

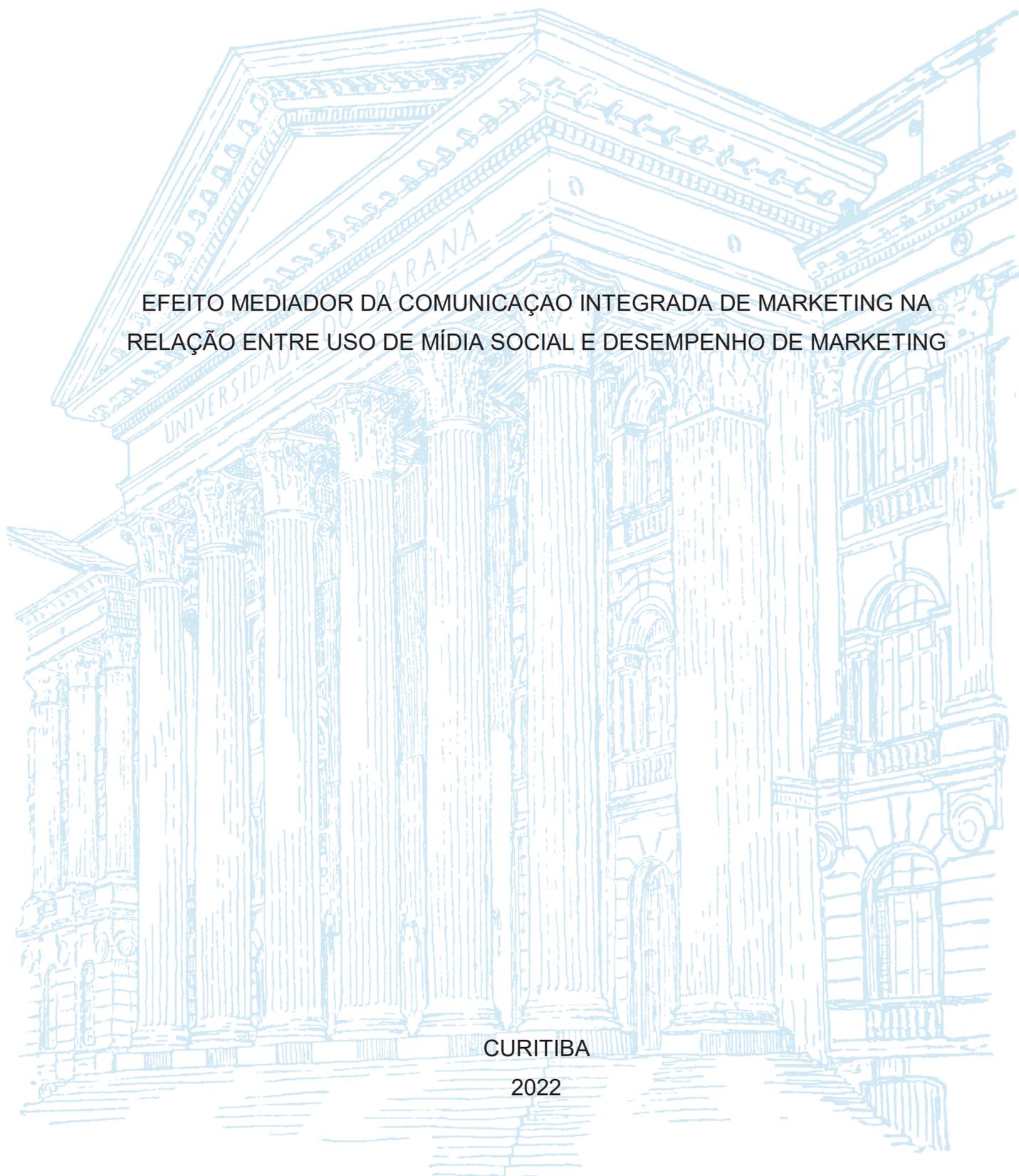
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDREIA PEREIRA MOREIRA

EFEITO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA
RELAÇÃO ENTRE USO DE MÍDIA SOCIAL E DESEMPENHO DE MARKETING

CURITIBA

2022



ANDREIA PEREIRA MOREIRA

EFEITO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA
RELAÇÃO ENTRE USO DE MÍDIA SOCIAL E DESEMPENHO DE MARKETING

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins.

CURITIBA

2022

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

Moreira, Andreia Pereira

O efeito mediador da comunicação integrada de marketing na
relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing /

Andreia Pereira Moreira. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

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

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins.

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 **ANDREIA PEREIRA MOREIRA** intitulada: **O EFEITO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE USO DE MÍDIA SOCIAL E DESEMPENHO DE MARKETING**, sob orientação do Prof. Dr. TOMAS SPARANO MARTINS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra 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

23/02/2022 15:43:50.0

TOMAS SPARANO MARTINS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

23/02/2022 15:51:27.0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

23/02/2022 15:24:36.0

CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPGOLD)

Dedico este trabalho aos meus pais, Reginaldo da Silva Moreira e Maria Helena Rodrigues Pereira Moreira, por me apoiarem durante todo este processo. Dedico ainda, aos meus sobrinhos: Arthur, Silvano Neto, Brenno, Maria Fernanda e Eloá.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todos os benefícios que têm me concedido, por me direcionar e dar sabedoria em toda a caminhada.

Agradeço a minha família que me apoiou durante todo o processo, especialmente, aos meus pais, Maria Helena e Reginaldo, a meus irmãos André e Ronei, que foram para mim grandes incentivadores. Agradeço também ao meu namorado, Renan Rodrigues, que foi o maior incentivador desta jornada.

Ao meu orientador, Prof^o Dr. Tomas Sparano Martins, por sua paciência e pronto atendimento sempre que necessário, por sua disponibilidade em me atender e clarear os meus pensamentos e, principalmente, por compartilhar do seu conhecimento.

Aos meus amigos, que foram motivadores durante toda trajetória. Em especial, agradeço a minha amiga Estefânia Prates, por sempre estar disponível para me ouvir e contribuir para a realização do meu trabalho.

A todos os meus colegas de turma, especialmente, meus colegas da mesma linha de pesquisa Gustavo Forapani e Samantha Barbosa (sobreviventes do marketing), por sempre compartilharmos as dúvidas e sentimentos durante todo desenvolvimento do trabalho, além disso, por serem grandes motivadores.

Agradeço aos meus colegas do grupo de pesquisa, por todas as contribuições, principalmente a Bruna, Marina e Kelly que me auxiliou no desenvolvimento inicial, metodologia e estatística do trabalho.

Agradeço às professoras Eliane Francisco e Simone Didonet por todas as sugestões dadas na qualificação.

Agradeço aos professores do PPGADM com quem tive contato, por compartilharem suas sugestões e melhorias para o trabalho, que são para mim grande exemplo de profissionais.

A todos o meu muito obrigada!

“Os que confiam no SENHOR são como o monte Sião, que não se abala,
mas continua firme para sempre”.

Salmos 125:1

RESUMO

A utilização das mídias sociais está cada vez mais presente na vida das pessoas, sendo que para as empresas é uma ferramenta que possibilita estabelecer comunicação e relacionamento entre seus *stakeholders*. Dessa forma, as organizações precisam que a comunicação flua de forma consistente entre os diversos meios e para os diversos públicos. A partir disso, o presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing mediada pela comunicação integrada de marketing (CIM). Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de uma *survey* com 159 empresas do varejo de atuação física e *online*, que utilizam algum tipo de mídia social. Os resultados indicaram não existir influência do uso de mídia social no desempenho de marketing, o que constatou existir uma mediação total da CIM na relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing. Este resultado ressalta a importância da utilização estratégica do processo de CIM na comunicação transmitida por meio das mídias sociais das organizações, sendo que dentro do contexto analisado isto é necessário para refletir no desempenho de marketing. O estudo contribui com a literatura ao demonstrar a relação positiva entre uso de mídia social e desempenho de marketing, auxiliando no entendimento aprofundado desta relação, além de ser a originalidade deste trabalho. Em relação a contribuição prática, contribui para o entendimento dos gestores em relação a utilização efetiva das mídias sociais, na qual quando utilizadas de forma isolada não traz influências para o desempenho e marketing e, ainda apresenta a importância de possuir um processo de CIM estruturado dentro da empresa.

Palavras-chave: Uso de mídia social. Comunicação integrada de marketing. Desempenho de marketing.

ABSTRACT

The use of social media is increasingly present in people's lives, and to establish companies is a communication and relationship that makes the relationship possible. In this way, organizations need communication to flow consistently between different media and to different audiences. From this, the present study aims to investigate the relationship between social media use and marketing performance mediated by integrated marketing communication (IMC). To this end, the research was carried out through a survey with 159 retail companies with physical and online operations, which use a type of social media. The results indicate that there is no influence of the use of marketing social media, which occurred in the performance of a total mediation of the CIM in the relationship between social media use and marketing performance. This result emphasizes the importance of the strategic use of CIM in the communication operated through the social media of organizations, and within the context of the study it is necessary to reflect on the performance of marketing. The study contributes to the literature by demonstrating a positive relationship between the use of social media and marketing performance, helping to understand this relationship in depth, in addition to being the originality of this work. In relation to the practical contribution, it contributes to the understanding of managers in relation to the use of media, which influences have not yet been isolated for performance and marketing, and the importance of having a CIM process when reserved within the company.

Keywords: Use of social media. Integrated marketing communication. Marketing performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING SEGUNDO KOTLER E KELLER (2012).....	30
FIGURA 2 - CONSTRUTO TEÓRICO DO ESTUDO.....	51
FIGURA 3 - SIGNIFICÂNCIA DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL	94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FATURAMENTO NO E-COMMERCE EM BILHÕES	72
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE CONSUMIDORES RECORRENTES E NOVOS	72
GRÁFICO 3 - IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NAS EMPRESAS PESQUISADAS	73
GRÁFICO 4 - SETORES EMPRESAS PESQUISADAS.....	76
GRÁFICO 5 - NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DOS RESPONDENTES NAS DECISÕES DE MARKETING.....	77
GRÁFICO 6 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO RESPONDENTE.....	77
GRÁFICO 7 - COMO O MARKETING É REALIZADO	78
GRÁFICO 8 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADOS	79
GRÁFICO 9 - PRINCIPAL ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS PARA O USO DE MÍDIA SOCIAL.....	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TIPOS DE MÍDIA SOCIAL.....	28
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING ..	32
QUADRO 3 - AS 4 DIMENSÕES DA CIM DE ACORDO PORCU, DEL BARRIO GARCIA E KITCHEN (2017)	33
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS E TÁTICAS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) DE ACORDO REID, LUXTON E MAVONDO (2005)	35
QUADRO 5 - FATORES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING DE ACORDO PHELPS E JOHNSON (1996)	36
QUADRO 6 - ESTUDOS COM ABORDAGEM TÁTICA DA CIM.....	37
QUADRO 7 - QUATRO PILARES DA CIM SEGUNDO KLIATCHKO (2008).....	39
QUADRO 8 - ESTUDOS COM ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA CIM.....	40
QUADRO 9 - DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
QUADRO 10 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	54
QUADRO 11 - VARIÁVEIS DO CONSTRUTO USO DE MÍDIA SOCIAL.....	57
QUADRO 12 - VARIÁVEIS DO CONSTRUTO CIM	58
QUADRO 13 - VARIÁVEIS DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE MARKETING...	60
QUADRO 14 - CONSTRUTOS UTILIZADOS.....	61
QUADRO 15 - EFEITO MEDIADOR DA CIM.....	95
QUADRO 16 - RESUMO DO TESTE DE HIPÓTESES.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ALFA DE CRONBACH DO PRÉ-TESTE	63
TABELA 2 - PROCESSO DE PURIFICAÇÃO DA BASE DE DADOS	65
TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO	74
TABELA 4 - PORTE DAS EMPRESAS RESPONDENTES.....	75
TABELA 5 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO E TEMPO DE ATUAÇÃO ONLINE	75
TABELA 6 - ANÁLISE DESCRITIVA USO DE MÍDIA SOCIAL.....	81
TABELA 7 - ANÁLISE DESCRITIVA CIM	82
TABELA 8 - ANÁLISE DESCRITIVA DESEMPENHO DE MARKETING	84
TABELA 9 - CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	85
TABELA 10 - <i>OUTER LOADINGS</i> E AVE	86
TABELA 11 - VALIDADE DISCRIMINANTE: CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER	89
TABELA 12 - VALIDADE DISCRIMINANTE: <i>CROSS LOADINGS</i>	89
TABELA 13 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AMA	- American Marketing Association
AVE	- Average Value Extracted
CB-SEM	- Covariance Based Structural Equation
CIM	- Comunicação Integrada de Marketing
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEE	- Modelagem de Equação Estrutural
PLS-SEM	- Partial Least Square Structural Equation Modeling
SBVC	- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TOL	- Tolerância
VIF	- Variance Inflation Factor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	21
1.3.1 Justificativas teóricas	21
1.3.2 Justificativas práticas	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 USO DE MÍDIA SOCIAL	24
2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	29
2.2.1 Abordagem tática da CIM.....	35
2.2.2 Abordagem estratégica da CIM.....	38
2.3 DESEMPENHO DE MARKETING.....	40
2.4 RELAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	43
2.4.1 Uso de mídia social e desempenho de marketing	43
2.4.2 Uso da mídia social e comunicação integrada de marketing	45
2.4.3 Comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing	46
2.4.4 Mediação da comunicação integrada de marketing entre uso de mídia social e desempenho de marketing.....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	51
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO PROPOSTO	51
3.3 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	53
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	55
3.6 COLETA DE DADOS	56
3.6.1 Instrumento de coleta de dados	56
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	64
3.7.1 Análise e purificação da base de dados	64
3.7.2 Teste de Normalidade	66
3.7.3 Proposta de análise descritiva dos dados	67
3.7.4 Teste do viés do método comum (<i>Common Method Bias</i>)	67

3.7.5 Verificação da confiabilidade das escalas	67
3.7.6 Avaliação do modelo de mensuração.....	68
3.7.7 Teste de hipóteses	69
4 CONTEXTO DO VAREJO BRASILEIRO	71
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	74
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS.....	81
5.2 TESTE DE VIÉS DO MÉTODO COMUM.....	84
5.3 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	84
5.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	85
5.4.1 Validade Convergente	85
5.4.2 Validade discriminante	88
5.5 TESTE DE HIPÓTESES	91
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	100
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	101
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	102
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A – ESCALAS ORIGINAIS.....	118
APÊNDICE B – TRADUÇÃO REVERSA (ING > PT-BR)	120
APÊNDICE C– VERSÃO DO QUESTIONÁRIO	122

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem influenciado o comportamento dos consumidores e das empresas, o que trouxe influências diretas para as estratégias das organizações. Dentro deste contexto, a Mídia Social tem ganhado cada vez mais espaço na realidade das pessoas e dos negócios. Estas, são entendidas neste estudo, como aplicativos baseados na internet que utilizam de tecnologias da WEB 2.0 que permitem a criação e troca de conteúdo entre os usuários (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Desse modo, a utilização de mídia social facilita funções como divulgação da marca, comunicação, compartilhamento, presença, relacionamento, promoção e engajamento com os clientes (KIETZMANN et al., 2011).

