fatores que os habilitam à pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados a análise descritiva dos dados e os procedimentos anteriores ao teste de hipóteses (descritos na seção 3), assim como o teste de hipóteses.

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta subseção são apresentados os testes descritos nas subseções 3.5.2 (teste de normalidade), 3.5.3 (estatísticas descritivas), 3.5.4 (teste de Harman), 3.5.5 (teste de confiabilidade) e 3.5.6 (validades convergente e discriminante). Destaca-se que os itens pertencentes à “consistência da mensagem”, “interatividade”, “foco estratégico nos *stakeholders*” e “alinhamento organizacional” (subconstrutos de CIM), assim como aos construtos “uso de *dashboards* de marketing” e “desempenho de marketing”, são representados por seus respectivos acrônimos: “CONS\_X”, “INTE\_X”, “STAK\_X”, “ALIN\_X”, “DASH\_X” e “DM\_X”.

#### 5.1.1 Teste de normalidade

Para verificar a normalidade dos dados, foram realizados os testes Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov e solicitados os valores de assimetria e curtose para cada item das escalas.

Em relação à CIM, construto multidimensional (4) com 25 itens, nota-se que os testes Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov apresentam níveis de significância inferiores à 0,05, o que indica distribuição não normal dos dados. Acerca dos coeficientes de assimetria e curtose, 12 indicadores (CONS\_2, CONS\_4, INTE\_3, INTE\_4, INTE\_5, INTE\_6, STAK\_4, ALIN\_3, ALIN\_4, ALIN\_5, ALIN\_6 e ALIN\_7) apresentam valores que extrapolam o intervalo de normalidade esperado ]-1, +1[ (Tabela 12).

**Tabela 12 – Teste de normalidade (processo de CIM)**

-	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov	Assimetria	Curtose
CONS_1	,000	,000	-,661	,121
CONS_2	,000	,000	-1,398	1,619
CONS_3	,000	,000	-,837	,503

Continua

				Conclusão
CONS_4	,000	,000	-1,254	1,826
INTE_1	,000	,000	-,564	-,584
INTE_2	,000	,000	-,132	-,874
INTE_3	,000	,000	-1,024	,506
INTE_4	,000	,000	-1,299	,847
INTE_5	,000	,000	-1,168	1,063
INTE_6	,000	,000	-1,290	1,171
INTE_7	,000	,000	-,958	,177
STAK_1	,000	,000	-,892	,588
STAK_2	,000	,000	-,450	-,831
STAK_3	,000	,000	-,829	-,338
STAK_4	,000	,000	-1,378	1,362
STAK_5	,000	,000	-,673	-,464
STAK_6	,000	,000	-,723	-,215
STAK_7	,000	,000	-,718	-,064
ALIN_1	,000	,000	-,909	-,254
ALIN_2	,000	,000	-,873	-,135
ALIN_3	,000	,000	-,414	-1,006
ALIN_4	,000	,000	-2,132	4,657
ALIN_5	,000	,000	-1,253	1,535
ALIN_6	,000	,000	-2,267	5,773
ALIN_7	,000	,000	-1,103	,241

Fonte: Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

Legenda: ALIN = Alinhamento organizacional; CONS = Consistência da mensagem; INTE = Interatividade; STAK = Foco estratégico nos *stakeholders*

Acerca do uso de *dashboards* de marketing, é possível notar que os testes Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov também apresentam  $p < 0,05$ , ou seja, não normalidade dos dados. Já assimetria e/ou curtose excedem  $]-1, +1[$  em dois indicadores (DASH\_1 e DASH\_4) (Tabela 13).

Tabela 13 – Teste de normalidade (uso de *dashboards* de marketing)

-	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov	Assimetria	Curtose
DASH_1	,000	,000	-1,480	1,704
DASH_2	,000	,000	-,739	-,657
DASH_3	,000	,000	-,881	-,293
DASH_4	,000	,000	-1,120	,700

Fonte: Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

Legenda: DASH = Uso de *dashboards* de marketing

Na Tabela 14, os resultados dos testes de normalidade mostram que desempenho de marketing, assim como os construtos anteriores, não apresenta normalidade nos dados. Em relação à assimetria e curtose, três dos itens (DM\_2, DM\_3 e DM\_4) apresentam valores fora do intervalo de normalidade  $]-1, +1[$ .

Tabela 14 – Teste de normalidade (desempenho de marketing)

-	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov	Assimetria	Curtose
DM_1	,000	,000	-,934	,176

Continua

				Conclusão
DM_2	,000	,000	-1,344	1,606
DM_3	,000	,000	-1,286	1,787
DM_4	,000	,000	-1,522	2,883
DM_5	,000	,000	-,881	,448

Fonte: Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

Legenda: DM = Desempenho de marketing

Apesar dos dados não apresentarem normalidade, isso não impede a sequência da pesquisa, visto que a técnica de análise empregada (PLS-SEM) permite o uso de dados com distribuição não normal (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

### 5.1.2 Análise descritiva dos dados

Esta etapa consiste na apresentação e análise dos resultados das medidas de tendência e dispersão. Destaca-se que todos os itens apresentam o número de respostas válidas (N) igual a 126, pois os *missing values* foram verificados em etapa anterior. Assim, todas as medidas, apresentadas nas tabelas seguintes (Tabela 15, Tabela 16 e Tabela 17), podem diferir entre os indicadores, exceto o N.

Em relação à CIM, sua análise pode ser dividida entre seus quatro subconstrutos. No que tange a consistência da mensagem, nota-se que a maior parte dos respondentes concorda com as afirmações apresentadas, principalmente com o fato da organização manter a consistência entre todos aspectos visuais da comunicação (CONS\_2), sendo que nenhum respondente discordou totalmente dessa afirmação (Tabela 15).

No subconstruto interatividade, INTE\_4 (média=6,13; moda=7; mediana=7) e INTE\_6 (média=6,13; moda=7; mediana=6,5) apresentam as maiores medidas de tendência, mostrando que a maior parte dos respondentes concorda que o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização, assim como com a imprescindibilidade da reciprocidade na relação estabelecida com os *stakeholders*. Já o indicador INTE\_2, apresenta medidas de tendência mais baixas que as demais (média=4,19; moda=4; mediana=4), o que indica menor concordância dos respondentes acerca das organizações reunirem informações sobre seus *stakeholders* em um banco de dados útil e acessível aos diversos níveis organizacionais (Tabela 15).

A terceira dimensão de CIM, foco estratégico nos *stakeholders*, possui dois indicadores que despertam atenção. O item STAK\_3 destaca-se por apresentar as

maiores medidas de tendência (média=6,05; moda=7; mediana=6) e por suas baixas medidas de dispersão (desvio-padrão=1,042; coef. de dispersão=17%; amplitude=4), elementos que indicam que a maior parte dos respondentes concorda que o fortalecimento da comunicação passa pelo entendimento dos principais pontos de contato entre a empresa e seus *stakeholders*. Já o indicador STAK\_2 apresenta a média mais baixa (4,83), o que mostra uma concordância menor dos respondentes sobre suas organizações desenvolverem e implementarem estudos sistemáticos para avaliarem a comunicação (Tabela 15).

Já a dimensão alinhamento organizacional, apresenta amplitudes e medidas de tendência e dispersão que indicam concordância da maior parte dos respondentes com as afirmações, exceto pelo indicador ALIN\_3. Nesse item, o valor mais baixo da média (4,63) indica que há menor concordância acerca da garantia de contato mensal entre os agentes externos e parceiros da empresa (Tabela 15).

**Tabela 15 – Estatísticas descritivas (processo de CIM)**

-	N	Mín.	Máx.	M <sub>e</sub>	M <sub>o</sub>	M <sub>d</sub>	Variância (σ)	Coef. de dispersão
CONS_1. Coordenamos todas as mensagens...	126	1	7	5,33	7	5,50	2,016 (1,420)	27%
CONS_2. Mantemos a consistência em todos os componentes visuais...	126	2	7	6,07	7	7	1,491 (1,221)	20%
CONS_3. Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas..	126	1	7	5,55	7	6	1,914 (1,383)	25%
CONS_4. Buscamos manter consistência entre as mensagens...	126	1	7	5,94	7	6	1,404 (1,185)	20%
INTE_1. Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações...	126	1	7	5,02	6	5	2,743 (1,656)	33%
INTE_2. Reunimos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> ...	126	1	7	4,19	4	4	3,259 (1,805)	43%
INTE_3. É crucial termos uma atitude responsiva...	126	2	7	5,86	7	6	1,499 (1,225)	21%
INTE_4. O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta...	126	2	7	6,13	7	7	1,398 (1,182)	19%
INTE_5. É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens...	126	2	7	5,98	7	6	1,360 (1,166)	19%
INTE_6. Consideramos que a relação com os <i>stakeholders</i> deve ser recíproca...	126	2	7	6,13	7	6,5	1,232 (1,110)	18%

Continua

								Conclusão
INTE_6. Consideramos que a relação com os <i>stakeholders</i> deve ser recíproca...	126	2	7	6,13	7	6,5	1,232 (1,110)	18%
INTE_7. Implementamos mídias sociais proativamente...	126	2	7	5,67	7	6	1,949 (1,396)	25%
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação...	126	1	7	5,75	7	6	1,631 (1,277)	22%
STAK_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos...	126	1	7	4,83	7	5	3,137 (1,771)	37%
STAK_3. É fundamental [...], entendermos os principais pontos de contato...	126	3	7	6,05	7	6	1,086 (1,042)	17%
STAK_4. As mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a nossa empresa.	126	1	7	5,84	7	6	2,231 (1,494)	26%
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos...	126	1	7	5,11	7	5	3,028 (1,740)	34%
STAK_6. ...buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .	126	1	7	5,10	5	5	2,775 (1,666)	33%
STAK_7. Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos...	126	1	7	5,48	7	6	2,076 (1,441)	26%
ALIN_1. Gerenciamos a comunicação horizontal interna...	126	1	7	5,38	7	6	3,070 (1,752)	33%
ALIN_2. Gerenciamos a comunicação vertical interna...	126	1	7	5,38	7	6	2,894 (1,701)	32%
ALIN_3. Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato...	126	1	7	4,63	7	5	4,012 (2,003)	43%
ALIN_4. A cooperação de todos os funcionários é crucial...	126	1	7	6,33	7	7	1,392 (1,180)	19%
ALIN_5. Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos...	126	1	7	5,78	7	6	2,014 (1,419)	25%
ALIN_6. É altamente relevante [...], encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos.	126	1	7	6,39	7	7	1,184 (1,088)	17%
ALIN_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	126	1	7	5,52	7	6	3,067 (1,751)	32%

Fonte: Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

**Legenda:**  $\sigma$  = Desvio-padrão; ALIN = Alinhamento organizacional; CONS = Consistência da mensagem; INTE = Interatividade;  $M_d$  = Mediana;  $M_e$  = Média;  $M_o$  = Moda; N = Número de respostas válidas; STAK = Foco estratégico nos *stakeholders*

Em relação ao construto uso de *dashboards* de marketing, nota-se que os quatro indicadores apresentam valores mínimo (1) e máximo (7) iguais, ou seja, possuem a mesma amplitude. Considerando que as médias são maiores que 5 e as modas são 7, é possível afirmar que a maior parte dos respondentes concorda com as afirmações atreladas ao uso de *dashboards* de marketing em suas organizações (Tabela 16).

O indicador DASH\_2, que afirma que as organizações geram relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing, é o que apresenta maior desvio-padrão (1,931) e que possui a menor média (5,15), ou seja, é o item com o qual os respondentes menos concordam. Já o indicador DASH\_1, que versa sobre a organização monitorar seus principais indicadores de marketing, é aquele com o qual os respondentes mais concordam, visto que apresenta as maiores medidas de tendência (média=5,99; moda=7; mediana=7), assim como a menor variação em torno da média (desvio-padrão=1,896; coef. de dispersão=23%) (Tabela 16).

**Tabela 16 – Estatísticas descritivas (uso de *dashboards* de marketing)**

-	N	Mín.	Máx.	M <sub>e</sub>	M <sub>o</sub>	M <sub>d</sub>	Variância (σ)	Coef. de dispersão
DASH_1. Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing...	126	1	7	5,99	7	7	1,896 (1,377)	23%
DASH_2. Geramos relatórios automáticos...	126	1	7	5,15	7	6	3,729 (1,931)	37%
DASH_3. ...possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações...	126	1	7	5,45	7	6	3,178 (1,783)	33%
DASH_4. Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações...	126	1	7	5,67	7	6	2,384 (1,544)	27%

**Fonte:** Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

**Legenda:** σ = Desvio-padrão; DASH = Uso de *dashboards* de marketing; M<sub>d</sub> = Mediana; M<sub>e</sub> = Média; M<sub>o</sub> = Moda; N = Número de respostas válidas

Finalmente, na Tabela 17 são apresentadas as estatísticas descritivas do construto desempenho de marketing. Nota-se que o indicador DM\_1, o qual afirma que a organização melhora a satisfação dos clientes, é o que conta com maior concordância dos respondentes. Isso é justificado por suas medidas de tendência que possuem os valores mais elevados entre os indicadores do construto (média=5,96; moda=7; mediana=6) e por suas medidas de dispersão que mostram que seus valores

são os que mais aproximam-se da média (desvio-padrão=1,155; coef. de dispersão=19%).