Neil Patel (2020) descreve as mídias sociais como aplicativos que permitem a comunicação entre os usuários, ultrapassando barreiras geográficas, dentro destas, as mais populares são Facebook, Instagram, Youtube, WhatsApp e LinkedIn, e todas constituem parte integrante das estratégias de marketing das empresas. De acordo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 79,1% dos domicílios brasileiros tem acesso à internet, sendo que 99,2% realizam o acesso por meio do telefone celular e 48,1% por microcomputador. A principal finalidade de utilização relatada pelos pesquisados ao acessar a Internet está no envio de mensagens de texto, voz ou imagens por aplicativos (IBGE, 2018).

O relatório *Digital in* (2019) divulgado pelo *We Are Social*, apresenta que 66% da população brasileira tem algum tipo de mídia social, dos quais 89% dos entrevistados argumentaram que utilizam das redes sociais na busca por serviço ou produto, logo, se entende que estas no Brasil têm viés comercial. A pesquisa realizada pelo Instituto QualiBest (2019) apresenta que 88% dos pesquisados possuem pelo menos dois tipos de redes sociais, sendo os maiores índices de engajamento no Instagram e Twitter. Em 2021, cerca de 4,20 bilhões de pessoas utilizam de algum tipo de mídia social, o crescimento da utilização dessas mídias foi impulsionado devido a pandemia da COVID-19, tendo forte impacto nas vendas online.

Desde os anos 2000, tem se apresentado o desenvolvimento de interações complexas e intensificadas entre empresas e seus clientes por meio do uso da mídia social (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021). A mídia social é utilizada por milhões de

peças, se tornando uma das tecnologias mais desafiadoras dos últimos tempos (APPEL et al., 2020). Devido a esse grande número de pessoas que acessam as mídias sociais, os profissionais de marketing começaram a utilizá-las como canal de marketing e comunicação para as empresas, organizações e instituições (APPEL et al., 2020).

A utilização da mídia social permite maior interação entre os usuários, caracterizando como uma comunicação bidirecional entre empresa e suas partes interessadas (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; CAMILLERI, 2018). Sendo assim, as mídias sociais podem ser entendidas como consistentes com as ferramentas da comunicação integrada de marketing (CIM), possibilitando uma comunicação dialógica entre empresa e *stakeholders* (MANGOLD; FAULDS, 2009; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017). Dessa forma, a CIM se insere como um processo centrado nos *stakeholders*, que busca transmitir uma mensagem consistente a todos interessados, tendo como objetivo fomentar relacionamentos de longo prazo, que refletem como valor para a empresa (PORCU, et al., 2017).

A CIM ganhou espaço na literatura desde a época de 1990, surgindo como um processo tático, com o foco de gerar mecanismos de comunicação (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), ao longo do tempo passou para um processo mais amplo, de cunho estratégico. O conceito estratégico entende a CIM como a integração das mensagens e das atividades de comunicação de marketing, tendo como foco considerar todos os *stakeholders* no processo de comunicação (DUCAN; MORIARTY, 1998).

Em relação ao desempenho de marketing, este trabalho entende como os resultados relacionados o comportamento do cliente após a compra, como: aquisição, satisfação, fidelidade e satisfação do cliente. Este é o conceito definido por Tafesse e Wien (2018). Além disso, o desempenho de marketing está relacionado com o cumprimento dos objetivos relacionados com a área de marketing.

A partir disso, o presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing mediada pela comunicação integrada de marketing (CIM). Esta proposta se baseia no fato do uso das mídias sociais contribuírem para os objetivos e estratégias de marketing das empresas, em especial nos pontos relacionados ao envolvimento dos clientes como é o caso da comunicação (FILO et al., 2015). Nesse sentido, a CIM pode permitir maior

conhecimento em relação ao consumidor, reconhecimento da marca e o aumento da lucratividade (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Para tanto, se tem como foco as empresas brasileiras do varejo, devido a sua relevância no mercado nacional. O setor varejista tem sido destaque no desenvolvimento do Brasil, impulsionador do “Produto Interno Bruto” - PIB brasileiro, representando em cerca de 11,04 % do seu total (SBVC, 2021). Entretanto, devido a pandemia ocasionada pela COVID-19 tem se notado fortes impactos na economia, especialmente no setor de varejo (SBVC, 2021). Como resposta para enfrentar este cenário de desaceleração econômica, as empresas começaram a adotar ações de transformação digital como um meio de garantir a sobrevivência do seu negócio, essa adoção das mídias digitais impulsionou 41% do crescimento do e-commerce brasileiro (SEBRAE, 2020; SBVC, 2021).

Diante do apresentado, este estudo tem como objetivo contribuir para o conhecimento em relação ao uso das mídias sociais e CIM dentro do setor varejista brasileiro. Para cumprir tal objetivo, procura-se entender o efeito mediador da CIM na relação entre o uso de mídias sociais e desempenho de marketing.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diversos estudos apresentam a importância do uso das mídias sociais para as estratégias de marketing dentro das empresas (ASUR; HUBERMAN, 2010; SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKS, 2012; TRAINOR et al., 2014; KUMAR; CHOI; GREENE, 2016; FELIX; RAUSCHNABEL; HINSCH, 2017; MUNINGER; HAMMEDI; MAHR, 2019; APPEL et al., 2020). Em paralelo a isso, poucos estudos têm focado em analisar a eficácia do uso das mídias sociais traz para os negócios, como consequência, existe uma falta de compreensão de como e porque as organizações estão realmente utilizando e se beneficiando das informações e das plataformas de mídias sociais (ARAL; DELLAROCAS; GODES, 2013; VALOS et al., 2016; LAM; YEUNG; CHENG, 2016; VALOS et al., 2016, ANANANDA et al., 2016; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; CHUNG et al., 2017).

Além disso, investigações do nível estratégico que as mídias sociais possuem é um tema pouco estudado dentro da academia (FELIX; RAUSCHNABEL; HINSCH, 2017, VALOS et al., 2017). Tanto os acadêmicos quanto os profissionais reconhecem a necessidade de se aprimorar estudos na área das mídias sociais, na

qual os estudos precisam ser atualizados (LABRECQUE ET AL., 2013; SCHULTZ; PELTIER, 2013). A partir disso, mais pesquisas são necessárias para esclarecerem os benefícios que as mídias sociais proporcionam para as empresas e, ainda, quais as capacidades organizacionais que elas precisam alcançar para o uso eficaz dessa ferramenta (MUNINGER; HAMMEDI; MAHR, 2019).

Faltam também, estudos que apresentem evidências empíricas em relação a CIM. Desde o seu surgimento a CIM obteve popularidade no mundo acadêmico e pelos profissionais de marketing, porém, o seu entendimento e evidências empíricas ainda são limitados, constituindo barreiras práticas para a sua implementação (PORCU et al., 2017).

Nesse sentido, a existência empírica da CIM é outro ponto que demonstra limitação de pesquisa, não há evidências que sustentam o efeito de mensagens consistentes da CIM transmitidas por diferentes meios de comunicação de marketing (DELGADO-BALLESTER; NAVARRO; SICILIA, 2012; LUXTON; REID; MAVONDO, 2014). Luxton; Reid; Mavondo (2014) apresentam que muitos estudos têm focado nas definições da CIM e dado pouco atenção em evidenciar o seu valor como benefício para as empresas. Como consequência, pouco atenção foi dada para a mensuração deste construto (PORCU et al., 2017).

Embora a academia e os profissionais de marketing já tenham reconhecido a importância da CIM para as organizações (LUXTON; REID; MAVONDO, 2014; FOROUD et al., 2017) ainda se faz necessário pesquisas que demonstrem o amplo alcance da comunicação integrada de marketing nas funções estratégicas da empresa (LUXTON; REID; MAVONDO, 2017). Além disso, é preciso comprovações que evidenciam a influência da CIM no desempenho de marketing nas organizações (MADHAVARAM; BADRINARAYANAN; MCDONALD, 2005; TAYLOR, 2010).

Finalmente, considerando a forte inserção do contexto digital nas estratégias de marketing e no cotidiano do consumidor, se faz necessário estudos que incorporem o uso de mídia social na comunicação integrada de marketing. A literatura apresenta estudos da utilização da CIM no turismo, especialmente no setor hoteleiro (ŠERIĆ; SAURA; 2012), outros estudos procuram analisar as falhas que acontecem dentro do processo do CIM (OTS; NYILASY, 2015), entre outros. Entretanto, apesar dos estudos desde o seu surgimento, ainda é escasso na literatura investigações sobre a relação do processo CIM na era digital com os novos

meios de comunicação, neste caso, as mídias sociais (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; ŠKILTERE; BORMANE, 2018).

Embora pareça evidente a ligação entre uso de mídia social e CIM, pouca atenção tem sido dada para apresentar comprovações empíricas quanto a essas ligações (PORCU et al., 2012; BRUHN; SCHNEBELEN, 2017). Além disso, é preciso mais esforços na literatura para apresentar as influências dessa relação no desempenho de marketing das organizações.

Além dessa escassez de estudos da CIM dentro do contexto digital, se torna válido analisar como a comunicação integrada de marketing se relaciona com as mídias sociais dentro do ambiente de crise ocasionado pela COVID-19. Estudos sobre crise enfatizam que as empresas precisam focar em maneiras de sobrevivência (CHAMPION, 1999). De acordo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) 31% das pequenas empresas brasileiras tiveram que se adaptar à nova condição imposta pelo mercado, se inserindo nos meios digitais para garantir a sua sobrevivência, sendo que, para manter vantagens competitiva e um desempenho mais satisfatório, novas tecnologias foram adotadas, como a utilização de plataformas digitais para serem realizadas as promoções e vendas (WINARSIH; INDRIASTUTI; FUAD, 2021).

Portanto, a partir das lacunas apresentadas, como entendimento limitado dos efeitos do uso de mídia social para as organizações e da CIM existe a necessidade de estudos que explorem como o uso das mídias sociais contribuem para a CIM e suas influências no desempenho de marketing das empresas, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre o uso da mídia social e o desempenho de marketing?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre uso de mídia social e o desempenho de marketing.

1.2.2 Objetivos específicos

- (a) Verificar a influência do uso da mídia social no desempenho de marketing;
- (b) Verificar a influência do uso da mídia social na comunicação integrada de marketing;
- (c) Verificar a influência da comunicação integrada de marketing no desempenho de marketing;
- (d) Verificar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre uso das mídias sociais e desempenho de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção se apresenta as justificativas teóricas e práticas deste estudo.

1.3.1 Justificativas teóricas

Este estudo apresenta duas justificativas teóricas. A primeira se refere a contribuição para a literatura referente a CIM, ao inserir a variável do uso de mídia social no seu processo. Assim, o uso de mídias sociais contribui para o surgimento de uma nova dimensão de comunicação, a dimensão multi-vias, ou seja, permite a comunicação através de diferentes meios (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017).

Além disso, contribuí para marketing *omnichannel*, a partir da sincronização entre os canais (CUMMINS; PELTIER; DIXON. 2016; PELTIER, J. W; DIXON, A. 2016; PAYNE; PELTIER; BARGER, 2017). O marketing *omnichannel* tem suas raízes conceituais na CIM, pode ser entendido como uma abordagem que integra a comunicação de marketing permitindo que os clientes se mova dentro do ambiente online e offline (CUMMINS; PELTIER; DIXON. 2016).

Devido a essas mudanças no mercado, fomentadas por meio do surgimento de novas mídias, é preciso uma reorganização das tarefas da CIM o que acarreta

complexidade e desafios, e ainda, as mídias sociais podem trazer influências para as práticas de CIM, principalmente no estabelecimento de consistência e de comunicação no espaço não controlado de mídia social (KLIATCHKO, 2008; SHIN, 2013; PELTIER et al., 2003).

Assim, esse trabalho contribuí para literatura ao propor a relevância do uso da mídia social no conceito de CIM. Onde, os canais tradicionais são diferentes dos digitais, o que exige a modificação da estrutura da CIM, para uma estrutura que integre o uso de mídia social (VALOS et al., 2016). Embora a CIM reconheça a dimensão integração como seu componente (PORCU et al., 2017) não se considera dentro do contexto digital.