O indicador com a menor média é o DM\_5, que versa sobre a melhoria da lealdade dos clientes (5,61). Entretanto, nota-se que todos os cinco itens apresentam médias superiores à 5, o que reforça a concordância dos respondentes com os itens relacionados ao desempenho.

**Tabela 17 – Estatísticas descritivas (desempenho de marketing)**

-	N	Mín.	Máx.	M <sub>e</sub>	M <sub>o</sub>	M <sub>d</sub>	Variância (σ)	Coef. de dispersão
DM_1. ...melhoramos a satisfação de nossos clientes.	126	2	7	5,96	7	6	1,334 (1,155)	19%
DM_2. ...adquirimos novos clientes acima do esperado.	126	1	7	5,74	7	6	2,099 (1,449)	25%
DM_3. ...melhoramos o atendimento aos nossos clientes.	126	1	7	5,95	7	6	1,502 (1,225)	21%
DM_4. ...atingimos nossos objetivos de vendas.	126	1	7	5,85	7	6	1,713 (1,309)	22%
DM_5. ...melhoramos a lealdade dos nossos clientes.	126	1	7	5,61	7	6	1,760 (1,326)	24%

**Fonte:** Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

**Legenda:** σ = Desvio-padrão; DM = Desempenho de marketing; M<sub>d</sub> = Mediana; M<sub>e</sub> = Média; M<sub>o</sub> = Moda; N = Número de respostas válidas

Ressalta-se que nenhum dos 34 indicadores distribuídos entre os três construtos apresenta média inferior a 4, ou seja, a maior parte dos respondentes não discorda dos itens questionados.

### 5.1.3 Teste do viés do método comum

Nesta etapa foi realizado o teste de Harman a partir de uma análise exploratória dos dados pelo IBM® SPSS® Statistics V22. O resultado é indicado na Tabela 18.

**Tabela 18 – Teste de Harman**

Fator	% de variância	% cumulativa
1	28,685	28,685

**Fonte:** Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V22 (2021)

Nota-se a existência de um item explicando 28,685% da variância do modelo proposto (Tabela 18). Considerando que esse é o item responsável pela maior parte da variância do modelo e apenas valores superiores a 50% indicam problemas, esse resultado aponta para a inexistência de problemas com viés.

### 5.1.4 Teste de confiabilidade das escalas

Pelo *software* SmartPLS 3® foram calculados os alfas de Cronbach e as confiabilidades compostas das escalas. Os valores de alfa foram inferiores aos de confiabilidade composta (HAIR JR. et al., 2017) e ambos podem ser vistos na Tabela 19.

**Tabela 19 – Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta das escalas**

<b>Construtos</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>CC</b>
Comunicação Integrada de Marketing	25	0,919	0,928
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	4	0,890	0,924
Desempenho de marketing	5	0,800	0,859
<b>Dimensões de CIM</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>CC</b>
Alinhamento organizacional	7	0,861	0,894
Consistência da mensagem	4	0,789	0,864
Interatividade	7	0,848	0,888
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	7	0,818	0,865

**Fonte:** Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Legenda:** CC = Confiabilidade Composta

Destaca-se que valores entre 0,70 e 0,90 são satisfatórios para a consistência interna das escalas, assim, considerando que a confiabilidade das escalas está no intervalo entre os coeficientes fornecidos por cada uma das medidas, sendo o alfa de Cronbach o limite inferior do intervalo e a confiabilidade composta seu limite superior (HAIR JR. et al., 2017), nota-se que os quatro subconstrutos de CIM, assim como o construto desempenho de marketing, possuem consistência interna satisfatória. Em relação aos construtos CIM (alfa de Cronbach = 0,919; confiabilidade composta = 0,928) e uso de *dashboards* de marketing (alfa de Cronbach = 0,890; confiabilidade composta = 0,924), mesmo possuindo coeficientes superiores à 0,90, são considerados adequados, pois não excedem o limite indicado de 0,95 (HAIR JR. et al., 2017).

### 5.1.5 Avaliação do modelo de mensuração

Nesta etapa foram verificadas as validades convergente e discriminante dos construtos. Inicialmente, foi solicitado o cálculo das AVEs para verificação da validade convergente e os resultados podem ser vistos na Tabela 20.

**Tabela 20 – Validade convergente (AVEs)**

<b>Construtos</b>	<b>Número de itens</b>	<b>AVE</b>
Comunicação Integrada de Marketing	25	0,639*
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	4	0,751
Desempenho de marketing	5	0,558
<b>Dimensões de CIM</b>	<b>Número de itens</b>	<b>AVE</b>
Alinhamento organizacional	7	0,549
Consistência da mensagem	4	0,615
Interatividade	7	0,537
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	7	0,481

**Fonte:** Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Nota:** \*A AVE de CIM foi calculada manualmente via Microsoft Excel

Nota-se que apenas “foco estratégico nos *stakeholders*” (dimensão de CIM) apresentou  $AVE < 0,50$ , assim, os *outer loadings* das variáveis diretamente observáveis foram analisados. O item identificado com a menor carga externa foi “STAK\_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os *stakeholders*”. Considerando que esse item já havia apresentado medidas de tendência e dispersão que apontam menor concordância dos respondentes com a afirmação e que sua remoção melhoraria a AVE de “foco estratégico nos *stakeholders*” e não prejudicaria a AVE de CIM, optou-se por sua retirada.

Ainda, foram analisados os demais *outer loadings* do modelo, sendo identificados sete itens com cargas entre 0,40 e 0,708 em seus respectivos construtos (ALIN\_3, INTE\_1, INTE\_2, STAK\_1, STAK\_4, DM\_2, DM\_4), mas optou-se pela manutenção de todos, visto que suas retiradas poderiam descaracterizar o modelo e não implicariam em melhoria das medidas de confiabilidade e validade. O único item que apresentou carga externa inferior à 0,40 foi ALIN\_3, o qual carregou 0,375 em relação à CIM (construto de segunda ordem). Nota-se que essa situação também ocorreu em outras pesquisas que utilizaram esta escala e o item foi mantido, pois sua retirada não implicaria em melhoria nas validades dos modelos (PORCU et al., 2016; 2019a; 2019b), entretanto, nesta pesquisa, a manutenção do item ALIN\_3 implicaria em problemas relacionados à validade discriminante, assim, optou-se por sua remoção. As AVEs após retirada dos itens podem ser vistas na Tabela 21.

**Tabela 21 – Validade convergente (AVEs) após retirada dos itens**

<b>Construtos</b>	<b>Número de itens</b>	<b>AVE</b>
Comunicação Integrada de Marketing	23	0,631*

Continua

		Conclusão
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	4	0,751
Desempenho de marketing	5	0,557
<b>Dimensões de CIM</b>	<b>Número de itens</b>	<b>AVE</b>
Alinhamento organizacional	6	0,596
Consistência da mensagem	4	0,616
Interatividade	7	0,538
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	6	0,520

**Fonte:** Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Nota:** \*A AVE de CIM foi calculada manualmente via Microsoft Excel

Conforme a Tabela 21, a retirada dos itens STAK\_2 e ALIN\_3 impactou positivamente as AVEs de “foco estratégico nos *stakeholders*” (AVE=0,520; AVE>0,50) e “alinhamento organizacional” (AVE=0,596; AVE>0,50), além de manter a AVE de CIM, construto de segunda ordem, acima do limite indicado (AVE=0,631; AVE>0,50). Esses resultados permitem considerar que há validade convergente nos construtos de primeira e segunda ordem presentes no modelo (Tabela 21).

Na sequência, foi testada a validade discriminante dos construtos. O primeiro processo consistiu na análise dos *cross-loadings* e pode ser verificado a partir da Tabela 22.

**Tabela 22 – Validade discriminante (*cross-loadings*)**

VO	VL de primeira ordem						VL de segunda ordem
	ALIN	CONS	INTE	STAK	DASH	DM	CIM
ALIN_1	<b>0,771</b>	0,429	0,345	0,274	0,230	0,361	<b>0,585</b>
ALIN_2	<b>0,749</b>	0,418	0,333	0,258	0,316	0,350	<b>0,565</b>
ALIN_4	<b>0,732</b>	0,302	0,438	0,399	0,253	0,360	<b>0,609</b>
ALIN_5	<b>0,826</b>	0,448	0,353	0,458	0,348	0,507	<b>0,668</b>
ALIN_6	<b>0,748</b>	0,342	0,510	0,438	0,340	0,411	<b>0,661</b>
ALIN_7	<b>0,804</b>	0,422	0,408	0,510	0,451	0,517	<b>0,691</b>
CONS_1	0,484	<b>0,679</b>	0,303	0,373	0,404	0,207	<b>0,555</b>
CONS_2	0,319	<b>0,779</b>	0,354	0,378	0,221	0,228	<b>0,534</b>
CONS_3	0,363	<b>0,821</b>	0,407	0,352	0,195	0,172	<b>0,569</b>
CONS_4	0,426	<b>0,848</b>	0,466	0,445	0,205	0,362	<b>0,650</b>
INTE_1	0,355	0,456	<b>0,594</b>	0,296	0,296	0,257	<b>0,538</b>
INTE_2	0,281	0,378	<b>0,465</b>	0,346	0,426	0,187	<b>0,465</b>
INTE_3	0,310	0,247	<b>0,722</b>	0,294	0,274	0,191	<b>0,515</b>
INTE_4	0,462	0,329	<b>0,858</b>	0,371	0,229	0,246	<b>0,659</b>
INTE_5	0,405	0,328	<b>0,817</b>	0,456	0,168	0,233	<b>0,648</b>
INTE_6	0,433	0,388	<b>0,825</b>	0,521	0,229	0,219	<b>0,695</b>
INTE_7	0,371	0,411	<b>0,770</b>	0,447	0,230	0,251	<b>0,638</b>
STAK_1	0,340	0,282	0,353	<b>0,625</b>	0,264	0,296	<b>0,504</b>
STAK_3	0,442	0,419	0,609	<b>0,719</b>	0,304	0,252	<b>0,688</b>
STAK_4	0,340	0,335	0,393	<b>0,689</b>	0,211	0,333	<b>0,547</b>
STAK_5	0,276	0,336	0,243	<b>0,755</b>	0,264	0,231	<b>0,495</b>
STAK_6	0,317	0,337	0,266	<b>0,764</b>	0,277	0,314	<b>0,521</b>

Continua

							Conclusão
<b>STAK_7</b>	0,455	0,403	0,393	<b>0,763</b>	0,224	0,426	<b>0,630</b>
<b>DASH_1</b>	0,358	0,316	0,341	0,356	<b>0,859</b>	0,278	0,433
<b>DASH_2</b>	0,385	0,258	0,259	0,342	<b>0,872</b>	0,304	0,398
<b>DASH_3</b>	0,390	0,265	0,281	0,326	<b>0,870</b>	0,269	0,404
<b>DASH_4</b>	0,331	0,282	0,322	0,204	<b>0,865</b>	0,252	0,364
<b>DM_1</b>	0,417	0,278	0,254	0,334	0,268	<b>0,829</b>	0,408
<b>DM_2</b>	0,285	0,010	0,134	0,227	0,127	<b>0,626</b>	0,223
<b>DM_3</b>	0,481	0,311	0,284	0,322	0,332	<b>0,830</b>	0,446
<b>DM_4</b>	0,151	0,061	0,046	0,263	0,126	<b>0,482</b>	0,166
<b>DM_5</b>	0,552	0,338	0,313	0,435	0,264	<b>0,886</b>	0,522

**Fonte:** Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Legenda:** ALIN = Alinhamento organizacional; CONS = Consistência da mensagem; DASH = Uso de *dashboards* de marketing; DM = Desempenho de marketing; INTE = Interatividade; STAK = Foco estratégico nos *stakeholders*; VO = Variável diretamente observável; VL = Variável latente

Nota-se que todos os itens mantidos no modelo possuem cargas maiores em seus respectivos construtos, ou seja, correlacionam-se mais fortemente com eles (Tabela 22). Destaca-se, inclusive, que as VOs associadas à CIM possuem cargas externas mais fortes em seus respectivos construtos de primeira e segunda ordem, o que indica a existência de validade discriminante.