Em vez de simplesmente fornecer um meio de transmitir mensagens, a mídia social permite a interação ativa entre uma organização e suas partes interessadas. Sendo assim, podem ser vistas como consistentes com as ferramentas tradicionais de CIM, o que permite a empresa ter maior facilidade e aprimoramento constante na comunicação dialógica com as suas partes interessadas (MANGOLD; FAULDS, 2011).

Além disso, este trabalho visa contribuir com o aprofundamento da relação entre o uso de mídias sociais no construto da CIM como impulsionadores de melhor desempenho de marketing. Os resultados do relacionamento com os clientes são antecedentes para o melhor resultado nas atividades de marketing e das mídias sociais (TAFESSE; WEIN, 2018).

Ademais, a CIM se constitui um dos pontos chave para a organização alcançar sucesso (SHIMP, 2002), sendo um potencial gerador de vantagem competitiva (KITCHEN ET AL., 2004). Argumenta-se que o desempenho superior de marketing é gerado a partir da utilização de mídias sociais para capturar informações que desenvolva uma CIM mais eficiente.

Dessa forma, espera-se contribuir especialmente para a literatura da comunicação integrada de marketing, ao permitir um maior entendimento sobre a sua mediação na relação entre uso de mídia social e o desempenho. Espera assim, que este estudo contribua para o desenvolvimento conceitual da CIM dentro do contexto digital, na qual se reconhece que na era das mídias sociais a CIM se torna cada vez mais importante (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017).

1.3.2 Justificativas práticas

Este trabalho contribuí para a prática gerencial apresentando a relação entre o uso da mídia social e desempenho de marketing mediada pela CIM. A partir disso, este estudo visa demonstrar a relevância da mediação da CIM no uso da mídia social, na qual, permite as empresas obter relacionamento mais próximo com seus *stakeholders*, refletindo no desempenho de marketing.

A segunda contribuição está em demonstrar que o uso da mídia social permite gerar *insights* que contribuam no planejamento da estratégia da empresa e relacionamento direto com o público a custos baixos (SERRA et al., 2013). Ainda a esse respeito, as mídias sociais permitem novas formas de envolvimento entre as empresas e os clientes, facilitando assim, a comunicação bidirecional (WANG et al., 2012). Na prática, é importante que os responsáveis pelo marketing da organização cuidem das atividades de comunicação e como o uso da mídia social pode intermediar no alcance do seu público-alvo (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

Os objetivos estratégicos de marketing para a implementação da mídia social por parte das empresas são a conversão de novos clientes e o aumento da satisfação (TAFESSE; WEIN, 2018). Assim, a CIM pode contribuir com mensagens alinhadas com os produtos, *stakeholders*, estratégias e com a própria organização, permitindo relacionamentos duradouros e rentáveis com os diversos públicos (PISICCHIO; TOALDO, 2020). Neste sentido, a junção da mídia social dentro da CIM, permite a aquisição de melhores informações e interação entre as partes envolvidas, refletindo em vantagem competitiva, tendo como consequência principal o melhor desempenho da área de marketing.

Por fim, este trabalho pode auxiliar gestores a compreenderem que é possível obter desempenho superior a partir da integração da comunicação de forma estratégica das mídias sociais para as estratégias de CIM, contribuindo na compreensão da importância de tal relação para o melhor desempenho da área de marketing.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o desenvolvimento teórico dos construtos deste estudo.

2.1 USO DE MÍDIA SOCIAL

A literatura apresenta um consenso em relação a definição de mídia social. A mídia social é conceituada como uma plataforma interativa que permite o relacionamento entre empresa e cliente, as empresas podem compartilhar informações sobre sua marca e seus produtos e os clientes podem se comunicar e compartilhar conteúdo em sua rede, alguns exemplos de mídias sociais são: Facebook, Twitter, Instagram, entre outros (RAPP et al., 2013).

Assim, o uso da mídia social é entendido como um meio de comunicação bidirecional entre empresa e público de interesse (KLEPEK; STARZYCZNÁ, 2018). Dessa forma, a mídia social trouxe mudanças para as empresas e para o comportamento dos clientes, que permitiu novas formas de comunicação (KUMAR; CHOI; GREENE, 2016). Os esforços dos profissionais de marketing têm se concentrado na publicidade digital e nas redes sociais, devido à grande inserção dos clientes em tais ferramentas (EMARKETER, 2014).

O aumento do poder do consumidor nas mídias sociais tem influenciado estudiosos, sendo que agora os consumidores podem se relacionar com empresas e outros usuários, e ainda, criar e compartilhar conteúdo (LABRECQUE et al., 2013). Como consequência desse aumento do poder do consumidor, os profissionais de marketing foram influenciados a se adaptarem a mídia social as suas estratégias de marketing e realizar nas mudanças na gestão da marca e gestão do relacionamento com o consumidor (GENSLER et al., 2013; MALTHOUSE et al., 2013).

O campo de estudo da mídia social é carente de investigações empíricas (SERRA; STOROPOLI; PINTO, 2013) em que a literatura sobre o marketing em mídias sociais continua fracionada, se concentrando apenas em questões isoladas (FELIX; RAUSCHNABEL; HINSCH, 2017).

Asur e Huberman (2010) entendem o uso da mídia social para prever resultados futuros, assim, definem a mídia social como uma categoria de discurso online que permite as pessoas se comunicarem, criarem e compartilharem conteúdo,

conectados a uma rede de maneira acelerada. A grande quantidade de conteúdo propagado através das mídias sociais apresenta para as organizações como oportunidades para gerar insights e projetar campanhas de marketing e publicidade (ASUR; HUBERMAN, 2010).

A pesquisa realizada por Serra, Storopoli e Pinto (2013) teve como objetivo entender a utilização futura das mídias sociais, e para cumprir tal objetivo foi realizada entrevistas com especialistas. Foi constatado que o uso da mídia social se dá principalmente como canal de vendas e relacionamento, ou seja, comunicação, e para campanhas e pesquisas. Ainda de acordo com a pesquisa, as redes sociais e comunidades de compartilhamento são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas desde o ano de 2015 (SERRA; STOROPOLI; PINTO, 2013).

No estudo realizado por Kietzmann, Hermkens, McCarthy e Silvestre (2011) foram identificados setes blocos comuns a todas as formas de mídia social, que são eles: identidade, conversa, compartilhamento, presença, relacionamentos, reputação e grupos. Os profissionais de marketing usam esses elementos da mídia social com diferentes focos, com o objetivo de gerar valor para os seus usuários (FELIX; RAUSCHNABEL; HINSCH, 2017).

A utilização de plataformas de mídia social como canal de marketing tem aumentado durante os últimos anos, pois, permite alcançar milhões de consumidores por meio de marca e engajamento (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011; SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2016). Para a sua eficácia é exigido das empresas uma orquestração dos recursos digitais, processos e capacidades para orientar as práticas de mídia social (FICHMAN; SANTOS; ZHENG, 2014).

Estudo mais recente realizado por Appel et al (2020), os autores apresentam duas maneiras de entender a mídia social, o primeiro em sentido prático, que são os aplicativos e sites, que permite os usuários se relacionarem, receber conteúdo e informações das redes sociais online, se tem como exemplo: Facebook, Instagram e Twitter, em sentido prático a mídia social também se apresentam como canal de marketing digital, utilizados pelos profissionais de marketing para se comunicar com os consumidores; a segunda maneira de se pensar na mídia social seria em sentido mais amplo, vendo-as como locais digitais, que as pessoas conduzem as suas vidas, ou seja, se torna mais sobre o que as pessoas fazem nesses ambientes.

A partir disso, a mídia social é considerada uma tecnologia centrada não inteiramente tecnológica, na qual seria um ecossistema com um conjunto de

diferentes comportamentos e trocas envolvendo diversos atores, que seriam eles: pessoas, organizações, instituições, entre outros (APPEL, et al., 2020). Portanto, se compreende as mídias sociais como plataformas digitais interativas, na qual os usuários, sejam individuais ou comunidades, podem compartilhar, criar, comunicar, discutir e modificar conteúdos (PILLER; VOSSEN; IHL, 2012).

Valos et al (2016) apresentam as características das mídias sociais em relação aos meios tradicionais de comunicação, que são: (a) interatividade e individualização, que permitem a comunicação bidirecional; (b) integração de canais de comunicação e distribuição, o desenvolvimento das mídias sociais permitiu a integração de diversos canais, o que possibilitou a mobilidade dos clientes; (c) imediato, permite obter informações dos clientes rapidamente e assim, respostas mais rápidas das atividades de marketing; e (d) coleta de informações, novas formas de pesquisar os clientes, o que contribuí para a tomada de decisão.

Dessa forma o marketing tem se concentrado em capturar e manter a atenção através da interatividade e do envolvimento, por sua vez, a implementação das mídias sociais por parte das organizações partem dessas influências da integração e do envolvimento com o cliente propostos pelas atividades de marketing, o que força uma estratégia holística da mídia social, na qual acontece a integração várias plataformas de forma contínua (TAFESSE; WIEN, 2018).

Tafesse e Wien (2018) investigam como as organizações implementam as mídias sociais para conduzir ações de marketing, para tanto, conceituam a mídia social como um construto multidimensional composto por estratégia de mídia social, presença ativa, iniciativas de engajamento do cliente e análise de mídia social. Além disso, exploram como essas quatro dimensões influenciam no desempenho de mídia social e desempenho de marketing.

A dimensão estratégia de mídia social se refere ao planejamento para criação de conteúdo gerado pelo usuário por meio de grupos de aplicativos, a fim de criar uma posição competitiva para a organização, tendo como elementos chaves a definição do público-alvo, escolha do canal, metas, recursos, políticas, monitoramento e atividades de conteúdo (EFFING; SPIL, 2016). O objetivo principal da estratégia de mídia social está no alcance dos objetivos da empresa a partir do alinhamento entre mídias sociais e os objetivos estratégicos de marketing (MCCANN; BARLOW, 2015). Ainda contribuem para estabelecer objetivos e expectativas de

desempenho (HABIBI et al., 2015) e coordenar as ações organizacionais (TAFESSE; WIEN, 2018).

Já a dimensão presença ativa se refere a participação e interação constante das empresas nas plataformas digitais, como postagens frequentes (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). As organizações precisam se preocupar com a frequência de participação nas mídias sociais, desenvolvendo conteúdo personalizado e interagindo com seus clientes conforme o canal adotado (TUTEN; SOLOMON, 2015). Além disso, a presença ativa da organização nas mídias sociais contribui para combater influências dos concorrentes e aumentar a influência sobre os *stakeholders* (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; TAFESSE; WIEN, 2018).

Enquanto isso, a dimensão iniciativa e engajamento do cliente estão relacionados ao envolvimento do consumidor na mídia social da empresa, como compartilhamento, comentários e curtidas (HARRIGAN et al., 2015; TAFESSE, 2016) correspondem as respostas emocionais, cognitivas e comportamentais dos usuários (DESSART; VELOUTSOU; MORGAN-THOMAS, 2016). Para Pansari e Kumar (2017) o engajamento do cliente se refere a adição que o cliente dá ao valor da empresa, seja com contribuições diretas ou indiretas, onde as contribuições diretas estão relacionadas ao nível de satisfação e refletem em comportamentos de compra, e as contribuições indiretas se referem ao vínculo emocional, sendo refletidos em feedbacks.

Já a dimensão de análise de mídia social se refere a interpretação do envolvimento das partes envolvidas e contribuem para as decisões de marketing (PETER et al., 2013). Permitem as empresas desenvolverem métricas que quantifiquem as ações dos clientes para as atividades de marketing (PETER et al., 2013). Essas métricas podem ser base de seguidores, alcance, tráfego da web, tempo de navegação, número de impressões, retorno sobre o engajamento (ROE), entre outros (BESSA et al., 2011; MINTZ; CURRIM, 2013).

Além destas dimensões, o fácil acesso as ferramentas de relacionamento é o maior motivador para a utilização de mídias sociais para as empresas, estas permitem comunicação direta e rápida com os usuários, se oferecem como um meio de promoção para o produto ou serviço e, ainda, canal de vendas e canal de atendimento (SERRA; STOROPOLI; PINTO, 2013). Neste contexto, o uso de mídia social assumiu papel importante dentro das estratégias de marketing, onde,

permitem reprodução rápida de conteúdo, interação entre empresa e cliente e mensuração das percepções dos usuários (JUNIOR; SARQUIS; SEHNEM, 2014).

Entretanto, apesar dos inúmeros benefícios do uso de mídia social, a falta de profissionais qualificados, falta de conhecimento e dificuldade da empresa de interagir com o seu consumidor, são pontos considerados barreiras na sua utilização (SERRA; STOROPOLI; PINTO, 2013).

Dentre os tipos de mídias sociais as mais populares são: blogs, microblogs, redes sociais, sites de compartilhamento de mídia (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012), o QUADRO 1 apresenta uma breve definição dessas mídias.

QUADRO 1 - TIPOS DE MÍDIA SOCIAL

Tipo	Definição
Blog	O blog é uma plataforma de conteúdo acessível a qualquer tipo de usuário, onde podem publicar informações por meio de posts, para o marketing permite a integração das suas ferramentas (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012).
Microblog	Microblog tem forma de blog, permite postagem de conteúdo, porém com número reduzido de caracteres (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012).
Redes sociais	As redes sociais permitem conectar pessoas, são utilizadas para relacionamentos, as empresas utilizam para se anunciarem, se promoverem e ainda, se comunicarem com seu público-alvo (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012).
Site de compartilhamento	Site de compartilhamento permite o compartilhamento de fotos, vídeos, áudios por meio da plataforma, por exemplo: YouTube (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012).