Já no segundo teste para verificação da validade discriminante, o modelo foi analisado sob o critério de Fornell-Larcker (Tabela 23). Destaca-se que, tanto na comparação entre as VL de primeira ordem quanto entre as VL do modelo estrutural, todas as raízes quadradas das AVEs dos construtos são maiores que suas correlações com os demais construtos. Posto isso, os testes realizados confirmam a validade discriminante do modelo.

**Tabela 23 – Validade discriminante (critério de Fornell-Larcker)**

VL de primeira ordem	ALIN	CONS	DASH	DM	INTE	STAK
<b>ALIN</b>	<b>0,772</b>	-	-	-	-	-
<b>CONS</b>	0,509	<b>0,785</b>	-	-	-	-
<b>DASH</b>	0,423	0,324	<b>0,867</b>	-	-	-
<b>DM</b>	0,546	0,315	0,319	<b>0,746</b>	-	-
<b>INTE</b>	0,517	0,492	0,347	0,309	<b>0,734</b>	-
<b>STAK</b>	0,512	0,496	0,358	0,431	0,541	<b>0,721</b>
VL do modelo estrutural	CIM		DASH		DM	
<b>CIM</b>	<b>0,794*</b>		-		-	
<b>DASH</b>	0,463		<b>0,867</b>		-	
<b>DM</b>	0,512		0,319		<b>0,746</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Nota:** \*A raiz quadrada da AVE de CIM foi calculada manualmente via Microsoft Excel

**Legenda:** ALIN = Alinhamento organizacional; CONS = Consistência da mensagem; DASH = Uso de *dashboards* de marketing; DM = Desempenho de marketing; INTE = Interatividade; STAK = Foco estratégico nos *stakeholders*; VL = Variável latente

Por fim, considerando a exclusão de dois itens do modelo, os testes de confiabilidade foram refeitos a fim de confirmar se os construtos mantiveram-se dentro do intervalo esperado [+0,60, +0,95] (Tabela 24).

**Tabela 24 – Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta após retirada de itens**

Construtos	Número de itens	Alfa de Cronbach	CC
Comunicação Integrada de Marketing	23	0,916	0,926
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	4	0,890	0,924
Desempenho de marketing	5	0,800	0,858
Dimensões de CIM	Número de itens	Alfa de Cronbach	CC
Alinhamento organizacional	6	0,864	0,898
Consistência da mensagem	4	0,789	0,864
Interatividade	7	0,848	0,888
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	6	0,814	0,866

Fonte: Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

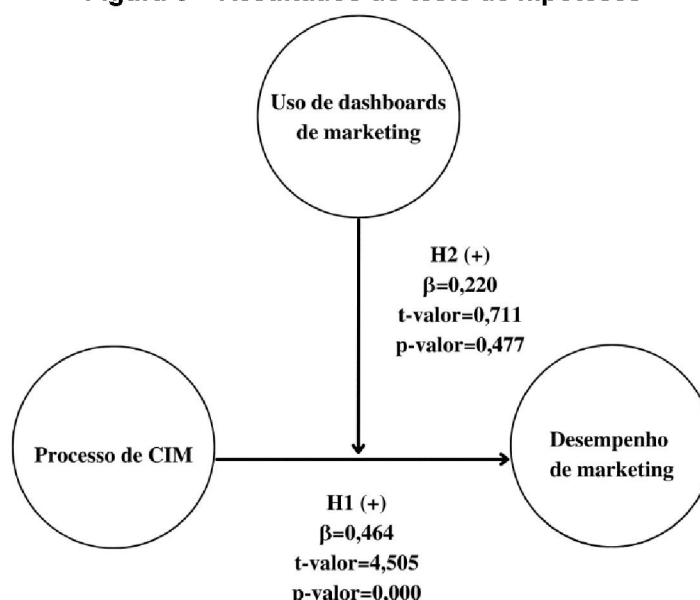
Legenda: CC = Confiabilidade Composta

Conforme a Tabela 24, nota-se que os construtos mantiveram seus níveis de confiabilidade próximos aos encontrados antes da remoção dos itens (STAK\_2 e ALIN\_3). Dessa forma, seguiu-se para o teste de hipóteses.

## 5.2 TESTE DE HIPÓTESES

Na Figura 6, é possível visualizar os resultados do teste de hipóteses ( $\beta$ , t-valor e p-valor).

**Figura 6 – Resultados do teste de hipóteses**



Fonte: Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

Legenda:  $\beta$  = Coeficiente de regressão; p-valor = Nível de significância; t-valor = t de Student

Em relação a H1, os resultados apontam suporte para a hipótese em nível de significância de 1% ( $t\text{-valor} > 2,57$ ;  $p\text{-valor} \leq 0,01$ ). O  $\beta$  igual a 0,464 indica que o aumento em 1 da variável independente processo de CIM implica aumento em 0,464 na variável dependente desempenho de marketing, já a H2, apesar de apresentar  $\beta$  igual a 0,220, não apresentou significância em nenhum dos níveis de referência<sup>31</sup> ( $t\text{-valor} = 0,711$ ;  $p\text{-valor} = 0,477$ ), o que significa que a hipótese não foi confirmada.

No que tange a qualidade do modelo ajustado, nota-se que desempenho de marketing possui  $R^2 = 0,314$ , o que indica que a variável dependente possui 31,40% de sua variância explicada pelo modelo (efeito grande). Outros indicadores que informam sobre qualidade de ajuste do modelo, os  $f^2$  de processo de CIM (0,302), desempenho de marketing (0,309) e uso de *dashboards* de marketing (0,155) apontam que os três construtos possuem importância média dentro do modelo ( $f^2 > 0,15$ ), sendo que processo de CIM e desempenho de marketing, adotados como variáveis dependente e independente, respectivamente, apresentam valores mais próximos à 0,35, valor de referência para efeito grande. Já o  $Q^2$  em desempenho de marketing (variável dependente) apresenta valor de 0,108, o que indica que o modelo possui relevância preditiva ( $Q^2 > 0$ ) (Tabela 25).

**Tabela 25 – Qualidade do modelo ajustado**

Construtos	$R^2$	$f^2$	$Q^2$
Processo de CIM	-	0,302	-
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	-	0,155	-
Desempenho de marketing	0,314	0,309	0,108

Fonte: Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Legenda:**  $f^2$  = Tamanho do efeito ou indicador de Cohen;  $Q^2$  = Validade preditiva do modelo ou indicador de Stone-Geisser;  $R^2$  = Coeficiente de determinação de Pearson

Posto isso, é apresentado o resumo do teste de hipóteses realizado (Tabela 26).

**Tabela 26 – Resumo do teste de hipóteses**

Relação principal	$\beta$	t-valor	p-valor	Hipótese
H1. Processo de CIM → Desempenho de marketing	0,464	4,505	0,000	Suportada
Efeito moderador do uso de <i>dashboards</i> de marketing na relação entre [...]	$\beta$	t-valor	p-valor	Hipótese
H2. [...] processo de CIM e desempenho de marketing	0,220	0,711	0,477	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa via SmartPLS 3® (2021)

**Legenda:**  $\beta$  = Coeficiente de regressão; p-valor = Nível de significância; t-valor = t de Student

<sup>31</sup> 10% ( $t\text{-valor} > 1,65$ ), 5% ( $t\text{-valor} > 1,96$ ) e 1% ( $t\text{-valor} > 2,57$ ) (HAIR JR. et al., 2017).

Na sequência, os resultados encontrados são discutidos à luz da teoria empregada ao longo do referencial teórico.

a) H1: O processo de CIM impacta positivamente no desempenho de marketing.

Conforme exposto nas subseções anteriores, os dados desta pesquisa apontam que a maior parte das organizações amostradas se comunica de forma consistente e interativa com seus *stakeholders*, assim como mantém esse processo alinhado organizacionalmente. Segundo a literatura acerca do tema, essas características tendem a impactar positivamente os indicadores de desempenho de marketing dessas organizações (GOMES, 2019; PISICCHIO; TOALDO, 2020; PORCU et al., 2019a), fato esse confirmado pelo teste de hipóteses.

De acordo com os dados coletados, nota-se que as organizações pesquisadas prezam pela consistência visual da comunicação, estabelecimento de reciprocidade no contato com seus públicos-alvos e utilização de ferramentas que otimizam a velocidade de resposta. Essas características reforçam os níveis de consistência da mensagem e interatividade, elementos que operacionalizam a aplicação do processo de CIM (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005; TAFESSE; KITCHEN, 2017) e auxiliam as organizações a criarem relações dialógicas e estreitas com seus diversos públicos (KLIATCHKO, 2005, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

Todavia, a operacionalização do processo ainda pode ser otimizada, visto que as organizações concordam em menor escala sobre reunirem informações – provenientes de diferentes fontes – acerca de seus *stakeholders* em um banco de dados acessível a todos funcionários. Destaca-se que implementar essa ação tende a otimizar a comunicação estabelecida pelas organizações, pois possibilita que seus membros compreendam as particularidades de seus diversos públicos (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; NOWAK; CAMERON; DELORME, 1996; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), identificando o quanto cada um retorna em relação aos investimentos realizados, por exemplo (KLIATCHKO, 2008; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

No que tange o foco estratégico, é perceptível que as organizações se preocupam com seus *stakeholders*, principalmente por concordarem sobre a

importância de entender os pontos de contato entre as partes. Entretanto, ainda são notáveis as dificuldades para avaliarem essas relações, visto a menor concordância acerca da existência de estudos internos sobre a comunicação de marketing. Considerando que a reunião de informações sobre os *stakeholders* não é tão eficaz em algumas empresas, esse resultado parece ser uma consequência natural, visto que uma melhor compreensão dos relacionamentos construídos passa pelo uso de dados e informações (KLIATCHKO, 2008; NOWAK; CAMERON; DELORME, 1996; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Além disso, os dados desta pesquisa indicam que as organizações valorizam a colaboração entre seus membros, incentivando cultura e clima colaborativos. Essas características contribuem com a sinergia interna das empresas, assim como ajudam a reduzir a distância entre seus diferentes setores (PORCU et al., 2019b).

Dessa forma, é possível crer que as organizações pesquisadas buscam integrar seus membros para manterem o processo de CIM alinhado organizacionalmente (FOROUDI et al., 2017; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017) e o desenvolvem de modo que seja orientado às pessoas, otimizando as mensagens enviadas, personalizando suas ofertas e aumentando a efetividade do contato com o público (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), características refletidas pelo aumento da satisfação e lealdade dos clientes, melhoria no atendimento, aquisição de novos clientes e alcance dos objetivos de vendas, indicadores que representam reações positivas dos consumidores frente à comunicação de marketing (KATSIKEAS et al., 2016; MORGAN, 2012; RUST et al., 2004). No entanto, é importante destacar a existência de elementos que ainda poderiam ser otimizados e, possivelmente, favoreceriam essa relação.

b) H2: O impacto positivo do processo de CIM em desempenho de marketing é moderado pelo uso de *dashboards* de marketing.

Em relação a H2, apesar dos argumentos indicando possível papel moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre CIM e desempenho de marketing, não foi encontrado suporte. Para explicar esse resultado, foram consultadas pesquisas anteriores que também não conseguiram encontrar significância para hipóteses contendo o construto uso de *dashboards* de marketing

(CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; O'SULLIVAN; ABELA, 2007; O'SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009; SAILORS, 2020).

Um dos argumentos utilizados na construção da H2 foi o uso de *dashboards* de marketing como elemento que reforçaria o *locus* de integração do processo de CIM e, conseqüentemente, seu impacto em desempenho de marketing. Nota-se que apesar desse recurso oferecer a possibilidade de integrar e disseminar dados e informações em uma organização, reforçando o alinhamento entre seus membros e uma cultura colaborativa (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009), essa pode não ser a principal característica notada pelos gestores a partir do uso de *dashboards* de marketing. O'Sullivan, Abela e Hutchinson (2009) destacam que em alguns casos o foco das organizações está nas métricas apresentadas e não no formato ou ferramenta adotados, assim, é possível que utilizar *dashboards* de marketing devido a sua capacidade de reforçar o alinhamento organizacional não seja considerado pelas organizações pesquisadas.

Ainda assim, mesmo concluindo que o formato não é tão importante para algumas empresas, argumenta-se que utilizar *dashboards* de marketing poderia reforçar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing ao oferecer dados, informações e medidas (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009) que permitem avaliação mais precisa dessa relação (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Entretanto, a literatura da área traz algumas considerações que ajudam a refletir sobre a refutação dessa hipótese (CLARK, 2020; SAILORS, 2020).