FONTE: Adaptado Saravanakumar, Suganthalakshmi (2012).

A mídia social mais aproveitada pelas empresas são as redes sociais, sendo adotadas como ferramentas de vendas e relacionamento (SERRA; STOROPOLI; PINTO, 2013). O uso de mídias sociais tem sido um meio facilitador para uma comunicação rápida, com menores custos e de longo alcance (BLANKESPOOR; MILLER; WHITE, 2013). Ainda, o uso de mídia social contribuí para as empresas no

apoio ao relacionamento com o consumidor e com as outras partes interessadas na organização (AININ et al., 2015; HE; WANG; AKULA, 2017).

A literatura aborda a utilização de mídia social a partir de dois focos: interno e externo. A organização pode utilizar com objetivos internos, que seriam a aproximação dos funcionários no compartilhamento de ideias, enquanto, os fins externos se relacionam com o objetivo de fortalecer o relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros (CHUNG, et al., 2017).

2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

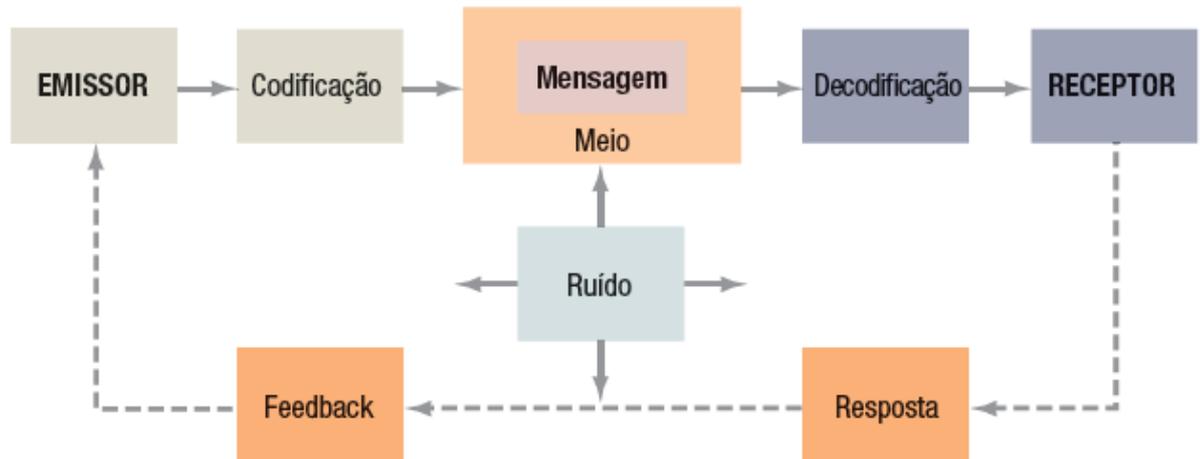
A *American Marketing Association* – AMA, define o marketing como “atividade conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Ainda de acordo a AMA as pesquisas de marketing permitem unir o consumidor com o profissional de marketing, através de informações, na qual permitem identificar e definir oportunidades e problemas de marketing e, ainda melhorar o processo das atividades (AMA, 2017).

O marketing é composto por um conjunto de ferramentas, conhecido como mix de marketing, que contribuem para que as empresas possam alcançar os seus objetivos (KOTLER, 1998). Kotler e Keller (2012) apresentam o mix de marketing de acordo proposto por McCarthy, denominado os 4Ps, que são: produto, preço, praça e promoção. Este estudo foca na comunicação, elemento que está inserido dentro da ferramenta de promoção do mix de marketing. A comunicação de marketing permite as empresas estabelecerem diálogo com os seus clientes e construir relacionamentos entre eles, o que permite reforçar a fidelidade do cliente e contribuir para o valor do cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) apresentam um modelo com os principais elementos presente no processo de comunicação que contribuem para possa acontecer de maneira eficaz (FIGURA 1). Sendo o emissor e o receptor as principais partes envolvidas no processo de comunicação, as principais ferramentas são a mensagem e o meio, as principais funções são codificação, decodificação, resposta e feedback, e por último, o ruído são mensagens aleatórias e concorrentes. Segundo os autores o emissor é responsável por identificar o público-alvo e quais reações pretende gerar. Além disso, a mensagem precisa ser transmitida por meios que alcancem o

público de interesse e desenvolver canais de feedback para controlar as respostas (KOTLER; KELLER, 2012).

FIGURA 1 - ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING SEGUNDO KOTLER E KELLER (2012)



FONTE: Kotler; Keller (p. 544, 2012).

Para Schultz e Schultz (1998) os avanços tecnológicos impulsionaram mudanças nas comunicações de marketing. A ênfase da comunicação de marketing reconhece o seu papel na construção bem-sucedida das marcas, desempenhando a função tática e estratégica (WHITING, 2010). No entanto, as atividades de comunicação de marketing devem ser integradas com a finalidade de transmitir a mensagem de forma coerente e estabelecer um posicionamento estratégico (KOTLER; KELLER, 2012).

A partir disso, desenvolver produtos a um preço adequado e torná-lo acessível não é mais suficiente para o marketing. As empresas precisam prezar por uma comunicação integrada que envolva todas as partes interessadas da organização, cabe as empresas decidirem qual o público e qual a frequência da comunicação (KOTLER; KELLER, 2012).

A CIM é considerada uma abordagem holística da comunicação de marketing, que ganhou destaque na literatura desde os anos de 1990, sendo considerada um elemento estratégico centrado no consumidor, que permite a empresa obter maior eficácia na junção dos elementos do mix promocional (ŠERIĆ; SAURA; 2012). No âmbito acadêmico e profissional as pesquisas na área da CIM passaram de uma

abordagem centrada nas comunicações de marketing para uma abordagem mais ampla, envolvendo toda a organização (PORCU et al., 2019).

Desde o seu surgimento não houve na literatura da CIM um consenso em relação a sua definição. Inicialmente a *American Association of Advertising* (1989) definiu a CIM como o conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece as disciplinas, como publicidade, marketing direto, promoção de vendas e relações públicas como agregadoras de valor para a estratégia e ainda combina essas mesmas disciplinas, a fim de entregar consistência e clareza por meio da comunicação.

Nos primeiros anos de estudo da CIM, o foco esteve no lado da mensagem, sem foco nas dimensões organizacionais (CHRISTENSEN; FIRAT; TORP, 2008). As origens dos conceitos estão relacionadas a globalização e maior divisão dos meios comunicação (BEARD, 1997). Essa divisão dos meios se aprimorou com os avanços tecnológicos e da criação de diferentes formas de mídia (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

Em 1991 a CIM foi definida como o processo gerencial de todas as informações expostas para o cliente, especialmente, informações que direcionam a venda e a fidelidade (SHULTZ, 1991). Mais tarde, Duncan (1992) propôs a CIM como a coordenação de todas as mensagens e mídias direcionadas aos clientes de maneira estratégica, com o objetivo de influenciar o reconhecimento da marca. Schultz e Schultz (1998) abordou como conceito tático que integra mensagens da marca, utilizado para medir retorno dos investimentos. Kitchen e Schultz (1999) definem como uma junção entre atividades promocionais e outras atividades da organização e ferramentas de transmissão de uma mensagem coordenada e consistente para os consumidores afim de atingir os objetivos. Já Kliatchko (2008) apresenta como os resultados de programas de comunicação da marca em relação ao gerenciamento estratégico das partes interessadas.

Pode-se perceber uma inconsistência relacionada a definição única para a CIM, conforme QUADRO 2, a literatura em seus primeiros esforços se mostra bem conflitante quanto a isso, a maioria dos estudos iniciais tinham como objetivo trazer uma definição mais abrangente para a CIM, deixar a visão simplista de lado. Assim, essa ambiguidade traz impacto nas medidas para operacionalizar e avaliar a CIM nas empresas (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Autor/ano	Definição
<i>American Association of Advertising Agencies</i> (1989)	"Um conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia as funções estratégicas de uma variedade de disciplinas de comunicação - por exemplo, publicidade geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas - e combina essas disciplinas para fornecer clareza e consistência e máximo impacto de comunicação"
Schultz (1991)	"O processo de gerenciar todas as fontes de informação sobre um produto / serviço ao qual um cliente ou cliente potencial está exposto, o que move o consumidor em direção a uma venda e mantém a fidelidade do cliente".
Duncan (1994)	"O processo de controlar estrategicamente ou influenciar todas as mensagens e encorajar o diálogo proposital para criar e nutrir relacionamentos lucrativos com clientes e outras partes interessadas".
Duncan (2002)	"O processo administrar as relações com os clientes que impulsionam o valor da marca. Mais especificamente, trata-se de um processo multifuncional para criar e nutrir relacionamentos rentáveis com clientes e outras partes interessadas, controlando estrategicamente ou nivelando mensagens ali enviadas a esses grupos e incentivando o diálogo proposital e proposital com eles"
Kliatchko (2005)	"CIM é o conceito e processo, de estrategicamente gerenciar programas de comunicação focados em canais, audiências e resultado"
Kliatchko (2008)	" IMC é um processo de negócios orientado para o público de gerenciamento estratégico de <i>stakeholders</i> , conteúdo, canais e resultados de programas de comunicação de marca"
Valos et al (2016)	"Processo de integração e alinhamento das estratégias e tomadas de decisão relacionadas a comunicação"
Porcu et al (2017)	"O processo interativo centrado nas partes interessadas de planejamento multifuncional alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que permite a possibilidade de diálogo contínuo por meio da veiculação de mensagens consistentes e transparentes em todos os meios de comunicação, a fim de fomentar relacionamentos lucrativos de longo prazo que criem valor".

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Para o alcançar o público-alvo de forma eficaz as primeiras estruturas da CIM foram desenvolvidas e desenhadas com o objetivo de ajudar os profissionais de marketing a comunicar mensagens consistentes em diversos meios de comunicação (VALOS et al., 2016).

Dessa forma, a CIM se apresenta como um processo de alinhamento entre as partes interessadas, processos organizacionais, analíticos e de comunicação que permite a veiculação de mensagens consistentes e claras através de todos os meios de comunicação, o que possibilita um diálogo contínuo e relacionamentos lucrativos ao longo prazo (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017). Com base nesta revisão, quatro dimensões do construto CIM foram identificados: consistência da mensagem; interatividade; foco estratégico centrado nas partes interessadas; e alinhamento organizacional (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017). O QUADRO 3 apresenta uma síntese dessas quatro dimensões.

QUADRO 3 - AS 4 DIMENSÕES DA CIM DE ACORDO PORCU, DEL BARRIO GARCIA E KITCHEN (2017)

Dimensão	Definição
Consistência da mensagem	Esta dimensão está relacionada ao posicionamento claro e coerente por parte da comunicação por toda a organização (CAYWOOD, SCHULTZ E WANG, 1991).
Interatividade	A interatividade permite uma comunicação simétrica por meio de duas vias, onde, permite o diálogo dentro da organização, marca e os <i>stakeholders</i> (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017).
Foco estratégico nas partes interessadas	Esta dimensão está relacionada a todos envolvidos dentro de uma organização que possuem como propósito identificar o objetivo estratégico para beneficiar todas as partes interessadas, e assim, manter um relacionamento de longo prazo, a informação tem que ser disseminada em todas as funções da organização (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017).
Alinhamento organizacional	O alinhamento organizacional significa a integração interna dentro da organização, os processos devem ser alinhados a partir dessa integração (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017).

FONTE: Adaptado Porcu, Del Barrio Garcia, Kitchen (2017).

Assim, a CIM é considerada como um processo de planejamento que avalia o papel estratégico e sinérgico das disciplinas de comunicação e considera a melhor forma de integrá-las a empresa (ZAHAY et al. 2004). Além disso, o processo de CIM na gestão, desempenha um papel estratégico, serve de auxílio na elaboração de relacionamento com clientes e todas as partes interessadas em relação às marcas (DUNCAN; MORIARTY, 1998; KELLER, 2001).

Além das definições já apresentadas a CIM também é considerada como uma filosofia ou processo relacionado ao gerenciamento estratégico que se utiliza das ferramentas de detecção de mercado e clientes para formular estratégias de mensagens e mídias da organização (DUNCAN; MULHERN, 2004). Duncan (1998) e Cornelissen (2001) também compreendem a CIM como uma filosofia de gestão incorporada nas empresas. Neste sentido, é reconhecido o valor da CIM que permite validar a linguagem do processo de comunicação com os resultados esperados (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Neste estudo a CIM é considerada de acordo com os conceitos suportados por abordagens estratégicas, visto que, permite uma visão mais completa da CIM, ao inserir elementos como os *stakeholders* permite entender a organização como um todo, não apenas uma área separa sem integração com outras partes que também se fazem necessárias no processo de comunicação.

Dessa forma, a CIM se diferencia da abordagem funcionalista da comunicação tradicional de marketing, sendo um processo que envolve toda a organização, a fim de estabelecer relacionamentos de longo prazo por meio de mensagens consistente e sinérgicas entre si (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017).

Para Kitchen, Joanne e Tao (2004) a CIM faz parte do desenvolvimento da área de comunicação dos últimos anos, e é um potencial para o alcance de vantagem competitiva. As capacidades de atração e retenção de clientes são impactadas por meio da CIM, isso sugere mudanças na comunicação de marketing (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Como já mencionado anteriormente, a literatura da CIM tem uma ampla variação de definições, alguns estudos reconhecem como uma abordagem tática e outros, abordagem estratégica. A abordagem tática da CIM integra os mecanismos de comunicação, como resultado, acontece um efeito sinérgico desses mecanismos (NOWAK; PHELPS, 1994). Enquanto a abordagem estratégica, considera toda a

organização com o foco estratégico em todos os *stakeholders* (SCHULTZ; SCHULTZ,1998; DUNCAN; MORIARTY, 1998). O QUADRO 4 apresenta características estratégicas e táticas da CIM segundo Reid, Luxton e Mavondo (2005).

QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS E TÁTICAS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) DE ACORDO REID, LUXTON E MAVONDO (2005)

Estratégico	Tática
1. Impulsionado por instalações baseadas no mercado e expectativas financeiras 2. Conectividade do cliente e das partes interessadas 3. Consistência estratégica 4. Integração multifuncional 5. Compromisso de recursos para IMC	1. Consistência no nível da campanha 2. Clareza no nível da campanha 3. Coordenação em nível de campanha

FONTE: Adaptado de Reid, Luxton, Mavondo (2005).

Nas seções abaixo, segue as definições e características das abordagens tática e estratégica da CIM.

2.2.1 Abordagem tática da CIM

Inicialmente a CIM foi compreendida como uma abordagem tática, Nowak e Phelps (1994) deram início a sua conceituação a partir de tal perspectiva, na qual tem como foco a integração dos mecanismos de comunicação o que gera efeito sinérgico entre esses mecanismos. Beard (1997) apresenta duas características presentes na CIM como abordagem tática: (1) consistência da mensagem e, (2) comportamento simultâneo. Tais características são abordadas como atividades táticas que se encontram dentro das organizações, entende a CIM de maneira isolada, sem a relação com outras áreas da empresa (BEARD, 1997).

A consistência da mensagem, se refere a falar com uma só voz, ou seja, transmitir a mesma mensagem através dos mesmos meios de comunicação (BEARD, 1997), tal característica é aceita nos estudos de Duncan (1993) e Nowark e Phelps (1994). Comportamento simultâneo por sua vez, é uma característica de

resposta comportamental, se trata das influências na percepção e comportamento do consumidor (BEARD, 1997).

Phelps e Johnson (1996) entendem a integração na comunicação de marketing a partir do ponto que envolve a manutenção de todos os elementos constituídos da mensagem, como imagem, posição, entre outros, que sejam consistentes com todas as ferramentas de comunicação de marketing utilizado. Ainda no seu trabalho os autores concluem com os cinco fatores que compõem a comunicação integrada de marketing, que são eles: (1) marketing único, (2) voz única, (3) coordenação das campanhas de marketing, (4) aumento de responsabilidades e, (5) objetivos de resposta. O QUADRO 5 destina-se a expor brevemente estes cinco fatores.

QUADRO 5 - FATORES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING DE ACORDO PHELPS E JOHNSON (1996)

Dimensão	Definição
Marketing único	O uso crescente do marketing direto está ligado ao interesse da CIM (PHELPS; JOHNSON, 1996).
Voz única	O fator de voz única envolve a manutenção de uma imagem, posição e mensagem consistente em todas as ferramentas de comunicação de marketing (PHELPS; JOHNSON, 1996).
Coordenação das campanhas de marketing	Este terceiro fator associa integrado com o coordenado (PHELPS; JOHNSON, 1996). No caso da CIM seria coordenar as disciplinas de comunicação de marketing (SCHULTZ et al., 1992).
Aumento de responsabilidade	Fator que se relaciona ao aumento da responsabilidade de área de comunicação de marketing com demais áreas da organização (PHELPS; JOHNSON, 1996).
Objetivos de resposta	Aumento das vendas e da consciência são vistos como objetivos da comunicação de marketing, para os apoiadores da CIM acreditam que esses objetivos podem ser alcançados através da comunicação integrada de marketing (PHELPS; JOHNSON, 1996).

FONTE: Adaptado de Phelps, Johnson (1996).

A partir deste trabalho do Phelps e Johnson (1996) começou a ser ampliado, ao se inserir mais elementos característicos que constituem uma integração da comunicação de marketing. Assim, a CIM como processo tático consiste na integração de diversas disciplinas de comunicação no planejamento de marketing,

como: relações públicas, vendas diretas, promoção, publicidade, entre outras (CAYWOOD; SCHULTZ; WANG, 1991).

Brown (1997) apresenta que as forças motrizes que impulsionaram o crescimento da CIM e ainda os fatores que inibem a sua implementação dentro das organizações. De acordo o autor, definições sobre a CIM emergiram em temas como: atitude de mente, espírito, estratégia, sinergia, status igual, mesclando disciplinas, ênfase nas partes interessadas e orientação de marketing (BROWN, 1997).

Os fatores que contribuíram para o surgimento da CIM na década de 1990, de acordo Brown (1997), são: ganho financeiro, a CIM permite ganhos financeiros para todos os envolvidos, ou seja, empresa e clientes; segundo a sofisticação do cliente permitiu uma mudança de poder em favor do cliente e ainda o desenvolvimento da CIM foi facilitado; terceiro a desilusão a marca, o reconhecimento da marca tem sido questionado; quarto a desilusão com a publicidade ligado com o fator anterior, as evidências não suportavam mais o poder da publicidade; quinto a desilusão com agências, com a diminuição da confiança na publicidade o papel das agências passaram a ser questionados (BROWN, 1997).

O QUADRO 6 apresenta alguns estudos com abordagem tática.

QUADRO 6 - ESTUDOS COM ABORDAGEM TÁTICA DA CIM

Tático	
Autor (s)	Ano
Nowak e Phelps	1994
Phelps e Johnson	1996
Beard	1997
Caywood, Schutz e Wang	1997
Brown	1997
Fam	2000
Spiler e Tuten	2015
Keller	2016
Payne, et al.	2017
Massiera, et al	2017

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Os aspectos táticos da CIM se relacionam com o planejamento de campanhas holísticas individuais que tem por objetivo de longo prazo, criar e reforçar o posicionamento da marca (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005). Conforme o quadro 5, os estudos que compreendem a CIM como abordagem tática se apresentam bem consistente em relação a sua definição, sendo entendida como um processo de transmissão de mensagens consistente através dos mesmos meios de comunicação da organização (NOWAK; PHELPS, 1994).

2.2.2 Abordagem estratégica da CIM

Schultz e Schultz (1998) iniciaram os estudos com a compreensão da CIM como abordagem estratégica, sendo definida como um processo estratégico, de alcance de toda organização, com foco nos *stakeholders*. Os autores partem da necessidade de uma visão mais abrangente em relação ao marketing, a comunicação e seus programas.

Esta abordagem considera todos os *stakeholders* no planejamento estratégico, se entende esse ponto de vista como um processo que envolve toda organização. A natureza social do marketing depende de relacionamentos, e estes, só serão lucrativos a partir da organização entender o seu papel como essencial para a comunicação (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

A ênfase no elemento estratégico do CIM é ressaltada nessa abordagem, deixando de considerar apenas como uma ferramenta de comunicação de marketing como era entendida na abordagem tática e passando a ser compreendida como um processo estratégico do negócio (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998; SCHULTZ; KITCHEN, 2000). Da mesma forma, Christensen et al. (2008) apresentam que o conceito da CIM deve ser desenvolvido a partir de uma preocupação de toda a organização.

Reid (2005) procurar entender como o processo de CIM pode ser mensurado nas organizações e se a implementação pode contribuir para o resultado da marca e, ainda explora em que ponto as características do ambiente de mercado e organizacional estão relacionadas com o processo da CIM.

A CIM como processo estratégico é conceituada por Kliatchko (2005) como o gerenciamento de maneira estratégica dos meios e programas de comunicação direta com o público da organização, centrado em canais e voltados para resultados

ao longo prazo. Mais tarde, Kliatchko (2008) revisa os conceitos propostos na literatura para a CIM, a partir disso, seu conceito foi refinado ao acrescentar elementos, como: um processo de negócios orientado para o público e os quatro pilares do CIM: conteúdo, *stakeholders*, canais e resultados, assim, a definição proposta em 2008 entende a CIM como processo orientado para o público com o gerenciamento estratégico destes quatro pilares. O QUADRO 7 apresenta brevemente a definição de cada um dos pilares da CIM de acordo Kliatchko (2008).

QUADRO 7 - QUATRO PILARES DA CIM SEGUNDO KLIATCHKO (2008)

Pilar	Definição
Stakeholders	Se referem a todos os públicos envolvidos na empresa, sejam internos ou externos, como os colaboradores, parceiros, fornecedores etc.
Conteúdo	São as mensagens usadas para criar conexão entre público-alvo e marca.
Canais	São todos os pontos de contato cliente e empresa; e os resultados se refere a avaliação dos programas de CIM, são as ferramentas de medição que avaliam os efeitos da comunicação.
Resultados	Se refere a necessidade de medição e avaliação de programas de CIM em termos de contribuição financeira.

FONTE: Adaptado Kliatchko (2008).

Kliatchko (2009) reconhece que a definição proposta em 2008 é válida para o contexto digital, na qual tem se mostrado cada vez mais centrado no cliente e, ainda, defende a ideia de integração colaborativa, sendo a criação do conteúdo e o gerenciamento compartilhado com os usuários.

Os estudos realizados desde os anos 2000, incluem os tópicos: CIM e marketing interno e comunicações corporativas; CIM e marca; e CIM e planejamento de mídia (KLIATCHKO, 2008). A partir de uma perspectiva mais abrangente a CIM é definida como um construto quadrimensional, com as seguintes dimensões identificadas: consistência da mensagem; interatividade; foco estratégico centrado nas partes interessadas; e alinhamento organizacional (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017).

O QUADRO 8 apresenta alguns estudos com a abordagem estratégica da CIM.

QUADRO 8 - ESTUDOS COM ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA CIM

Estratégico	
Autor (s)	Ano
Schultz e Schultz	1998
Keller	2001
Reid	2005
Kliatchko	2005
Kliatchko	2008
Reid, Luxton e Mavondo	2005
Valos, et al	2016
Henninger, et al	2017
Porcu, et al	2017
Olearnik	2018

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Duncan e Mulhern (2004) argumentam que a dimensão estratégica da gestão de marketing fornece orientações para ações táticas dentro da organização. Em sentido mais amplo, o foco estratégico permite identificar oportunidades como justificar planejamentos de marketing com o objetivo do alcance da vantagem competitiva (RUST et al., 2004).

2.3 DESEMPENHO DE MARKETING

Venkatraman e Ramanujam (1986) entendem o desempenho dos negócios como reflexo da gestão estratégica, que se constitui de um subconjunto da eficácia organizacional, que podem ser medidos por indicadores financeiros ou indicadores operacionais. O marketing contribuí para o desempenho ao permitir que as empresas sustentem vantagens competitivas (MORGAN, 2012).

Dessa forma, analisar o desempenho de marketing permite dar embasamento para decisões dentro do campo, sua relevância consiste em deixar de considerar as atividades de marketing de maneira tática e sim, de caráter estratégico dentro das organizações (GUISSONI; NEVES, 2013). Isso é de fundamental importância, pois todas as atividades dentro da organização utilizam de recursos financeiros o que pode ser vinculado ao custo de oportunidade, o que resulta na expectativa de retorno mínimo sobre o investimento (DOYLE, 2000; STEWART, 2009).

Alguns autores argumentam existir poucos estudos com a temática de desempenho de marketing, apesar da sua grande importância para o campo e ainda, os estudos existentes apresentam resultados inconclusivos (GUISSONI; NEVES, 2013; LIANG; GAO, 2020). Pesquisas no campo, tem investigado os melhores meios de mensuração do desempenho de marketing, precificação e promoção, a fim de analisar os efeitos nos resultados das empresas (SRINIVASAN; LESZCZYC; BASS, 2000; FARRIS et al., 2006).

Segundo Gao (2010) existem diferentes definições para o termo desempenho de marketing, o que dificulta o entendimento e gera confusão na literatura. Um dos primeiros conceitos entende o desempenho de marketing como o efeito produzido, que seriam as vendas e o lucro, em relação aos gastos realizados na área de marketing (SEVIN, 1965).

Na década 1970 estudos já relacionaram *market-share* e lucratividade da organização a partir de comprovações empíricas (BUZZELL; GALE; SULTAN, 1975). Estudos posteriores, na década de 1980, já se começou a incluir métricas não financeiras e moderadores na avaliação do desempenho (CLARK, 1999). No final da década de 1990, se tinha muitos indicadores e métricas, porém, ainda existia o distanciamento entre a prática organizacional com os achados empíricos (GUISSONI; NEVES, 2013).

Estudos na década de 2000 visavam aproximar a prática organizacional com a acadêmica, isso refere-se a compreensão que os gestores possuem das métricas individuais e suas consequências para medidas de resultados (FARRIS et al., 2006). Nessa década se apresentou a necessidade de prestar contas dos resultados de marketing (STEWART, 2009).

Para Guissoni (2013) o desempenho de marketing está relacionado a eficiência e eficácia das atividades de marketing em relação aos objetivos estabelecidos pela organização e pelo mercado, como: vendas, participação de mercado, crescimento e gerar valor.

O desempenho de marketing captura resultados relacionados ao mercado, tendo como ponto de partida do comportamento de compra e pós compra dos clientes, facilitados pelas mídias sociais, estes resultados podem ser a aquisição de clientes, satisfação do cliente, atendimento ao cliente, vendas e fidelidade do cliente (TAFESSE; WIEN, 2018).

O resultado de aquisição de clientes se refere aos clientes novos que surgem (TAFESSE; WIEN, 2018). As empresas devem se preocupar na aquisição de clientes de acordo seu público-alvo, pois, os investimentos nesse processo são parte significativa da área de marketing, tendo fortes influências no valor da empresa, além do mais, causa grande impacto na capacidade da empresa de manter ou aumentar sua participação de mercado (VILLANUEVA; YOO; HANSSENS, 2008; HANSSENS; VILLANUEVA; YOO, 2015).