Primeiro, apesar de algumas pesquisas apontarem que o uso de *dashboards* de marketing oferece dados e informações detalhados (PAUWELS et al., 2009) e em tempo real (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006) e os dados da pesquisa indicarem que a maior parte dos respondentes concorda com essas afirmações, Sailors (2020) destaca que o excesso de relatórios contendo esses elementos pode não ser benéfico aos gestores, pois tende a sobrecarregá-los de informações, ao passo que a utilização da ferramenta em níveis mais moderados poderia ser mais útil. Ademais, algumas organizações podem fazer escolhas equivocadas e compor seus *dashboards* com dados, métricas e informações não tão úteis para as análises pretendidas, dessa forma, o uso de *dashboards* de marketing pode ser comprometido devido à falta de ajuste entre o que a organização objetiva entender e o suporte que o recurso realmente oferece (CLARK, 2020; SAILORS, 2020).

Finalmente, a não confirmação da hipótese também pode ser discutida à luz da teoria de base adotada nesta pesquisa. Segundo a VBR, as organizações podem alcançar resultados superiores a partir da exploração de recursos valiosos, raros e inimitáveis (BARNEY; HESTERLY, 2015), contudo, o uso de *dashboards* de marketing nas empresas amostradas pode não se enquadrar em algumas dessas características, visto que a maior parte das respostas coletadas aponta para a semelhança de sua adoção em diferentes organizações. Assim, nota-se que, isoladamente, o recurso pode não apresentar os atributos necessários para ser caracterizado como estratégico e, portanto, não reforçar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing. Todavia, destaca-se que é provável que a utilização de *dashboards* de marketing favoreça alguns mecanismos de integração de conhecimento (p. ex. capacidades de marketing e processos de tomada de decisão) (KRUSH; AGNIHOTRI; TRAINOR, 2016), os quais poderiam ser testados como moderadores da relação.

Adicionalmente, também há a possibilidade de que a fim de integrar, organizar e disseminar seus dados e informações, as organizações amostradas utilizem outras ferramentas além dos *dashboards* de marketing. Alguns exemplos de sistemas que auxiliam no gerenciamento de dados e informações são o *Balanced Scorecard* (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; PAUWELS et al., 2009; PIMENTEL, 2020) e as interfaces oferecidas pelas plataformas de *e-commerce* e mídias sociais utilizadas pelas organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, o objetivo central foi verificar o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing moderado pelo uso de *dashboards* de marketing. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) verificar o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing e (b) verificar o efeito moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre o processo de CIM e o desempenho de marketing.

Em relação ao primeiro objetivo, a pesquisa indicou a existência de relação positiva significativa entre CIM e desempenho de marketing, o que corrobora com a VBR ao relacionar um recurso organizacional (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2015; MORGAN, 2012) à performance (TAFESSE; KITCHEN, 2017), além de ser consonante com os estudos acerca de desempenho, os quais indicam que os resultados iniciais das atividades de marketing são refletidos pela melhoria de indicadores de desempenho específicos do setor (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). Ainda, destaca-se que ao encontrar suporte para essa relação, o modelo reforça alguns dos benefícios apontados pela literatura de CIM, pois indica que organizações que integram seus diversos setores, assim como compreendem melhor seus diferentes públicos, enviando-lhes mensagens consistentes e interativas, alcançam resultados de marketing superiores comparado aquelas que não o fazem (KLIATCHKO, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

No que tange o segundo objetivo específico da pesquisa, o teste de hipóteses não apresentou significância para o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre o processo de CIM e o desempenho de marketing, ou seja, utilizar *dashboards* de marketing não reforça o impacto positivo de CIM em performance de marketing. Conforme discussão anterior, é possível que esse resultado seja reflexo da forma como as organizações entendem o uso de *dashboards* de marketing, ignorando seu papel no alinhamento organizacional (O'SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009), da dificuldade dos gestores em beneficiarem-se da vastidão de relatórios contendo dados, métricas e informações fornecidos por esse recurso (SAILORS, 2020), ou simplesmente da ausência de algumas características apontadas como essenciais pela VBR e que permitiriam classificar a utilização de

*dashboards* de marketing como recurso como estratégico (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Posto isso, é possível notar que a pesquisa cumpriu com seus objetivos ao verificar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing e a moderação exercida pelo uso de *dashboards* de marketing nessa relação.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Retomando o problema de pesquisa, assim como as justificativas teóricas apresentadas, respectivamente, nas subseções 1.1 e 1.3.1, é possível compreender as contribuições teóricas desta dissertação.

Primeiro, esta pesquisa aponta que a adoção processual de CIM é uma fonte de performance superior às organizações (TAFESSE; KITCHEN, 2017). Essa constatação é importante, pois ainda que outros estudos tenham encontrado suporte para o impacto positivo de CIM em desempenho (PISICCHIO; TOALDO, 2020), pesquisas recentes não confirmaram a existência dessa relação (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017), mantendo o tópico sob suspeitas.

Destaca-se que esse resultado também traz acréscimos à literatura sobre varejo, pois indica que algumas organizações do setor podem alcançar resultados de marketing ao implementar o processo de CIM, fortalecendo seu programa de comunicação de marketing por meio de consistência da mensagem, interatividade, foco estratégico nos *stakeholders* e alinhamento organizacional. Além disso, a confirmação de H1 vai ao encontro da teoria de base desta pesquisa (VBR) e a reforça ao apresentar um recurso de marketing como antecedente de desempenho (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

Segundo, ao focar no impacto sobre o desempenho de marketing, esta pesquisa apresenta resultados específicos da área homônima (KATSIKEAS et al., 2016) e indica como as atividades de marketing favorecem os resultados das organizações (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006). Nota-se que o processo de CIM otimiza o atendimento oferecido pelas organizações que o adotam, assim como reforça as atitudes (satisfação) e apego (lealdade) de seus clientes (KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004). Esses elementos contribuem para que as organizações consigam impactar o comportamento dos consumidores e melhorar a posição no

mercado, características refletidas pelo aumento na aquisição de novos clientes e alcance dos objetivos de venda (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004).

Por fim, ao estudar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing moderada pelo uso de *dashboards* de marketing, esta pesquisa contribui com a literatura da área ao responder parte da demanda por estudos acerca de elementos que medeiam ou moderam a relação entre CIM e desempenho (PORCU et al., 2019a). Ao testar o papel do uso de *dashboards* de marketing, buscou-se investigar um recurso que eventualmente pudesse realçar a integração estratégica de CIM, entretanto, não foi encontrado suporte para a relação moderada. Essa descoberta indica que apesar de possuir características favoráveis à integração estratégica de CIM e otimização da avaliação de seus resultados, o uso de *dashboards* de marketing não evidencia uma melhoria na relação entre processo de CIM e desempenho de marketing, possivelmente fruto do propósito pelo qual as organizações utilizam *dashboards* de marketing (O’SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009), da frequência em que isso ocorre (SAILORS, 2020) e/ou da ausência de características que evidenciem seu caráter estratégico (BARNEY; HESTERLY, 2015). Além disso, esse resultado permite questionamentos sobre um possível exagero nos benefícios descritos na literatura acerca da adoção desse recurso (O’SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009).

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Em relação as contribuições práticas, é preciso retomar as justificativas homônimas (subseção 1.3.2) para assim apresentá-las.

Primeiro, os resultados desta pesquisa auxiliam na afirmação do processo de CIM como fonte de desempenho de marketing superior, o que ajuda na redução de dúvidas dos gestores acerca do potencial dos processos de marketing, especialmente processo de CIM (MANOLI; HODGKINSON, 2019). Ao apontar que essa abordagem de CIM ajuda as organizações a atraírem novos clientes, gera satisfação e lealdade, assim como impacta na melhoria do atendimento e no cumprimento dos objetivos de venda, a pesquisa também apresenta argumentos para que os gestores não negligenciem sua adoção enquanto processo organizacional.

Especificamente no caso dos varejos, a literatura da área já indicara os benefícios de adotar CIM como ferramenta simplesmente tática (FAM, 2001), assim esta pesquisa contribui por apresentar as vantagens de sua adoção como processo organizacional. Além de integrar as diversas ferramentas comunicacionais utilizadas pela organização (mídias tradicionais, mídias sociais, entre outros) (FAM, 2001; NOWAK; PHELPS, 1994), esse tipo de abordagem ofereceu aos varejos a possibilidade de gerenciamento estratégico de sua comunicação, alinhando todos os processos envolvidos (KLIATCHKO, 2008; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Tendo em conta que cerca de  $\frac{3}{4}$  das organizações amostradas (91) possui pelo menos uma agência de publicidade ou empresa terceirizada auxiliando nas atividades de comunicação marketing, justifica-se a preocupação em implementar mecanismos capazes de manter todo o programa de comunicação de marketing alinhado.

Ainda, além do impacto do processo de CIM em desempenho de marketing, esta pesquisa verificou se o uso de *dashboards* de marketing poderia realçar essa relação, entretanto, a falta de suporte para essa hipótese não permite afirmar que esse recurso informacional fortalece a relação supracitada. Apesar dos argumentos alegando que o uso de *dashboards* de marketing reforçaria a integração estratégica de CIM (PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009) e permitiria uma análise detalhada de processos e resultados de marketing (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006; PATTERSON, 2007; PAUWELS et al., 2009), a ausência de evidências de seu papel como moderador na relação entre processo de CIM e desempenho de marketing, abre espaço para questionamentos acerca dos porquês de gestores utilizarem *dashboards* de marketing (O'SULLIVAN; ABELA; HUTCHINSON, 2009). Considerando o contexto analisado por esta pesquisa, esse resultado convida os gestores de empresas varejistas a refletirem se este recurso tem auxiliado o setor de marketing das organizações do setor ou se sua adoção ocorre apenas pela popularidade recente do tema.

Por último, a realização desta pesquisa no cenário do varejo brasileiro atende ao chamado por pesquisas em contextos pouco explorados (ŠERIĆ, 2016). Estudos recentes apontaram que os resultados de CIM podem variar de acordo com o país (BUTKOUSKAYA; LLONCH-ANDREU; ALARCÓN-DEL-AMO, 2020a, 2021), assim, este trabalho contribui com a prática organizacional brasileira ao apontar que em uma

amostra de empresas varejistas com atuação *online*, o processo de CIM impacta positivamente em desempenho de marketing.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Primeiro, este estudo abordou o desempenho de marketing a partir de cinco indicadores operacionais da área (satisfação e lealdade de clientes, aquisição de novos clientes, atendimento aos clientes e metas de vendas), assim, recomenda-se que novas pesquisas relacionem o processo de CIM a indicadores de performance diferentes dos aqui utilizados. Seguindo os modelos apresentados ao longo deste trabalho (GRØNHOLDT; MARTENSEN, 2006; KATSIKEAS et al., 2016; RUST et al., 2004), é possível estruturar pesquisas relacionando o processo de CIM diretamente a outros resultados da área de marketing e/ou indiretamente a resultados financeiros, por exemplo.

Segundo, problematizou-se que alguns gestores e organizações encontram dificuldades ao implementar CIM, seja pela dificuldade em garantir o alinhamento organizacional e integração total do processo (EINWILLER; BOENIGK, 2012; MANOLI; HODGKINSON, 2019; MORTIMER; LAURIE, 2017) ou em avaliar os programas de comunicação de marketing (EINWILLER; BOENIGK, 2012), o que pode refletir nos resultados de CIM. Considerando que não foi encontrado suporte para o uso de *dashboards* de marketing como recurso capaz de suprir a carência dos elementos supracitados e moderar o impacto do processo de CIM em desempenho de marketing, recomenda-se que estudos futuros verifiquem outros recursos informacionais ou ferramentas de gerenciamento de dados e informações que possam exercer essa função moderadora, assim como elementos impactados pelo uso de *dashboards* de marketing que também poderiam assumir esse papel.

Terceiro, considerando que esta pesquisa abrangeu empresas do setor varejista atuantes no Brasil, nota-se uma limitação contextual. Dessa forma, recomenda-se a investigação do processo de CIM, assim como elementos que realçam sua relação com desempenho, em outros setores ou em segmentos específicos dentro do próprio varejo (p. ex. “tecidos, vestuário e calçados”, “móveis e eletrodomésticos”, entre outros). Além disso, há uma limitação amostral na pesquisa, visto que foi utilizada a amostragem por julgamento, técnica não-probabilística que reduz a capacidade de generalizações da pesquisa (MALHOTRA, 2012). Conforme

descrito na seção 3, o banco de dados foi montado a partir dos julgamentos do autor e outras duas pesquisadoras, assim, esta pesquisa não esgota as possibilidades de estudos sobre o tema no varejo brasileiro, visto que pesquisadores diferentes podem construir seus bancos de dados a partir de critérios distintos e alcançar novos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ABCOMM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. Associados, 2021. Disponível em: <https://abcomm.org/associados/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- BAIDYA, M.; MAITY, B. Effectiveness of integrated marketing communications: Empirical analysis of two brands in India. **Journal of Indian Business Research**, v. 2, n. 1, p. 23-31, 2010.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. Londres: Pearson, 2015.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625–641, 2001.
- BIDO, D. de S.; SILVA, D. da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 20, n. 2, 2019.
- BOCCONCELLI, R.; CIOPPI, M.; FORTEZZA, F.; FRANCONI, B.; PAGANO, A.; SAVELLI, E.; SPLENDIANI, S. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2018.
- 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.
- BUTKOUSKAYA, V.; LLONCH-ANDREU, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M. del C. Entrepreneurial Orientation (EO), Integrated Marketing Communications (IMC), and Performance in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Gender Gap and Inter-Country Context. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 1-18, 2020.
- BUTKOUSKAYA, V.; LLONCH-ANDREU, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M. del C. Inter-Country Customer-Perspective Analysis of Strategic Antecedents and Consequences for Post-Purchase Behaviour in Integrated Marketing Communications (IMC). **Journal of International Consumer Marketing**, p. 1-16, 2020.
- BUTKOUSKAYA, V.; LLONCH-ANDREU, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M. del C. Strategic antecedents and organisational consequences of IMC in different economy types. **Journal of Marketing Communications**, v. 27, n. 2, p. 115-136, 2021.