A satisfação do cliente está relacionada a experiência do consumidor a sua recompensa do processo de decisão (PIQUERAS, 2003). Na satisfação o julgamento do cliente em relação ao produto ou serviço adquirido pode ser uma maneira de perceber o nível de contentamento do consumidor (OLIVER, 1997). Além disso, a satisfação do cliente tem sido ligada ao lucro da empresa e ao valor dos seus *stakeholders* (PANSARI; KUMAR, 2017). De acordo o estudo realizado por Pansari e Kumar (2017) a satisfação traz contribuições diretas para o negócio, como compras de cliente que contribuem para o valor da empresa. E ainda, são consideradas como antecedentes a fidelidade do cliente (HOMBURG; GIERING, 2001).

O resultado de atendimento ao cliente permite criar soluções, contribuindo na aproximação entre empresa e consumidor, e assim, refletindo em vantagem competitiva, enfatizado as necessidades de informação dos usuários (BRAGA et al., 2012; XU et al., 2017). Enquanto, o resultado de vendas se apresenta como resultados das ações anteriores (aquisição, satisfação e atendimento ao cliente), que tem por objetivo despertar o interesse de compra do consumidor, a venda é a concretização (BARCELLOS; SCHELELA, 2012),

Finalmente, o resultado de fidelidade do cliente está relacionado a preferência por uma empresa, de acordo com a satisfação do cliente a fidelidade é reforçada (OLIVEIRA et al., 2009). É refletida por meio do ato constante de comprar uma determinada marca ou empresa ao longo do tempo (ASSAEL, 1992; HOMBURG; GIERING, 2001). E assim como a satisfação do cliente, a fidelidade leva ao aumento de valor para os *stakeholders* e organização (HOMBURG; GIERING, 2001).

Portanto, este estudo segue o conceito proposto por Tafesse e Wein (2018) onde o desempenho de marketing é identificado nos resultados de mercado fornecidos através do relacionamento e comportamento do cliente, que são

facilitados pelas redes sociais e tem como consequência a aquisição de novos clientes, satisfação e atendimento ao cliente, vendas fidelidade do cliente.

2.4 RELAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Nesta seção apresenta-se as hipóteses de pesquisa deste estudo, formuladas a partir da relação entre uso da mídia social, CIM e desempenho de marketing.

2.4.1 Uso de mídia social e desempenho de marketing

As abordagens tradicionais de marketing não são mais o suficiente para garantir vantagem competitiva no mercado competitivo (ŠERICÍ; GIL-SAURA, 2012). Diante disso, a tecnologia de mídia social tende a ter impacto nas estratégias dos negócios, na qual permite as pessoas se conectarem por novos meios mais criativos (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012). Sendo assim, o desempenho de marketing é determinado por meio das estratégias de negócios adotadas pelas organizações (YASA et al., 2020).

Assim, as organizações utilizam das mídias sociais para se relacionarem com os seus consumidores, devido à grande inserção dessa ferramenta no cotidiano. Dessa forma, o uso de mídia social permite que as organizações colem maior quantidade de informações sobre seu público, gerando melhor comunicação com o mesmo e com todas as partes interessadas, refletindo como vantagem competitiva que leva ao melhor desempenho (ŠERICÍ; GIL-SAURA, 2012).

Como busca para um melhor desempenho, o uso de mídia social contribui para as empresas criarem capacidades de relacionamento com os clientes (WANG; KIM, 2017). Ainda, a adoção das mídias sociais nas empresas permite o compartilhamento de experiências, aquisição de conhecimento e aprendizado organizacional (NGUYEN et al., 2015; LAM et al., 2016). Neste ponto, dentro do contexto empresarial o uso de mídia social se torna um diferencial para o alcance de vantagem competitiva (SANTOS; BEGNINI; CARVALHO, 2020).

Além disso, as mídias sociais são ferramentas de comunicação e promoção que auxiliam as empresas no reconhecimento da marca e potencialização de interações (SERRA; STOROPOLI; SERRA, 2013). As publicações realizadas nas mídias sociais permitem maior visibilidade para as empresas e ainda contribui para o

relacionamento com os *stakeholders* (SOARES et al., 2018). Smith; Fischer; Yongiian (2012) e Rapp et. al., (2013) argumentam que uso de mídias sociais estimulam a geração de negócios e relacionamentos.

Para obter resultados mais satisfatórios, as empresas precisam adotar a mídia social como canal de comunicação e relacionamento direto com seus clientes e partes interessadas (TIAGO; VERISSÍMO, 2014). Neste ponto, as mídias sociais são utilizadas como forma de potencializar os relacionamentos com o mercado e acompanhar as evoluções tecnológicas e sociais (HERINGER; DÓRIA, 2012).

De acordo Day (2011) as empresas devem aprimorar o relacionamento direto com os usuários digitais e a integração de clientes, fornecedores e parceiros da rede para se manter sempre competitivas no mercado. O papel estratégico das mídias sociais está em facilitar interações na comunicação entre empresas e todos interessados, quanto mais alinhado for o uso de mídias sociais as estratégias de comunicação de marketing melhor será o desempenho (VALOS et al., 2016). O canal de mensagem facilitado pela mídia social contribuí para o feedback dos clientes o que permite orientar as mensagens da empresa (VALOS et al., 2016). Além disso, as mídias sociais exigem maior relacionamento com o público de interesse (VALOS et al., 2016). Finalmente, a medição da mídia social fornece informações em relação ao desempenho de marketing (VALOS et al., 2016).

Ananda et al (2016) argumentam que o uso eficaz da mídia social permite alcançar vantagem competitiva. Em comum a esta visão, o estudo de Tafesse e Wien (2018) apresentam resultados que mostram a relação positiva entre o desempenho da mídia social e o desempenho de marketing das empresas. Seguindo essa linha, Parveen; Jaafar; Ainin (2015) constataram que o uso mídia social ajuda no desempenho das organizações em diversas áreas, especialmente, para melhorar as relações com o cliente, melhorar reconhecimento da marca, melhorar compartilhamento e acessibilidade de informações.

A partir de todos os argumentos apresentados nessa seção, este estudo entende existir uma relação positiva entre o uso de mídia social e o desempenho de marketing, sendo assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O uso de mídia social influencia positivamente o desempenho de marketing.

2.4.2 Uso da mídia social e comunicação integrada de marketing

Os padrões do uso das mídias mudaram ao longo dos anos (KUMAR, 2015). A multiplicação de canais, inovação tecnológica e difusão generalizada da internet são situações que as empresas têm experimentado durante os últimos anos (KITCHEN; BURGMANN, 2015). Assim, a consolidação de novas mídias marcou o século XXI (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2012). Desde então, as mídias sociais possibilitaram maior interação entre empresa e cliente, o que permitiu a organização medir e avaliar as atividades de comunicação de forma mais eficiente (OLEARNIK, 2018).

Como consequência, as preferências em relação aos canais também mudaram para os consumidores, as pessoas gastam mais tempo nas mídias interativas, como a Internet, neste caso, as redes sociais, em relação as mídias tradicionais, como rádio, jornais e revistas (KUMAR, 2015). A partir disso, os consumidores ganharam influência para as estratégias das organizações, possibilitando a participação destes no processo de comunicação (por exemplo: promoções) o que permite maior engajamento da organização no processo de relacionamento (RIBEIRO, et al., 2013; KITCHEN; BURGMANN, 2015).

Diante disso, é preciso maior compreensão acerca dos valores e da expansão das novas mídias em relação aos canais tradicionais e, ainda, compreender as implicações para o marketing e as estratégias das empresas (REIBSTEIN; DAY; WIND, 2009). De igual modo, acontece com a indústria da comunicação que pode estar sendo transformada pela evolução da tecnologia da informação (SHETH; SISODIA, 1995).

Dessa forma, o avanço tecnológico e a proliferação de diversas mídias, permite a organização transmitir suas informações por diversos canais e formas de mídias (KITCHEN; BURGMANN, 2015). Dentro desse contexto, as mídias estabeleceram para as organizações novas formas de se relacionar com os seus consumidores (POZZA, 2014). Como consequência, as novas mídias removeram obstáculos físicos que impediam a disseminação de conteúdo, o que facilitou o processo (LIEB, 2012).

Assim, diferente dos canais de massa, as mídias sociais possibilitam uma comunicação de maior alcance entre empresa e clientes (POZZA, 2014) contribuem para maior interação entre os usuários, o que permitem estar diretamente envolvidos

com a marca e ainda, estabelecer novos relacionamentos (KILGOUR; SASSER; LARKE, 2015).

Diante de todos os argumentos expostos anteriormente, a mídia social tem sido aceita como parte da estratégia de marketing, e se apresenta com enorme potencial para melhorar os resultados da empresa, reduzir custos e melhorar a eficiência por possibilitar estar conectado com os clientes (SCHUTZ, 2012). Essa evolução dinâmica dos canais torna o papel da CIM nas organizações ainda mais importante (TAYLOR, 2010; VERNUCCIO; CECCOTTI, 2015). A CIM deve garantir que a comunicação seja estabelecida, integrada aos objetivos, mensagens e ferramentas da empresa (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017).

Logo, a CIM reflete as mudanças do marketing de um processo unilateral orientando para os clientes, para um processo bidirecional centrado em todas as partes interessadas e, ainda um fenômeno mais complexo e interativo que o marketing se tornou na era digital de co-criação (FOROUDI et al., 2017).

A literatura em relação entre mídia social e CIM se mostra bastante limitada diante da grande importância que o uso da mídia social apresenta dentro das organizações. Logo, em busca de contribuir para esta lacuna, esse estudo supõe que o uso da mídia social tem relação positiva com a CIM, ao apoiar a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 2: O uso da mídia social influencia positivamente a comunicação integrada de marketing.

2.4.3 Comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing

Abordagens de marketing tradicionais não garantem obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, a partir disso, a comunicação integrada de marketing se apresenta como um recurso que permite as empresas obterem vantagem competitiva para lidarem com a concorrência do mercado (SÉRIC; SARAU, 2012). Kitchen, Joanne e Tao (2004) compreendem a CIM como principal desenvolvimento da comunicação e acreditam ser um potencial motor de diferenciação. Dessa forma, a vantagem competitiva tem influência no desempenho de marketing da organização (YASA et al., 2020).

As discussões de CIM na literatura são impulsionadas principalmente pelo evidente potencial de influência no desempenho organizacional, além de conferir

vantagem competitiva, reconhecimento da marca, permitir a eficácia da comunicação de forma consistente, corroborar com a relação objetivos da comunicação e marketing (LUXTON et al., 2015; MADHAVARAM et al., 2005; REID, 2003, 2005).

Assim a CIM não é apenas uma ferramenta de divulgação de promoção, a partir da ótica estratégica, seu papel se apresenta mais relevante para a organização, como um elo entre empresa e cliente, fortalecendo sua imagem no mercado (SANTOS; FERREIRA; PAIXÃO, 2017). Dessa forma, o posicionamento estratégico da CIM entende que as suas atividades devem ser integradas com o objetivo de transmitir uma mensagem coerente (KOTLER; KELLER, 2006).

Como meio de garantir relacionamentos novos e de longo prazo com o público de interesse as organizações devem utilizar a CIM de maneira eficaz (MIHAELA, 2015). A CIM permite desenvolver, implementar e avaliar programas de comunicação com todas as partes interessadas dentro e fora das empresas (MIHAELA, 2015). Neste ponto, o objetivo da CIM é construir relacionamentos de longo prazo e gerar efeitos financeiros (BELCH; BELCH, 2009). Luxton, Reid e Mavondo (2014) defendem que a CIM como capacidade, irá influenciar os resultados das campanhas de marketing e o desempenho financeiro da empresa.

A comunicação se torna um paradigma de inovação estratégica dentro do ambiente globalizado e dinâmico, dessa maneira a CIM se torna um dos pilares dentro das estratégias organizacionais (OLIVEIRA; SERRALVO; FURLANI, 2015). Kitchen et al (2004) argumentam que a CIM tem se tornado um impulsionador de vantagem competitiva. Para Brown (1997) os benefícios da CIM são percebidos além dos financeiros, os clientes e as partes interessadas também pode se beneficiar das atividades de comunicação integrada de marketing. Este estudo acredita que a comunicação integrada de marketing tem relação positiva com o desempenho de marketing dentro das organizações. A partir disso, se tem a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A comunicação integrada de marketing influencia positivamente o desempenho de marketing.

2.4.4 Mediação da comunicação integrada de marketing entre uso de mídia social e desempenho de marketing

A CIM é impulsionada por diversos fatores, como o crescimento, diversidade de mídias e a fragmentação dos consumidores (BEARD, 1996; KELLER, 2001). O processo de CIM se relaciona com todos os envolvidos com a organização, tendo como principal objetivo gerar vantagem competitiva sustentável por meio do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo (TOALDO; PISICCHIO, 2020).

Fatores externos influenciam o uso de diferentes tipos de canais de comunicação, isso faz com que a fragmentação da mensagem seja cada vez maior (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017). Neste ponto, a CIM pode ser utilizada como uma ferramenta que auxilia na comunicação dialógica e orienta para pontos de contato com o consumidor, além disso, permite harmonizar atividades e coordenar mensagem de forma eficaz (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

O processo de integração das mensagens facilitado pela CIM, permite gerar benefícios financeiros, competitivos e efetivos (JOSEPH, 2011). A CIM é a expansão do elemento promoção do composto de marketing, onde as organizações transmitem uma mensagem consistente para todos os mercados alvo, através de diferentes canais, permite estabelecer um posicionamento da empresa diante da sociedade (OGDEN, 2002).