CAYWOOD, C.; EWING, R. Integrated Marketing Communications: A New Master's Degree Concept. **Public relations review**, v. 17, n. 3, p. 237–244, 1991.

CLARK, B. H.; ABELA, A. V.; AMBLER, T. An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, n. 3, p. 191-208, 2006.

CLARK, B. Marketing dashboards, resource allocation and performance. **European Journal of Marketing**, v. 55, n. 1, p. 247-270, 2020.

CLICDATA. Dashboards de Marketing. Disponível em: <https://www.clicdata.com/pt/exemplos/marketing/>. Acesso em: 21 jan. 2021.

CLICDATA. De dados para dashboards. Disponível em: <https://www.clicdata.com/pt/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale. NJ: Lawrence Earlbaum Associates, ed. 2, 1988.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 5, p. 259–286, 2005.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 4. ed. Sage, 2014.

DA GAMA, A. P. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

DESEMPENHO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/desempenho/>. Acesso em: 28 jan. 2021.

DOVER, C. How Dashboards Can Change Your Culture. **Strategic Finance**, v. 86, n. 4, p. 43-48, 2004.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 1, 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, A. Insights about Integrated Marketing Communication in Small-and-Medium-sized Italian Enterprises. **Business Systems Review**, v. 2, n. 1, 2013.

FAM, K. S. Differing views and use of integrated marketing communications – findings from a survey of New Zealand small businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 8, n. 3, p. 205–214, 2001.

FINNE, Å.; GRÖNROOS, C. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 445–463, 2017.

FOROUDI, P.; DINNIE, K.; KITCHEN, P. J.; MELEWAR, T. C.; FOROUDI, M. M. IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 528–550, 2017.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: administração, economia e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GABRIEL, M. L. D. da S. **Introdução à Modelagem de Equações Estruturais com SmartPLS 2.0**. Evento on-line, 09 nov. 2021. Minicurso ofertado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia.

GABRIELLI, V.; BALBONI, B. SME practice towards integrated marketing communications. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 3, p. 275–290, 2010.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, T. A. Comunicação Integrada de Marketing: uma Ferramenta do Posicionamento Estratégico? **UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresas**, v. 12, n. 1, p. 85-91, 2011.

GOMES, P. M. L. **O efeito mediador da capacidade de comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional**. 2019. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciência Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba (PR), 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/66282>. Acesso em: 29 jan. 2021.

GORDON-ISASI, J.; NARVAIZA, L.; GIBAJA, J. J. Revisiting integrated marketing communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). **Journal of Marketing for Higher Education**, p. 1-33, 2020.

GRØNHOLDT, L.; MARTENSEN, A. Key Marketing Performance Measures. **The Marketing Review**, v. 6, n. 3, p. 243-252, 2006.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; SANT'ANNA, A. S. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAIR JR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2 ed. Los Angeles: SAGE, 2017.

HELDT, R.; OLIVEIRA, M. O. R. de; FRIO, R. S.; TROMBETTA, M. S.; LUCE, F. B. FIRM PERFORMANCE: how has it been measured in marketing and finance research? **Caderno de Administração**, v. 28, n. 1, p. 16–45, 2020.

HENNINGER, C. E.; ALEVIZOU, P. J.; OATES, C. J. IMC, social media and UK fashion micro-organisations. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 668–691, 2017.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18–27, 2005.

HUTTON, J. G. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. **Journal of Business Research**, v. 37, n. 3, p. 155–162, 1996.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Dados gerais sobre as empresas comerciais, 2018. Pesquisa Anual de Comércio - PAC. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pac/tabelas>. Acesso em: 23 abr. 2021.

KATSIKEAS, C. S.; MORGAN, N. A.; LEONIDOU, L. C.; HULT, T. M. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 1–20, 2016.

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.

KLIATCHKO, J. Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 1, p. 7–34, 2005.

KLIATCHKO, J. G. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, 2008.

KOCK, F.; BERBEKOVA, A.; ASSAF, A. G. **Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control**. *Tourism Management*, v. 86, p. 1-10, 2021.

KRUSH, M. T.; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K. J.; NOWLIN, E. L. Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 824-835, 2013.

KRUSH, M. T.; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K.J. A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 12, p. 2077-2102, 2016.

LINKEDIN. Sobre o LinkedIn. Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br>. Acesso em: 05 jul. 2021.

LOW, G. S. Correlates of integrated marketing communications. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 3, p. 27–39, 2000.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. IMC capability: antecedents and implications for brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 421–444, 2017.

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, v. 44, n. 1, p. 37–46, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANOLI, A. E.; HODGKINSON, I. R. The implementation of integrated marketing communication (IMC): evidence from professional football clubs in England. **Journal of Strategic Marketing**, v. 28, n. 6, p. 542-563, 2019.

MASSIERA, P.; GILMORE, A.; SELLAMI, M. Marketing illegitimacy within SMEs: learning triggers and influence on marketing communications. **Journal of Strategic Marketing**, v. 4488, n. October, p. 1–14, 2017.

MCC-ENET. Comércio varejista, 2021. Disponível em: <https://www.mccenet.com.br/comercio-varejista>. Acesso em: 07 jul. 2021.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368–375, 2011.

MIHART, C. Impact of Integrated Marketing Communication on Consumer Behaviour: Effects on Consumer Decision – Making Process. **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n. 2, p. 121-129, 2012.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle. **Organization Studies**, v. 4, n. 4, p. 339-356, 1983.

MOLA, J. L.; ROCHA, M. **Varejo**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORTIMER, K.; LAURIE, S. The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 511–527, 2017.

MUÑOZ-LEIVA, F.; PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCIA, S. Discovering prominent themes in integrated marketing communication research from 1991 to 2012: A cword analytic approach. **International Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 678–701, 2015.

NETRICA; E-COMMERCE BRASIL. Global Ranking, 2021. Disponível em: <https://ecommerce-brasil.rankings.netquest.digital/#/global-ranking>. Acesso em: 27 jul. 2021.

NOWAK, G. J.; CAMERON, G. T.; DELORME, D. Beyond the world of packaged goods: assessing the relevance of integrated marketing communications for retail and consumer service marketing. **Journal of Marketing Communications**, v. 3, n. 2, p. 173-190, 1996.

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.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 79-93, 2007.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V.; HUTCHINSON, M. Marketing performance measurement and firm performance. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 843-862, 2009.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows third edition**. 3 ed. Nova York: McGraw Hill, 2007.

PATTERSON, L. Case study: Taking on the metrics challenge. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 15, n. 4, p. 270-276, 2007.

PAUWELS, K. Truly accountable marketing: the right metrics for the right results. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 7, p. 8-15. 2015.

PAUWELS, K.; AMBLER, T.; CLARK, B. H.; LAPOINTE, P.; REIBSTEIN, D.; SKIERA, B.; WIERENGA, B.; WIESEL, T. Dashboards as a service: why, what, how, and what research is needed? **Journal of Service Research**, v. 12, p. 175-189. 2009.

PIMENTEL, L. M. **O efeito mediador do uso de dashboards na relação entre orientação para o mercado e o sistema de gestão de marcas**. 2020. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciência Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba (PR), 2020. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/67894?show=full>. Acesso em: 10 fev. 2021.

PISICCHIO, A. C.; TOALDO, A. M. M. Integrated Marketing Communication in hospitality SMEs: analyzing the antecedente role of innovation orientation and the effect on Market performance. **Journal of Marketing Communications**, 2020.

PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S. B. **Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies**. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; ALCÁNTARA-PILAR, J. M.; CRESPO-ALMENDROS, E. Analyzing the Influence of firm-wide Integrated Marketing Communication on Market Performance in the Hospitality Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 80, p. 13-24, 2019.

- PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; ALCÁNTARA-PILAR, J. M.; CRESPO-ALMENDROS, E. Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC)? **International Journal of Advertising**, v. 36, n. 1, P. 121–141, 2016.
- PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; KITCHEN, P. J. Measuring Integrated Marketing Communication by taking a broad organisational approach: the firm-wide IMC scale. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, 2017.
- PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; KITCHEN, P. J.; TOURKY, M. The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 435-443, 2019.
- PRADO, P. H. M.; KORELO, J. C.; SILVA, D. M. L. da. Análise de mediação, moderação e processos condicionais. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 4-24, 2014.
- REID, M. Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) 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.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS 3. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. 2015. Disponível em: <http://www.smartpls.com>. Acesso em: 1 jun. 2021.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.
- SAILORS, J. J. Breadth and frequency of marketing metric reporting and firm performance in the Middle East. **Journal of Islamic Marketing**, v. 11, n. 4, p. 883-893, 2020.
- SCHUELER, P. O que é uma pandemia? **FIOCRUZ**, 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>. Acesso em: 23 abr. 2021.
- 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 - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2018. 11 ed. Brasília: DIEESE, 2020.

ŠERIĆ, M. Content analysis of the empirical research on IMC from 2000 to 2015. **Journal of Marketing Communications**, v. 24, n. 7, p. 647–685, 2016.

ŠERIĆ, M. Relationships between social Web, IMC and overall brand equity. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 646–667, 2017.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O Papel do Varejo na Economia Brasileira**: 2021. São Paulo: SBVC, 2021.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Ranking: um estudo completo sobre o setor | 300 maiores empresas do varejo brasileiro**: 2020. Curitiba: Gráfica e Editora Posigraf, 2021.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Transformação Digital no Varejo Brasileiro**: 2021. 3 ed. São Paulo: SBVC, 2021.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, p. 777-802, 2001.

TAFESSE, W.; KITCHEN, P. J. IMC – an integrative review. **International Journal of Advertising**, v. 36, n. 2, p. 210-226, 2017.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

WANG, Y.; HONG, A.; LI, X.; GAO, J. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 214-220, 2020.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2., p. 171-180, 1984.

## APÊNDICES

## Apêndice A – Escalas originais

<b>The firm-wide IMC Scale – Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)</b>
<b>Message consistency</b>
<b>CONS_1.</b> My company carefully coordinates all the messages originated by all departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.
<b>CONS_2.</b> My company maintains consistency in all the visual components of communication.
<b>CONS_3.</b> My company periodically reviews all its planned messages to determine its level of strategic positioning consistency.
<b>CONS_4.</b> In my company it is paramount to maintain the consistency between product messages, that are inferred from, and comprise everything embedded in the organisation's product and service messages, deriving from the experience of dealing with the organisation, its staff, agents and products.
<b>Interactivity</b>
<b>INTE_1.</b> My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders' inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.
<b>INTE_2.</b> My company gathers stakeholders' information that is collected or generated via different sources from all divisions or departments into a unified database that is configured to be useful and easily accessible to all the organisational levels.
<b>INTE_3.</b> In my company it is crucial for the organisation as a whole and for all its human resources to have a responsive attitude towards the messages received from its stakeholders.
<b>INTE_4.</b> In my company, strategic use of the ICTs enhances the speed of response of the organisation as a whole.
<b>INTE_5.</b> In my company actively listening to stakeholder-generated messages, for instance via word of mouth (WOM and e-WOM) is of vital importance in setting its communication strategies.
<b>INTE_6.</b> My company considers that the relationship between the company and its stakeholders must be reciprocal in order to establish a trust-based and on-going dialogue.
<b>INTE_7.</b> My company proactively implements social media by listening to the existing conversations to promote a dialogue with its stakeholders.
<b>Stakeholder-centred strategic focus</b>
<b>STAK_1.</b> The company's mission is a key consideration in its communications planning and it is promoted among stakeholders.
<b>STAK_2.</b> My company develops and implements systematic studies to assess the efficacy and consistency of its corporate communications in order to build and maintain sound relationships with all its stakeholders.
<b>STAK_3.</b> In my company, acknowledgement of the main touch-points between the company and its stakeholders is paramount to strengthen for more effective communication.
<b>STAK_4.</b> In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company.
<b>STAK_5.</b> In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, in my company human resources in all organisational areas must collaborate as needed.
<b>STAK_6.</b> In my company, human resources in all organisational areas pursue the objective of providing stakeholder-centred solutions.
<b>STAK_7.</b> My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high-value solutions for stakeholders.
<b>Organisational alignment</b>
<b>ALIN_1.</b> My company carefully manages horizontal internal communication by ensuring that all organisational areas acknowledge the goals pursued by the organisation.
<b>ALIN_2.</b> My company carefully manages vertical internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organisation.
<b>ALIN_3.</b> My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts per month with each other.