Desse modo, as características da mídia social, como: interatividade, individualização, integração de canais de comunicação e distribuição, rapidez e coleta de informações são capazes de influenciar as estruturas tradicionais de comunicação de marketing (VALOS et al., 2016). Assim, a mídia social tende a ter um papel cada vez mais significativo dentro das organizações, em especial, nas áreas de comunicação (KIETZMANN et al., 2011).

As organizações precisam entender a CIM como oportunidade para o uso das mídias sociais, dando importância na primeira etapa do planejamento estratégico (VALOS et al., 2016). O planejamento estratégico exige que todas as partes envolvidas na organização estejam alinhados para que os objetivos sejam alcançados, portanto, a comunicação interna se mostra uma como uma ferramenta de importante para as empresas, sendo reconhecida como vantagem competitiva (TIBURCIO; SANTANA, 2014). Neste ponto, as empresas utilizam das mídias sociais para aproximarem o relacionamento com as partes interessadas com objetivo de alcançar os objetivos organizacionais (CARRAPATO; PIZZINATTO; ZACCARIA, 2019).

Na era da mídia social, a CIM precisa concentrar suas atividades a todas as partes envolvidas (LUCK; MOFFATT, 2009). Bruhn; Schnebelen (2017) defendem que a mídia social mudou a estrutura de comunicação do mercado, onde os remetentes e receptores podem mudar rapidamente. Essas mudanças afetam o conceito de CIM, permite ser mais centrado no cliente (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017). A abordagem CIM estratégica, orientada para as partes interessadas exige diálogo personalizado e comunicações de rede que utilizam de insights de clientes como base para o planejamento do CIM (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017).

As mudanças no comportamento do consumidor exigem adaptações por parte das empresas, novas formas de relacionar com os clientes, maior interação e personalização (GARCÍA et al., 2019). As ações com mídias inovadoras e interativas, são canais mais efetivos para o público-alvo, realinham as atividades de CIM, onde permite direcionar as ações, a comunicação e as campanhas (SANTOS; FERREIRA; PAIXÃO, 2017).

Com a diversidade e surgimento de diferentes tipos de mídias sociais as empresas precisam identificar os melhores canais para se comunicarem de forma consistente com as partes interessadas sem ambiguidades (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017). A CIM facilita a integração, alinhamento organizacional e entrega de mensagem consistente por meio das diversas mídias sociais, sendo que estas, permitem aprimorar o relacionamento entre empresa e *stakeholders* (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; KIETZMANN et al., 2011).

Dessa forma, a comunicação de marketing apresenta papel importante para as empresas, desde que seja integrada e consistente dentro da estratégia de posicionamento adotada (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011). Assim a CIM permite integrar diferentes formas de comunicação e transmitir mensagens únicas a todos interessadas (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Séric, Gil-Saura e Molina (2014) argumentam que CIM permite uma forma mais eficiente da comunicação, permitindo respostas mais rápidas para a comunicação de marketing. Desta forma, a CIM apresenta como resultado positivos para o desempenho de mercado da empresa e da marca (ERCI, 2011; PORCU; BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2019; PORCU et al., 2019).

Henninger, Alevizou e Oates (2017) afirmam que a mídia social faz parte da CIM, onde o caráter dialógico dessas plataformas permite a integração e favorece a respostas das partes interessadas, os feedbacks contribuem para selecionar as

informações que devem ser transmitidas ao público de interesse, sendo assim, o uso de mídias sociais permitem melhorar a comunicação dentro das organizações, o que contribuí para a CIM.

Neste sentido, a CIM pode facilitar a realização dos objetivos da comunicação de marketing, e ainda, influenciar o desempenho da empresa, garantir vantagem competitiva, aumentar o valor da marca, e garantir a transmissão da mensagem de forma eficaz e consistente (WACHDANIYAH; WIJAYA; FASYA, 2020).

Entende-se neste estudo que a CIM mediará a relação entre o uso da mídia social dentro das organizações e o desempenho de marketing, ou seja, quanto mais eficiente for o papel estratégico da CIM dentro da empresa a partir do uso da mídia social mais integrada serão os diferentes tipos de mídias e mais interação acontecerá entre empresa e público de interesse, por consequência melhor será o desempenho de marketing. A partir disso, tem a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A comunicação integrada de marketing medeia a relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a delimitar e demonstrar os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Desta maneira, são apresentados nesse capítulo os seguintes tópicos: (a) problema de pesquisa, (b) hipóteses de pesquisa e modelo proposto, (c) classificação e delineamento da pesquisa, (d) definições constitutivas e operacionais da pesquisa, (e) caracterização da população e amostra, (f) coleta de dados e, (g) técnica de análise dos dados.

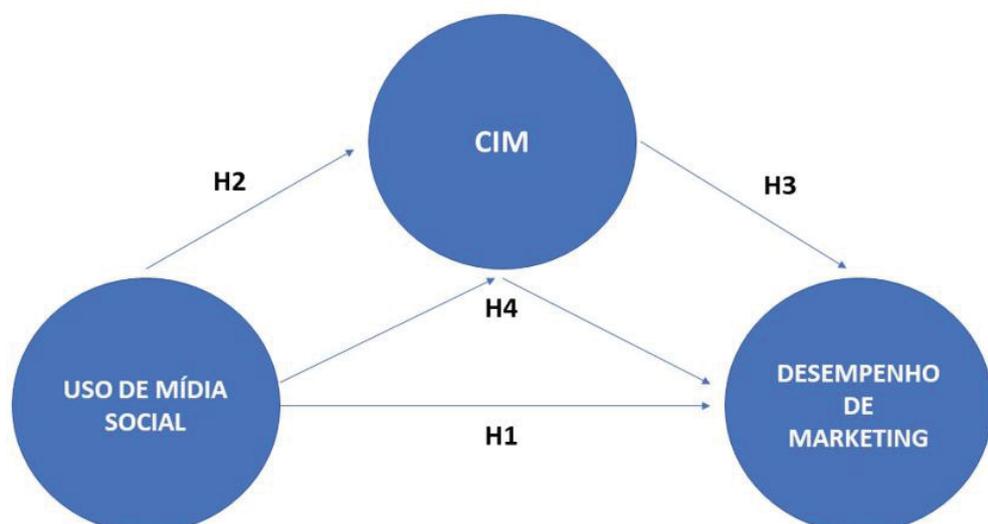
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Qual o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre o uso de mídia social e o desempenho de marketing?**

3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO PROPOSTO

Nesta seção apresenta-se as hipóteses de pesquisa deste estudo, formuladas a partir da relação entre uso da mídia social, CIM e desempenho de marketing, conforme apresentado na FIGURA 2. Sugere-se a mediação do construto CIM na relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing.

FIGURA 2 - CONSTRUTO TEÓRICO DO ESTUDO



FONTE: A autora (2021).

Hipótese 1: O uso de mídia social influencia positivamente o desempenho de marketing.

Hipótese 2: O uso da mídia social influencia positivamente a comunicação integrada de marketing.

Hipótese 3: A comunicação integrada de marketing influencia positivamente o desempenho de marketing.

Hipótese 4: A comunicação integrada de marketing medeia a relação entre mídia social e desempenho de marketing.

3.3 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa de marketing tem como objetivo principal, melhorar a tomada de decisão da área de marketing, para tanto, é formada pela identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações (MALHOTRA, 2012).

A partir do objetivo de pesquisa proposto de verificar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre mídia social e o desempenho de marketing no setor varejista do Brasil, optou-se por uma pesquisa com abordagem quantitativa, sua classificação de concepção é conclusiva descritiva. Para Malhotra (2012) este tipo de concepção tem como objetivo testar hipóteses e examinar relações, a fim de contribuir para a tomada de decisão.

A concepção de pesquisa se refere a estrutura para a realizar o projeto de pesquisa (MALHOTRA, 2012). Este estudo adota a concepção de pesquisa do tipo conclusiva, sendo sua estrutura formal, que permite amostras maiores e de análise qualitativa, os seus resultados podem ser considerados conclusivos e usados para a tomada de decisão gerencial (MALHOTRA, 2012). Dessa forma, a pesquisa conclusiva descritiva segue uma estrutura pré-planejada e estruturada, possibilita descrever características do mercado e permite a formulação antecipada de hipóteses, e seus métodos de coleta de dados podem ser: dados secundários, levantamentos, painéis, observações entre outros (MALHOTRA, 2012). O método levantamento foi o mais adequado para este estudo.

O método de levantamento, também conhecido como *Survey*, é indicado para amostras representativas e permite resultados generalizáveis, pode ser operacionalizado por meio de questionários estruturados, sendo o entrevistado responsável pelo preenchimento, ou seja, autoadministrados, além disso, a fácil aplicação e análise dos dados constituem vantagens deste método (COBERTTA, 2003). Assim, os questionários de levantamento podem ser apresentados de forma telefônica, pessoal, por correios e eletrônica (MALHOTRA, 2012).

Diante do atual cenário da COVID-19, este estudo aplicou o questionário da pesquisa de forma eletrônica, sendo um método representativo e eficiente quanto aos métodos tradicionais, podem ser realizados por e-mail, pela Internet ou Web e permite um retorno instantâneo (MALHOTRA, 2012).

Vale considerar o corte temporal para este estudo, sendo uma pesquisa com corte transversal, isso significa que a coleta de informações aconteceu somente uma vez (MALHOTRA, 2012). O período de coleta aconteceu entre o dia 01 de Agosto de 2021 até 31 de Outubro de 2021.

O QUADRO 9 apresenta o delineamento proposto para a pesquisa.

QUADRO 9 - DELINEAMENTO DA PESQUISA

Método	Caráter	Abordagem		Coleta de dados			Corte temporal
Levantamento	Conclusivo	Descritivo	Quantitativo	Survey	Questionário estruturado	Internet	Transversal

FONTE: A autora (2021).

A estratégia de pesquisa adotada foi a de levantamento, primeiro por se tratar de um número de amostra grande e a partir do caráter da pesquisa ser quantitativa e descritiva, sendo que as variáveis de pesquisa já estão delimitadas buscando verificar como se relacionam, obtendo assim, resultados generalizáveis, isso justifica-se a utilização dessa estratégia de pesquisa.

3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

Esta seção é destinada a apresentar a definição constitutiva e operacional dos construtos estudados, conforme o QUADRO 10. A definição constitutiva trata-se

da base teórica suportada para o construto, já a operacional, se refere como será mensurado o construto.

QUADRO 10 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Construto	Definição
<p>Uso de Mídia Social</p>	<p>DC - “A implementação de mídia social pode ser definida como o processo por que as empresas empregam a mídia social estrategicamente, para fins de relacionamento com o cliente, produzindo conteúdo regularmente, envolvendo os clientes em um relacionamento contínuo e gerando análises e percepções do cliente para conduzir ações de marketing estratégico” (TAFESSE; WIEN, 2018).</p>
	<p>DO - A escala que será utilizada para medir o uso de mídia social será a proposta por Tafesse e Wein (2018). Medição: Escala tipo likert 7 pontos.</p>
<p>Comunicação Integrada de Marketing</p>	<p>DC - “Processo interativo centrado nas partes interessadas de planejamento multifuncional alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que permite a possibilidade de diálogo contínuo por meio da veiculação de mensagens consistentes e transparentes em todos os meios de comunicação, a fim de fomentar relacionamentos lucrativos de longo prazo que criem valor” (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN; 2017).</p>
	<p>DO - A escala que será utilizada para medir a CIM será a escala proposta por Porcu; Del Barrio-García; Kitchen (2017) Medição: Escala tipo likert 7 pontos.</p>
<p>Desempenho de Marketing</p>	<p>DC - “O desempenho de marketing captura os resultados de mercado com base no cliente que resultam dos comportamentos de compra e pós-compra que são facilitados pelas redes sociais e incluem resultados como aquisição de novos clientes, satisfação do cliente, atendimento ao cliente, vendas e fidelidade do cliente” (TAFESSE; WEIN, 2018).</p>
	<p>DO - A escala que será utilizada para medir o desempenho de marketing será a escala proposta por Tafesse e Wein (2018). Medição: Escala tipo likert 7 pontos.</p>

FONTE: A autora (2021).

Após a apresentação das definições constitutivas e operacionais de cada construto, apresenta-se na próxima seção a caracterização da população e amostra deste estudo.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A definição da população a ser pesquisada é mais um passo importante da pesquisa. Barbetta (2004) descreve a população alvo, como todas as pessoas que se enquadram dentro do perfil da pesquisa. A partir disso, se faz a extração da amostra a ser pesquisada, que irá representar toda a população, ou seja, a amostra é um subgrupo da população do estudo (MALHOTRA, 2012).

A população deste estudo foram as empresas do setor varejista brasileiro. De acordo o estudo “O Papel do Varejo na Econômica Brasileira”, realizado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) publicado em 2021, o setor varejista no Brasil é o responsável por impulsionar o PIB do país e empregar um a cada cinco trabalhadores brasileiros, sendo considerado o setor de maior destaque no desenvolvimento econômico. Entretanto, com a pandemia da Covid-19 o setor varejista sofreu grandes impactos nas vendas, sendo preciso adotar ações digitais para alcançar vantagem competitiva no mercado (SBVC; 2021). Logo, este estudo tem como população as empresas do setor varejista que utilizam de algum tipo de mídia social (redes sociais, blogs, microblogs, website etc.).

A SBVC (2021) define o setor de varejo como “toda atividade econômica da venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, sendo uma transação entre um CNPJ e um CPF”. Sendo dividido em três grupos: (a) varejo de bens de consumo em geral; (b) varejo de carros e combustíveis e (c) varejo de serviços (SBVC; 2021).