<b>ALIN_4.</b> <i>In my company horizontal and vertical cooperation are crucial because all departments affect the corporate reputation.</i>
<b>ALIN_5.</b> <i>In my company employees and managers share the corporate values and the main goals of the company that guide them in carrying out their specific tasks and functions.</i>
<b>ALIN_6.</b> <i>In my company encouraging and promoting a collaborative culture and climate is highly relevant in order to activate cross-functional coordination mechanisms.</i>
<b>ALIN_7.</b> <i>My company trains all human resources to enable them to develop cooperation and coordination skills.</i>
<b>Uso de dashboards de marketing – Pimentel (2020)</b>
<b>DASH_1.</b> <i>Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing.</i>
<b>DASH_2.</b> <i>Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing.</i>
<b>DASH_3.</b> <i>Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing.</i>
<b>DASH_4.</b> <i>Exploramos em diferentes nível de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing.</i>
<b>Marketing Performance – Pisicchio e Toaldo (2020)</b>
<i>Related to the objectives stablished in the last year . . .</i>
<b>DM_1.</b> <i>... we improved our customer´s satisfaction.</i>
<b>DM_2.</b> <i>... we acquired new costumers more than what was expected.</i>
<b>DM_3.</b> <i>... we improved our costumer´s attendance.</i>
<b>DM_4.</b> <i>... we achieved our sales goals.</i>
<b>DM_5.</b> <i>... we improved the customer´s loyalty.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

## Apêndice B – Tradução direta (ING > PT-BR)

<b>Escala de CIM – Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)</b>	
<b>Consistência da mensagem</b>	
<b>CONS_1.</b>	Minha empresa coordena cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções com o objetivo de manter a consistência do seu posicionamento estratégico.
<b>CONS_2.</b>	Minha empresa mantém consistência em todos os componentes visuais da comunicação.
<b>CONS_3.</b>	Minha empresa revisa periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.
<b>CONS_4.</b>	Na minha empresa é fundamental manter a consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens, derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos.
<b>Interatividade</b>	
<b>INTE_1.</b>	Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.
<b>INTE_2.</b>	Minha empresa reúne informações sobre nossos <i>stakeholders</i> , que são coletadas ou geradas por meio de diferentes pessoas ou departamentos, em um banco de dados configurado para ser útil e facilmente acessível a todos os níveis organizacionais.
<b>INTE_3.</b>	Na minha empresa é crucial ter uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .
<b>INTE_4.</b>	Na minha empresa, o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.
<b>INTE_5.</b>	Na minha empresa, ouvir ativamente as mensagens geradas pelos <i>stakeholders</i> (eletrônicas ou não), é de vital importância na definição de nossas estratégias de comunicação.
<b>INTE_6.</b>	A minha empresa considera que a relação com seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.
<b>INTE_7.</b>	Minha empresa implementa a mídia social de forma proativa, ouvindo as conversas existentes para promover o diálogo com seus <i>stakeholders</i> .
<b>Foco estratégico nos stakeholders</b>	
<b>STAK_1.</b>	A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_2.</b>	Minha empresa desenvolve e implementa estudos sistemáticos para avaliar a eficácia e consistência de sua comunicação corporativa, a fim de construir e manter relacionamentos sólidos com todos os seus <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_3.</b>	Na minha empresa, o reconhecimento dos principais pontos de contato entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> é fundamental para fortalecer a comunicação.
<b>STAK_4.</b>	Na minha empresa, as mídias sociais são uma forma alternativa para os <i>stakeholders</i> contatarem a empresa.
<b>STAK_5.</b>	Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com seus <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_6.</b>	Na minha empresa, as pessoas nas diversas áreas buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .
<b>STAK_7.</b>	Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para seus <i>stakeholders</i> .
<b>Alinhamento organizacional</b>	
<b>ALIN_1.</b>	Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.
<b>ALIN_2.</b>	Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação vertical interna garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.
<b>ALIN_3.</b>	Minha empresa garante que seus agentes externos e parceiros tenham pelo menos um contato por mês entre si.
<b>ALIN_4.</b>	Na minha empresa, a cooperação horizontal e vertical é crucial porque todos os departamentos afetam a reputação da empresa.
<b>ALIN_5.</b>	Na minha empresa, funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.

<b>ALIN_6.</b> Na minha empresa encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos é altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções.
<b>ALIN_7.</b> Minha empresa treina os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.
<b>Desempenho de marketing – Pisicchio e Toaldo (2020)</b>
Relacionado aos objetivos estabelecidos no último ano...
<b>DM_1.</b> ... melhoramos a satisfação dos nossos clientes.
<b>DM_2.</b> ... adquirimos novos clientes mais que o esperado.
<b>DM_3.</b> ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.
<b>DM_4.</b> ... atingimos nossas metas de vendas.
<b>DM_5.</b> ... melhoramos a lealdade dos clientes.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

### Apêndice C – Tradução reversa (PT-BR > ING)

<b>The firm-wide IMC Scale – Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)</b>
<b>Message consistency</b>
<b>CONS_1.</b> <i>My company carefully coordinates all messages originating from all departments and functions in order to maintain consistency in its strategic positioning.</i>
<b>CONS_2.</b> <i>My company maintains consistency in all visual components of communication.</i>
<b>CONS_3.</b> <i>My company periodically reviews all planned messages to determine their level of consistency with strategic positioning consistency.</i>
<b>CONS_4.</b> <i>In my company, it is essential to maintain consistency between messages about the products and other messages, derived from the organization experience, its employees, agents and other products.</i>
<b>Interactivity</b>
<b>INTE_1.</b> <i>My company promotes the creation of special programs to facilitate inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.</i>
<b>INTE_2.</b> <i>My company gathers informations about our stakeholders, which are collected or generated through different people or departments, in a database configured to be useful and easily accessible to all organizational levels.</i>
<b>INTE_3.</b> <i>In my company it is crucial to have a responsive attitude towards the messages received from all stakeholders.</i>
<b>INTE_4.</b> <i>In my company, the strategic use of communication tools and technology increases the organization's response speed as a whole.</i>
<b>INTE_5.</b> <i>In my company, actively listening to the messages generated by stakeholders (digital or not) is vitally important in defining our communication strategies.</i>
<b>INTE_6.</b> <i>My company believes that the relation with its stakeholders must be reciprocal in order to establish a permanent trust based dialogue.</i>
<b>INTE_7.</b> <i>My company implements the social media in a proactive way, listening to existing conversations to promote a dialogue with its stakeholders.</i>
<b>Stakeholder-centred strategic focus</b>
<b>STAK_1.</b> <i>The company's mission is essential to its communication planning and is promoted between stakeholders.</i>
<b>STAK_2.</b> <i>My company develops and implements systematic studies to assess the effectiveness and consistency of its corporate communication, in order to build and maintain strong relationships with all its stakeholders.</i>
<b>STAK_3.</b> <i>In my company, recognizing the main contact points between the company and its stakeholders is fundamental to communication strengthening.</i>
<b>STAK_4.</b> <i>In my company, social media are an alternative way for stakeholders to contact the company.</i>
<b>STAK_5.</b> <i>All areas of the company work to establish and maintain relationships with its stakeholders.</i>
<b>STAK_6.</b> <i>At my company, people in different areas seek to offer stakeholder-centred solutions.</i>
<b>STAK_7.</b> <i>My company establishes and nourishes relationships with external partners in order to achieve high value solutions for its stakeholders.</i>
<b>Organisational alignment</b>
<b>ALIN_1.</b> <i>My company carefully manages internal horizontal communication ensuring that everyone knows the organization's goals.</i>
<b>ALIN_2.</b> <i>My company carefully manages internal vertical communication ensuring that information passes through all organizational levels.</i>
<b>ALIN_3.</b> <i>My company ensures that its external agents and partners have at least one contact per month with each other.</i>
<b>ALIN_4.</b> <i>In my company, horizontal and vertical cooperation are crucial because all departments affect the company's reputation.</i>
<b>ALIN_5.</b> <i>In my company, employees and managers share company's values and goals, which guide their specific tasks and functions.</i>
<b>ALIN_6.</b> <i>In my company, encouraging and promoting a collaborative climate and culture is highly relevant to achieving coordination mechanisms between different functions.</i>
<b>ALIN_7.</b> <i>My company trains the employees to develop cooperation and coordination skills.</i>

<b>Marketing Performance – Pisicchio e Toaldo (2020)</b>
<i>Related to the objectives stablished in the last year . . .</i>
<b>DM 1.</b> ... <i>we improved our customer's satisfaction.</i>
<b>DM 2.</b> ... <i>we acquired more new customers than expected.</i>
<b>DM 3.</b> ... <i>we improved our customer's service.</i>
<b>DM 4.</b> ... <i>we achieved our sales goals.</i>
<b>DM 5.</b> ... <i>we improved customer's loyalty.</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

## Apêndice D – Versão inicial do questionário

Olá! Desde já, agradecemos sua disponibilidade para participar desta pesquisa.

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 do setor varejista no último ano.

**O respondente deve ser responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing da organização.** Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando apenas aquela à qual você está vinculado (a). Todas as respostas são confidenciais para uso estritamente acadêmico.

Atenciosamente,

Gustavo Forapani - gustavo.95@hotmail.com

---

**Você aceita participar desta pesquisa?**

Sim


Não

---

### PARTE 1 – USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

Considerando apenas a sua empresa, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

**\*Dashboards:** são painéis de marketing que mostram, em uma única tela, um conjunto dos principais indicadores de desempenho de marketing. São apresentados em forma gráfica e atualizados regularmente.


	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
DASH_1. Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing (p. ex. custo de aquisição de clientes, total de vendas, retorno sobre os investimentos em marketing)	1	2	3	4	5	6	7
DASH_2. Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing	1	2	3	4	5	6	7
DASH_3. Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing	1	2	3	4	5	6	7
DASH_4. Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Pimentel (2020)


## PARTE 2 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING


Considerando apenas a sua empresa, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

**\*Stakeholders:** todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sobre a organização. **Ex.** clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

2.1 Consistência da mensagem	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
CONS_1. Minha empresa coordena cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência do seu posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
CONS_2. Minha empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação (p. ex. marca, nome, anúncios, <i>website</i> ).	1	2	3	4	5	6	7

CONS_3. Minha empresa revisa periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
CONS_4. Na minha empresa, 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

2.2 Interatividade	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
INTE_1. Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_2. Minha empresa reúne informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> , que são coletadas ou geradas de diferentes pessoas e departamentos, em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_3. Na minha empresa é crucial ter uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
INTE_4. Na minha empresa o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_5. Na minha empresa, ouvir ativamente as mensagens geradas pelos <i>stakeholders</i> (eletrônicas ou não) é de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_6. Minha empresa considera que a relação com seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_7. Minha empresa implementa mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com seus <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7

2.3 Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_2. Minha empresa desenvolve e implementa estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência de sua comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_3. Na minha empresa entender os principais pontos de contato entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> é fundamental para fortalecer a comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
STAK_4. Na minha empresa, as mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com seus <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_6. Na minha empresa, as pessoas nas diversas áreas buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_7. Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para seus <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7

**\*Comunicação Horizontal:** comunicação entre profissionais do mesmo nível hierárquico. **Ex.** comunicação entre dois analistas de marketing.

**\*Comunicação Vertical:** comunicação entre profissionais de níveis hierárquicos diferentes. **Ex.** comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing.

2.4 Alinhamento organizacional	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_1. Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação horizontal	1	2	3	4	5	6	7

interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.							
ALIN_2. Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação vertical interna garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_3. Minha empresa garante que seus agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_4. Na minha empresa, a cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos afetam a reputação da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_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
ALIN_6. Na minha empresa encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos é altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_7. Minha empresa treina os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)

### PARTE 3 – DESEMPENHO DE MARKETING

Considerando apenas a sua empresa, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>  <b>CONCORDO TOTALMENTE</b>						
DM_1. ... melhoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DM_2. ... adquirimos novos clientes acima do esperado.	1	2	3	4	5	6	7
DM_3. ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

DM_4. ... atingimos nossos objetivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
DM_5. ... melhoramos a lealdade dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Pisicchio e Toaldo (2020)

## PARTE 4 – 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 Indique o número de funcionários em sua empresa:

1. ( ) Até 09 funcionários
2. ( ) Entre 10 e 49 funcionários
3. ( ) Entre 50 a 99 funcionários
4. ( ) 100 ou mais funcionários

### 4.2 Indique (em anos) há quanto tempo sua empresa está no mercado: \_\_\_\_\_

### 4.3 Qual alternativa melhor descreve a sua empresa?

1. ( ) Possui menos de 10 anos de idade; Possui estrutura informal; Decisões são concentradas no proprietário
2. ( ) Crescimento de vendas superior a 15%; Organização possui alguma formalização da estrutura
3. ( ) Crescimento de vendas inferior a 15%; Organização com estrutura formal e burocrática
4. ( ) Crescimento de vendas superior a 15%; Diversificação das linhas de produtos; Estrutura divisionalizada (p. ex. divisão por projetos; divisão por clientes); Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento
5. ( ) Queda na demanda por produtos; Baixa taxa de inovação de produtos; Queda de rentabilidade

### 4.4 Qual o ramo de atuação da sua empresa?

1. ( ) Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo
2. ( ) Tecidos, vestuário e calçados

3. ( ) Móveis e eletrodomésticos
4. ( ) Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria
5. ( ) Livros, jornais, revistas e papelaria
6. ( ) Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação
7. ( ) Outros artigos de uso pessoal e doméstico
8. ( ) Veículos e motos, partes e peças
9. ( ) Material de construção
10. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**4.5 A comercialização dos produtos ofertados pela sua empresa ocorre por meio de:**

1. ( ) Somente loja(s) física(s)
2. ( ) Somente loja *online*
3. ( ) Ambos, loja(s) física(s) e *online*

**4.6 Indique (em anos) há quanto tempo sua empresa comercializa através do meio *online*: \_\_\_\_\_**

**4.7 Assinale o(s) canal(is) utilizado(s) para comercialização *online* de produtos:**

1. ( ) *E-commerce* próprio
2. ( ) Plataforma ou site de terceiro
3. ( ) Mídias sociais (p. ex. facebook, instagram, entre outros)
4. ( ) Não atua no meio online

**4.8 Sua empresa possui alguma agência de publicidade ou empresa terceirizada que auxilia com as atividades de marketing?**

- ( ) Sim, uma
- ( ) Sim, mais de uma
- ( ) Não, desenvolvemos o marketing internamente

**4.9 Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza:**

1. ( ) Website
2. ( ) Facebook
3. ( ) Instagram

4. ( ) LinkedIn
5. ( ) Whatsapp
6. ( ) Twitter
7. ( ) E-mail marketing
8. ( ) Outdoor
9. ( ) Revista
10. ( ) Rádio
11. ( ) Televisão
12. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **4.10 Qual alternativa melhor apresenta a atuação da sua empresa durante a pandemia do coronavírus?**

1. ( ) A empresa foi atingida pela crise e tivemos que reinventar o negócio para sobreviver (p. ex. passamos a vender *online*, criamos novas estratégias de vendas, etc.).
2. ( ) A empresa foi atingida pela crise e buscamos parceiros para conseguir sobreviver (p. ex. empresas de *delivery*, *marketplace*, etc.).
3. ( ) Não fomos muito afetados pela crise e procuramos até aumentar nossa receita (p. ex. ampliamos nossa oferta de produtos, etc.).
4. ( ) Não fomos muito afetados pela crise e buscamos parceiros para melhorar ainda mais o negócio.
5. ( ) Teve pouca ou nenhuma mudança.

### **PARTE 5 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

#### **5.1 Qual cargo você ocupa na sua empresa?**

1. ( ) Sócio/proprietário
2. ( ) Diretor de marketing
3. ( ) Gerente de marketing
4. ( ) Analista de marketing
5. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **5.2 Indique (em anos) há quanto tempo você trabalha na sua empresa? \_\_\_\_\_**

**5.3 Qual é a sua escolaridade?**

1.  Ensino fundamental
2.  Ensino médio
3.  Ensino superior (graduação/curso superior)
4.  Especialização (pós-graduação/MBA/mestrado/doutorado)

**5.4 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 compartilhar as informações desta pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho.

---

## Apêndice E – Questionário após validação por especialistas acadêmicos

Prezado (a),

Este questionário faz parte de Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing do setor varejista no último ano.

**O respondente deve ser responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing da organização.** Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando apenas aquela à qual você está vinculado (a). Todas as respostas são confidenciais para uso estritamente acadêmico.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade para participar desta pesquisa.

Atenciosamente,

Gustavo Forapani - gustavo.95@hotmail.com

Discente do Curso de Mestrado em Administração da UFPR

-----

**Você aceita participar desta pesquisa?**

Sim


Não

-----

### PARTE 1 – USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

Considerando apenas a sua empresa, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

**\*Dashboards:** são painéis de marketing que mostram, em uma única tela, um conjunto dos principais indicadores de desempenho de marketing. São apresentados em forma gráfica e atualizados regularmente.


	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
DASH_1. Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing (p. ex. custo de aquisição de clientes, total de vendas, retorno sobre os investimentos em marketing)	1	2	3	4	5	6	7
DASH_2. Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing	1	2	3	4	5	6	7
DASH_3. Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing	1	2	3	4	5	6	7
DASH_4. Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Pimentel (2020)


## PARTE 2 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING


Considerando apenas a sua empresa, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

**\*Stakeholders:** todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sobre a organização. **Ex.** clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

2.1 Consistência da mensagem	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
CONS_1. Coordenamos cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência do nosso posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
CONS_2. Mantemos a consistência em todos os componentes visuais da comunicação (p. ex. marca, nome, anúncios, <i>website</i> ).	1	2	3	4	5	6	7


CONS_3. Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
CONS_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

2.2 Interatividade	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
INTE_1. Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_2. Reunimos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> , que são coletadas ou geradas de diferentes pessoas e departamentos, em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_3. É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
INTE_4. O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_5. É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens (eletrônicas ou não) geradas pelos <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
INTE_6. Consideramos que a relação com os <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_7. Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7

2.3 Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_3. É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato entre a empresa e os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_4. As mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_6. As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_7. Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7

**\*Comunicação Horizontal:** comunicação entre profissionais do mesmo nível hierárquico. **Ex.** comunicação entre dois analistas de marketing.

**\*Comunicação Vertical:** comunicação entre profissionais de níveis hierárquicos diferentes. **Ex.** comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing.

2.4 Alinhamento organizacional	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_1. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna (p. ex. comunicação entre dois analistas de	1	2	3	4	5	6	7

marketing) garantindo que todos saibam os objetivos da organização.							
ALIN_2. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação vertical interna (p. ex. comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing) garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_3. Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_4. A cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos influenciam na reputação da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_5. Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_6. É altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções, encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos..	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)

### PARTE 3 – DESEMPENHO DE MARKETING

Considerando apenas a sua empresa, analise as afirmações de acordo com o último ano e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>  <b>CONCORDO TOTALMENTE</b>						
DM_1. ... melhoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DM_2. ... adquirimos novos clientes acima do esperado.	1	2	3	4	5	6	7
DM_3. ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

DM_4. ... atingimos nossos objetivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
DM_5. ... melhoramos a lealdade dos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Pisicchio e Toaldo (2020)

## PARTE 4 – 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 Indique o número de funcionários em sua empresa:

1.  Até 09 funcionários
2.  Entre 10 e 49 funcionários
3.  Entre 50 a 99 funcionários
4.  100 ou mais funcionários

### 4.2 Há quanto tempo sua empresa está no mercado?

1.  Menos de 1 ano
2.  De 1 a 3 anos
3.  De 3 a 5 anos
4.  De 5 a 10 anos
5.  Mais de 10 anos

### 4.3 Em qual região está localizada sua empresa?

1.  Centro-oeste
2.  Nordeste
3.  Norte
4.  Sudeste
5.  Sul

### 4.4 Sua empresa está localizada em:

1.  Capital
2.  Outra cidade

**4.5 Qual alternativa melhor descreve a sua empresa?**

1. ( ) Possui menos de 10 anos de idade; Possui estrutura informal; Decisões são concentradas no proprietário
2. ( ) Crescimento de vendas superior a 15%; Organização possui alguma formalização da estrutura
3. ( ) Crescimento de vendas inferior a 15%; Organização com estrutura formal e burocrática
4. ( ) Crescimento de vendas superior a 15%; Diversificação das linhas de produtos; Estrutura divisionalizada (p. ex. divisão por projetos; divisão por clientes); Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento
5. ( ) Queda na demanda por produtos; Baixa taxa de inovação de produtos; Queda de rentabilidade

**4.6 Qual o ramo de atuação da sua empresa?**

1. ( ) Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo
2. ( ) Tecidos, vestuário e calçados
3. ( ) Móveis e eletrodomésticos
4. ( ) Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria
5. ( ) Livros, jornais, revistas e papelaria
6. ( ) Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação
7. ( ) Outros artigos de uso pessoal e doméstico
8. ( ) Veículos e motos, partes e peças
9. ( ) Material de construção
10. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**4.7 A comercialização dos produtos ofertados pela sua empresa ocorre por meio de:**

1. ( ) Somente loja(s) física(s)
2. ( ) Somente loja *online*
3. ( ) Ambos, loja(s) física(s) e *online*

**4.8 Assinale o(s) canal(is) utilizado(s) para comercialização *online* de produtos. Pode ser selecionada mais de uma (01) opção.**

1. ( ) *E-commerce* próprio

2. ( ) Plataforma ou site de terceiro
3. ( ) Mídias sociais (p. ex. facebook, instagram, entre outros)
4. ( ) Não atua no meio *online*

**4.9 Há quanto tempo sua empresa atua no e-commerce?**

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 3 anos
3. ( ) De 3 a 5 anos
4. ( ) De 5 a 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos
6. ( ) Não atua no *e-commerce*

**4.10 Sua empresa possui alguma agência de publicidade ou empresa terceirizada que auxilia nas atividades de marketing?**

- ( ) Sim, uma
- ( ) Sim, mais de uma
- ( ) Não, desenvolvemos a comunicação de marketing internamente

**4.11 Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza. Pode ser selecionada mais de uma (01) opção.**

1. ( ) Website
2. ( ) Facebook
3. ( ) Instagram
4. ( ) LinkedIn
5. ( ) Whatsapp
6. ( ) Twitter
7. ( ) E-mail marketing
8. ( ) Outdoor
9. ( ) Revista impressa
10. ( ) Rádio
11. ( ) Televisão
12. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **4.12 Qual alternativa melhor apresenta a atuação da sua empresa durante a pandemia do coronavírus?**

1. ( ) A empresa foi atingida pela crise e tivemos que reinventar o negócio para sobreviver (p. ex. passamos a vender *online*, criamos novas estratégias de vendas, etc.).
2. ( ) A empresa foi atingida pela crise e buscamos parceiros para conseguir sobreviver (p. ex. empresas de *delivery*, *marketplace*, etc.).
3. ( ) Não fomos muito afetados pela crise e procuramos aumentar nossa receita (p. ex. ampliamos nossa oferta de produtos, etc.).
4. ( ) Não fomos muito afetados pela crise e buscamos parceiros para melhorar ainda mais o negócio.
5. ( ) Teve pouca ou nenhuma mudança.

### **PARTE 5 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

#### **5.1 Qual cargo você ocupa na sua empresa?**

1. ( ) Sócio/proprietário
2. ( ) Diretor de marketing
3. ( ) Gerente de marketing
4. ( ) Analista de marketing
5. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **5.2 Indique (em anos) há quanto tempo você trabalha na sua empresa?**

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 3 anos
3. ( ) De 3 a 5 anos
4. ( ) De 5 a 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos

#### **5.3 Qual é a sua escolaridade?**

1. ( ) Ensino fundamental
2. ( ) Ensino médio
3. ( ) Ensino superior (graduação/curso superior)
4. ( ) Especialização (pós-graduação/MBA/mestrado/doutorado)

**5.4 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 compartilhar as informações desta pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho.

---

## Apêndice F – Questionário após validação por especialistas de mercado

Prezado (a),

Este questionário faz parte de Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing do setor varejista no último ano.

**O respondente deve ser responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing da organização.** Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando apenas aquela à qual você está vinculado (a). Todas as respostas são confidenciais para uso estritamente acadêmico.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade para participar desta pesquisa.

Atenciosamente,

Gustavo Forapani - gustavo.95@hotmail.com

Discente do Curso de Mestrado em Administração da UFPR

-----

**Você aceita participar desta pesquisa?**

Sim


Não

-----

### PARTE 1 – USO DE *DASHBOARDS* DE MARKETING

Considerando o uso de *dashboards* de marketing na sua empresa no último ano, analise as afirmações e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

**\*Entende-se *dashboards* como:** painéis de marketing que mostram, em uma única tela, um conjunto dos principais indicadores de desempenho de marketing. São apresentados em forma gráfica e atualizados regularmente.


	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
DASH_1. Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing (p. ex. custo de aquisição de clientes, total de vendas, retorno sobre os investimentos em marketing)	1	2	3	4	5	6	7
DASH_2. Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing	1	2	3	4	5	6	7
DASH_3. Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing	1	2	3	4	5	6	7
DASH_4. Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Pimentel (2020)


## PARTE 2 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING


Considerando a comunicação de marketing na sua empresa no último ano, analise as afirmações e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

**\*Entende-se *stakeholders* como:** todos os grupos e pessoas que são impactadas ou que exercem impacto sobre a organização. **Ex.** clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros.

2.1 Consistência da mensagem	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
CONS_1. Coordenamos cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência do nosso posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
CONS_2. Mantemos a consistência em todos os componentes visuais da	1	2	3	4	5	6	7

comunicação (p. ex. marca, nome, anúncios, <i>website</i> ).							
CONS_3. Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.	1	2	3	4	5	6	7
CONS_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


2.2 Interatividade	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
INTE_1. Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_2. Reunimos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> , que são coletadas ou geradas de diferentes pessoas e departamentos, em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_3. É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
INTE_4. O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_5. É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens (eletrônicas ou não) geradas pelos <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
INTE_6. Consideramos que a relação com os <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_7. Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7

2.3 Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_3. É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato entre a empresa e os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_4. As mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_6. As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
STAK_7. Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para os <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7

Entende-se:

**\*Comunicação Horizontal:** comunicação entre profissionais do mesmo nível hierárquico. **Ex.** comunicação entre dois analistas de marketing.

**\*Comunicação Vertical:** comunicação entre profissionais de níveis hierárquicos diferentes. **Ex.** comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing.


2.4 Alinhamento organizacional	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						

ALIN_1. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna (p. ex. comunicação entre dois analistas de marketing) garantindo que todos saibam os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_2. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação vertical interna (p. ex. comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing) garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_3. Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_4. A cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos influenciam na reputação da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_5. Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_6. É altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções, encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos.	1	2	3	4	5	6	7
ALIN_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)

### PARTE 3 – DESEMPENHO DE MARKETING

Considerando o desempenho da sua empresa no último ano, analise as afirmações e decida quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

Em relação aos objetivos estabelecidos no último ano...	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>  <b>CONCORDO TOTALMENTE</b>						
DM_1. ... melhoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

DM_2. ... adquirimos novos clientes acima do esperado.	1	2	3	4	5	6	7
DM_3. ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DM_4. ... atingimos nossos objetivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
DM_5. ... melhoramos a lealdade dos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021), adaptado de Pisicchio e Toaldo (2020)

## PARTE 4 – 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 Indique o número de funcionários em sua empresa:

1.  Até 09 funcionários
2.  Entre 10 e 49 funcionários
3.  Entre 50 a 99 funcionários
4.  100 ou mais funcionários

### 4.2 Há quanto tempo sua empresa atua no mercado?

1.  Menos de 1 ano
2.  De 1 a 3 anos
3.  De 3 a 5 anos
4.  De 5 a 10 anos
5.  Mais de 10 anos

### 4.3 Em qual região está localizada sua empresa?

1.  Centro-oeste
2.  Nordeste
3.  Norte
4.  Sudeste
5.  Sul

### 4.4 Sua empresa está localizada em:

1. ( ) Capital
2. ( ) Outra cidade

#### **4.5 Qual alternativa melhor descreve a sua empresa?**

1. ( ) Possui menos de 10 anos de idade; Possui estrutura informal; Decisões são concentradas no proprietário
2. ( ) Crescimento de vendas superior a 15%; Organização possui alguma formalização da estrutura
3. ( ) Crescimento de vendas inferior a 15%; Organização com estrutura formal e burocrática
4. ( ) Crescimento de vendas superior a 15%; Diversificação das linhas de produtos; Estrutura divisionalizada (p. ex. divisão por projetos; divisão por clientes); Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento
5. ( ) Queda na demanda por produtos; Baixa taxa de inovação de produtos; Queda de rentabilidade

#### **4.6 Qual o ramo de atuação da sua empresa?**

1. ( ) Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo
2. ( ) Tecidos, vestuário e calçados
3. ( ) Móveis e eletrodomésticos
4. ( ) Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria
5. ( ) Livros, jornais, revistas e papelaria
6. ( ) Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação
7. ( ) Outros artigos de uso pessoal e doméstico
8. ( ) Veículos e motos, partes e peças
9. ( ) Material de construção
10. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### **4.7 A comercialização dos produtos ofertados pela sua empresa ocorre por meio de:**

1. ( ) Somente loja(s) física(s)
2. ( ) Somente loja *online*
3. ( ) Ambos, loja(s) física(s) e *online*

**4.8 Assinale o(s) canal(is) utilizado(s) para comercialização *online* de produtos.****Pode ser selecionada mais de uma (01) opção.**

1. ( ) *E-commerce* próprio
2. ( ) Plataforma ou site de terceiro
3. ( ) Mídias sociais (p. ex. facebook, instagram, entre outros)
4. ( ) Não atua no meio *online*

**4.9 Há quanto tempo sua empresa atua no *e-commerce*?**

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 3 anos
3. ( ) De 3 a 5 anos
4. ( ) De 5 a 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos
6. ( ) Não atua no *e-commerce*

**4.10 Sua empresa possui alguma agência de publicidade ou empresa terceirizada que auxilia nas atividades de marketing?**

- ( ) Sim, uma
- ( ) Sim, mais de uma
- ( ) Não, desenvolvemos a comunicação de marketing internamente

**4.11 Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza. Pode ser selecionada mais de uma (01) opção.**

1. ( ) Website
2. ( ) Facebook
3. ( ) Instagram
4. ( ) LinkedIn
5. ( ) Whatsapp
6. ( ) Twitter
7. ( ) YouTube
8. ( ) Blog
9. ( ) E-mail marketing
10. ( ) Outdoor
11. ( ) Revista impressa

12. ( ) Rádio
13. ( ) Televisão
14. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**4.12 Qual alternativa melhor apresenta a atuação da sua empresa durante a pandemia do coronavírus?**

1. ( ) A empresa foi atingida pela crise e tivemos que reinventar o negócio para sobreviver (p. ex. passamos a vender *online*, criamos novas estratégias de vendas, etc.).
2. ( ) A empresa foi atingida pela crise e buscamos parceiros para conseguir sobreviver (p. ex. empresas de *delivery*, *marketplace*, etc.).
3. ( ) Não fomos muito afetados pela crise e procuramos aumentar nossa receita (p. ex. ampliamos nossa oferta de produtos, etc.).
4. ( ) Não fomos muito afetados pela crise e buscamos parceiros para melhorar ainda mais o negócio.
5. ( ) Teve pouca ou nenhuma mudança.

**PARTE 5 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

**5.1 Qual cargo você ocupa na sua empresa?**

1. ( ) Sócio/proprietário
2. ( ) Diretor de marketing
3. ( ) Gerente de marketing
4. ( ) Analista de marketing
5. ( ) Assistente de marketing
6. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**5.2 Indique (em anos) há quanto tempo você trabalha na sua empresa?**

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 3 anos
3. ( ) De 3 a 5 anos
4. ( ) De 5 a 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos

**5.3 Qual é a sua escolaridade? (informe somente o nível de instrução completo)**

1.  Ensino fundamental
2.  Ensino médio
3.  Ensino superior (graduação/curso superior)
4.  Especialização (pós-graduação/MBA/mestrado/doutorado)

**5.4 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 compartilhar as informações desta pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho.

---

### Apêndice G – Distância de Mahalanobis

Caso	Distância de Mahalanobis	p-valor <sup>32</sup>
1	46,6567	,9946
2	12,1789	,0149
3	35,2785	,9167
4	25,6761	,5750
5	14,7152	,0522
6	44,7623	,9911
7	22,6976	,4048
8	24,0851	,4855
9	19,3664	,2208
10	56,4900	,9997
11	57,7276	,9998
12	33,9816	,8917
13	16,6567	,1061
14	22,2913	,3811
15	15,6990	,0765
16	12,0916	,0142
17	13,6415	,0324
18	12,4187	,0171
19	22,4570	,3908
20	16,5387	,1022
21	13,6080	,0319
22	13,8395	,0355
23	32,9322	,8672
24	54,3165	,9994
25	14,7328	,0526
26	18,2100	,1667
27	17,4153	,1338
<b>28</b>	<b>5,2088</b>	<b>,0000</b>
29	16,2696	,0934
30	37,2610	,9455
31	38,6513	,9601
32	16,7793	,1104
33	20,9749	,3060
<b>34</b>	<b>3,0131</b>	<b>,0000</b>
35	28,9555	,7342
36	13,0508	,0241
37	34,3609	,8996
38	9,9290	,0032
39	21,4676	,3337
40	11,1962	,0081
41	9,9974	,0033
<b>42</b>	<b>5,5457</b>	<b>,0000</b>
43	15,1520	,0622
<b>44</b>	<b>5,9871</b>	<b>,0000</b>
45	21,5315	,3374
46	22,2499	,3787
47	22,1240	,3714
48	14,9341	,0571
<b>49</b>	<b>3,4319</b>	<b>,0000</b>

<sup>32</sup> Os casos destacados em vermelho são aqueles com p-valor<0,001, ou seja, os *outliers* retirados da amostra final.

50	17,4542	,1353
<b>51</b>	<b>3,0131</b>	<b>,0000</b>
<b>52</b>	<b>6,3613</b>	<b>,0001</b>
53	35,3901	,9186
54	52,9841	,9991
55	11,0345	,0072
56	16,0258	,0859
57	28,6535	,7213
58	33,4738	,8804
<b>59</b>	<b>6,4530</b>	<b>,0001</b>
60	56,2915	,9997
61	38,7617	,9611
62	10,7466	,0059
63	18,0697	,1606
64	27,4049	,6640
65	14,6650	,0511
<b>66</b>	<b>3,0131</b>	<b>,0000</b>
67	14,7506	,0530
<b>68</b>	<b>4,7179</b>	<b>,0000</b>
69	24,7666	,5245
70	8,9346	,0013
71	13,6484	,0325
72	34,4677	,9017
73	43,5815	,9879
<b>74</b>	<b>5,1926</b>	<b>,0000</b>
75	33,8849	,8896
<b>76</b>	<b>5,2891</b>	<b>,0000</b>
77	49,6533	,9976
<b>78</b>	<b>8,0611</b>	<b>,0005</b>
79	80,9509	1,0000
80	36,0430	,9291
81	49,0644	,9972
82	25,5732	,5694
83	16,0200	,0858
<b>84</b>	<b>4,8549</b>	<b>,0000</b>
85	18,2558	,1687
86	22,9509	,4196
87	53,3713	,9992
88	21,0586	,3107
89	13,9929	,0381
90	40,3620	,9732
91	62,3773	1,0000
92	12,2617	,0157
93	32,0693	,8440
94	13,7868	,0347
95	54,7753	,9995
96	27,1616	,6521
97	29,7073	,7646
98	31,5174	,8275
99	11,4253	,0094
100	13,3285	,0278
101	11,2493	,0084
102	32,7649	,8629
103	23,3496	,4428
104	23,0735	,4267
105	39,3585	,9661
106	24,3455	,5005
107	18,9716	,2015

108	52,1160	,9988
109	28,5869	,7184
<b>110</b>	<b>7,2912</b>	<b>,0002</b>
111	21,2005	,3186
<b>112</b>	<b>6,2490</b>	<b>,0001</b>
113	31,6355	,8312
114	40,5673	,9745
<b>115</b>	<b>7,5651</b>	<b>,0003</b>
116	13,1162	,0250
117	37,0094	,9424
118	18,2726	,1694
119	28,6720	,7221
120	42,0807	,9824
121	40,5647	,9745
122	43,0742	,9863
123	10,3064	,0043
124	17,7653	,1478
125	12,4102	,0171
<b>126</b>	<b>8,5060</b>	<b>,0009</b>
<b>127</b>	<b>3,0131</b>	<b>,0000</b>
128	19,3328	,2191
<b>129</b>	<b>3,0954</b>	<b>,0000</b>
130	37,1623	,9443
131	45,6310	,9929
132	71,5413	1,0000
133	32,7192	,8618
134	13,9057	,0366
135	28,4930	,7143
136	53,8683	,9993
137	17,1656	,1243
138	65,4305	1,0000
139	27,4431	,6659
140	24,5454	,5119
141	34,7790	,9077
142	18,4868	,1790
143	54,8741	,9995
<b>144</b>	<b>7,6625</b>	<b>,0003</b>
145	18,2440	,1681
146	16,6233	,1050
147	49,6925	,9977