De acordo o IBGE (2020) o consumo das famílias no ano de 2020 foi de R\$ 4,48 trilhões no setor de varejo, representando 61% do PIB brasileiro deste mesmo ano, dados estes que sofreram queda referente ao ano anterior devido a pandemia da Covid-19. Ainda conforme dados do IBGE (2020), no Brasil existe cerca de 1 150 177 milhões de comércios classificados com atividades varejistas, responsáveis por mais de 7 milhões de empregos diretos com uma receita operacional líquida de mais de 1 bilhão de reais.

Com o objetivo de viabilizar a aplicação da pesquisa será utilizada a técnica de amostragem. Para tanto, foi adotada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. A amostragem por conveniência permite a seleção das unidades amostrais por parte do pesquisador, porém os elementos que participarão da pesquisa são os mais acessíveis, além disso, suas vantagens estão em consumir menos tempo e são menos dispendiosas (MALHOTRA, 2012). O número de mínimo de participantes da amostra deve ser de cinco a dez respondentes por item do questionário para que os resultados possam ser generalizados (HAIR et al., 2014). Sendo assim, precisa-se um número de amostra de pelo menos 175 respondentes, considerando os 35 itens do questionário.

3.6 COLETA DE DADOS

Esta seção tem como objetivo caracterizar o instrumento a ser utilizado no processo de pesquisa. Para tanto, são apresentadas as escalas de mensuração, procedimento de validação do instrumento de pesquisa e a técnica de coleta de dados.

3.6.1 Instrumento de coleta de dados

A técnica de coleta de dados a ser utilizada foi um questionário padronizado. O questionário permite a coleta de dados de maneira formal e direta, se baseia no interrogatório (MALHOTRA, 2012). Os objetivos dos questionários são: (a) coletar através das perguntas as informações necessárias que os entrevistados possam responder; (b) motivar e incentivar os entrevistados a responderem, evitando assim, questionários incompletos; (c) minimizar o erro de resposta.

A fim de viabilizar a aplicação do questionário, algumas das escalas escolhidas foram adaptadas para cumprir tal objetivo.

Para medir o construto de uso de mídia social optou-se por utilizar a escala desenvolvida por Tafesse e Wien (2018). O uso de mídia social é um construto multidimensional composto por quatro dimensões: presença ativa, estratégia de mídia social, iniciativas e engajamentos de clientes e análise de mídia social, já expostas anteriormente na revisão de literatura desta pesquisa.

Com o objetivo de facilitar a coleta dos dados, optou-se por retirar a dimensão presença ativa da escala, realizando a aplicação com apenas as outras três dimensões. Esta dimensão mensurava questões relacionadas com a frequência de postagens das mídias sociais, o quanto as empresas eram ativas dentro das plataformas digitais, sendo considerado para esta pesquisa como questões não relevante, a partir do ponto que o foco na utilização de mídias sociais está na interação e no envolvimento do cliente, que estão inclusos em uma estratégia holística de mídia social (TAFESSE; WIEN, 2018). Além disso, ainda segundo os resultados do trabalho de Tafesse e Wien (2018) apresentam que a dimensão presença ativa não tem nenhuma relação com o desempenho da mídia social, logo decidiu-se por retirá-la do questionário. A escala é apresentada no QUADRO 11.

QUADRO 11 - VARIÁVEIS DO CONSTRUTO USO DE MÍDIA SOCIAL

Construto	Dimensão	Itens
Uso de Mídia Social	Estratégia de mídia social	Nossa estratégia de mídia social esclarece os principais objetivos de desempenho.
		Nossa estratégia de mídia social descreve as direções para a execução de nosso programa de mídia social.
		Nossa estratégia de mídia social está intimamente alinhada com nossa estratégia de marketing.
		Nossa estratégia de mídia social oferece uma definição clara do nosso público-alvo.
	Iniciativas de engajamento do cliente	Encorajamos os clientes a interagir conosco nas redes sociais.
		Criamos conteúdo interessante e envolvente para estimular o envolvimento do cliente.
		Respondemos ativamente aos comentários e perguntas dos clientes.
		Reconhecemos e recompensamos os clientes que se engajam conosco.
	Análise de mídia social	Usamos análise de mídia social para planejar e executar nosso esforço de mídia social.
		Usamos análises de mídia social para aprender sobre nossos clientes.
		Usamos análises de mídia social para medir nossa eficácia.
		Rastreamos e monitoramos as métricas relevantes da

		mídia social.
--	--	---------------

FONTE: Adaptado Tafesse, Wein (2018).

Em relação a escala escolhida para medir a comunicação integrada de marketing optou-se por utilizar a desenvolvida por Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) sendo a mais recente que se tem conhecimento na literatura, além de mensurar o construto a partir da abordagem estratégica pretendida nesta pesquisa. A escala da CIM também é multidimensional composta por quatro dimensões: consistência da mensagem, interatividade, foco estratégico nos *stakeholders* e alinhamento organizacional, já discutidas na seção de revisão de literatura.

Esta escala permite mensurar elementos como: posicionamento estratégico, a consistência nos componentes visuais da comunicação, consistência entre as mensagens de produto e serviço, reciprocidades, velocidade de resposta, responsividade, promoção da organização missão entre os *stakeholders*, avaliação estratégica de todos os pontos de contato com *stakeholders*, metas e soluções centradas nas partes interessadas, alinhamento de processos de comunicação horizontal e vertical, compartilhamento de valores e objetivos corporativos e coordenação multifuncional e colaboração (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). O QUADRO 12 ilustra esta escala.

QUADRO 12 - VARIÁVEIS DO CONSTRUTO CIM

Construto	Dimensão	Itens
	Consistência de mensagem	Minha empresa coordena cuidadosamente as mensagens vindas de todas as áreas. Com o objetivo de manter a consistência de seu posicionamento estratégico.
		Nossa empresa mantém a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.
		Periodicamente revisamos todas as mensagens planejadas para verificar o nível de consistência com o posicionamento estratégico.
		Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos
		Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as demandas e reclamações sobre

CIM	Interatividade	a marca, os produtos e a empresa em si.
		Reunimos informações sobre os <i>stakeholders</i> de diversas fontes internas e unificamos essa informação em uma base de dados configurada para ser de fácil acesso para todos os funcionários.
		É crucial ter uma atitude responsiva em relação as mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .
		Em nossa empresa o uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.
		Na minha empresa ouvir ativamente as mensagens geradas pelos <i>stakeholders</i> é de importância vital nas estratégias de comunicação.
		Acreditamos que a relação entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer diálogo contínuo baseado na confiança
		Implementamos proativamente mídias sociais ao ouvir conversas p/ promover o diálogo com nossos <i>stakeholders</i> .
	Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	A missão da empresa é um elemento crucial para o planejamento das comunicações e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .
		A missão de nossa empresa é promovida entre os <i>stakeholders</i> .
		Minha empresa desenvolve e implementa estudos para avaliar a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, afim de manter relacionamento com os <i>stakeholders</i> .
		Em nossa empresa o conhecimento dos principais “pontos de contato” entre a empresa e os <i>stakeholders</i> é fundamental para fortalecer a comunicação.
		Na minha empresa as mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> contatarem a empresa.
		As pessoas nas diversas áreas trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .
		As pessoas nas diversas áreas têm como objetivo oferecer soluções centradas nos <i>Stakeholders</i> .
		Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros a fim de atingir soluções de alto valor para os <i>stakeholders</i> .

	Alinhamento organizacional	Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.
		Minha empresa gerencia cuidadosamente as comunicações verticais garantindo que o fluxo de informações passe por todos os níveis organizacionais.
		Buscamos que nossos agentes externos e parceiros mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.
		Na minha empresa cooperação horizontal e vertical é crucial, porque todas as áreas afetam a reputação da empresa.
		Na minha empresa funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.
		Encorajar e promover uma cultura e clima colaborativo é altamente relevante para ativar mecanismos de coordenação entre as funções da nossa empresa.
		Treinamos nossos funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.

FONTE: Adaptado Porcu et al (2017).

Por fim, a escala do construto desempenho de marketing a ser utilizada será do estudo do Tafesse e Wien (2018), sendo uma escala unidimensional composta por 5 itens. Esta escala mede o desempenho operacional refletidos a partir de respostas de mercado, como aquisição, satisfação, fidelidade, vendas e atendimento. A escala é ilustrada no QUADRO 13.

QUADRO 13 - VARIÁVEIS DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE MARKETING

Construto	Dimensão	Itens
Desempenho de Marketing	Desempenho de marketing	Melhoramos a satisfação do cliente com a ajuda das redes sociais.
		Adquirimos mais novos clientes com a ajuda das redes sociais.
		Melhoramos o atendimento ao cliente com a ajuda das redes sociais.
		Aumentamos as vendas com a ajuda das redes sociais.

		Melhoramos a lealdade do cliente com ajuda das redes sociais.
--	--	---

FONTE: Adaptado Tafesse; Wein (2018).

O QUADRO 14 apresenta de forma resumida os constructos abordados neste estudo e as suas respectivas dimensões.

QUADRO 14 - CONSTRUTOS UTILIZADOS

Variável	Dimensões	Nº de indicadores
Uso de Mídia Social	Estratégia de mídia social	4
	Iniciativas e engajamentos de clientes	4
	Análise de mídia social	4
CIM	Consistência da mensagem	4
	Interatividade	7
	Foco estratégico nos stakeholders	8
	Alinhamento organizacional	7
Desempenho de Marketing	Desempenho de marketing	5

FONTE: A autora (2021).

Logo abaixo, segue validação do instrumento de coleta de dados.

3.6.2 Validação do instrumento de coleta de dados

Para garantir a eficácia do instrumento de pesquisa, foram realizadas as validações: com tradução reversa, por acadêmicos e profissionais.

As escalas selecionadas originalmente foram desenvolvidas no idioma inglês, sendo traduzidas para o português. Para garantir possíveis erros de tradução, foi utilizada a técnica de tradução reversa, em que se consiste na tradução realizada por um tradutor que possui a língua base para qual o questionário está sendo traduzido, logo após, é feita uma tradução de volta ao idioma original (MALHOTRA, 2012).

Posteriormente, foi realizada a primeira versão do questionário e realizada as validações com acadêmicos e profissionais. A validação acadêmica foi realizada com 3 professores doutores e 2 acadêmicos. Os acadêmicos fizeram sugestões de

alteração em algumas questões (EMS_1, EMS_2, AMS_3, AMS_4, INTE_1, INTE_2, INTE_3, INTE_7, ALIN_2), as sugestões foram apenas em relação a concordância e adequação da linguagem para facilitar o entendimento do respondente. Dessa forma, as alterações foram realizadas no questionário.

Os professores sugeriram reduzir o questionário, assim sem prejuízo a validade do instrumento de pesquisa optou-se por retirar a dimensão presença ativa da escala de uso de mídia social.

Por fim, com o intuito de adequar a linguagem utilizada, foi realizada a validação por profissionais, para isso 2 gestores analisaram o instrumento de pesquisa. Apenas um dos profissionais apontou falta de entendimento da questão EMS_2, sendo assim, foi realizada a alteração com o objetivo de melhorar a clareza e o entendimento. Após as validações, foi realizada a versão final do questionário e em seguida a coleta para a realização do pré-teste para validar o instrumento de pesquisa.

3.6.3 Pré-teste

Para verificar a confiabilidade do instrumento de pesquisa e identificar possíveis dificuldades dos respondentes foi realizado o pré-teste. Após os ajustes sugeridos na fase de validação o questionário foi aplicado a uma quantidade mínima de respondentes, totalizando 35 participantes. A coleta aconteceu do período de 01 a 31 de Agosto de 2021. Este pré-teste seguiu a mesma estratégia de coleta de dados do restante da pesquisa, simulando o ambiente de coleta.

Os respondentes não apontaram nenhum tipo de problema quanto ao entendimento para o preenchimento do questionário, sendo mantido sem alteração para o restante da coleta de dados. Em relação a confiabilidade do instrumento de pesquisa, foi extraído por meio do software SPSS o Alfa de Cronbach de cada um dos construtos. Na TABELA 1 apresenta os resultados encontrados.

TABELA 1 - ALFA DE CRONBACH DO PRÉ-TESTE

Construto	Nº de Indicadores	Alfa de Cronbach
Uso de mídia social	12	0,818
Comunicação integrada de marketing	25	0,932
Desempenho de marketing	5	0,882

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

De acordo Malhotra (2011) valores entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios para a confiabilidade do instrumento de pesquisa. Conforme apresentado na TABELA 1, os resultados do Alfa de Cronbach está dentro do limite proposto, garantindo a confiabilidade do instrumento de pesquisa. A próxima seção apresenta a estratégia de coleta de dados utilizada para este estudo.

3.6.4 Estratégia de coleta de dados

A estratégia de coleta de dados adotada neste estudo foi o levantamento eletrônico, por meio da rede social LinkedIn. Optou-se por esta rede social pelo fato de se tratar de uma rede profissional que permitiu contato direto com os entrevistados, além de permitir filtrar o perfil do respondente desejado. Dessa forma, o contato foi realizado com profissionais envolvidos nas decisões de marketing de empresas varejistas que atuam em ambientes *offline* e *online*.

A coleta de dados através da internet permite maior alcance geográfico de respondentes. O levantamento eletrônico possibilita o retorno instantâneo das pessoas contatadas (MALHOTRA, 2011). Os únicos critérios analisados para entrar em contato com o futuro respondente foi: a) estar envolvido nas decisões de marketing e b) ser uma empresa de atuação varejista.

O período de coleta ocorreu entre os dias 13 de Setembro a 30 de Outubro de 2021. No primeiro momento foi realizada a solicitação de conexão, após aceita, a solicitação foi encaminhada uma mensagem pedindo a participação na pesquisa, após o retorno positivo foi enviado o link para acesso ao questionário. A partir disso, o questionário foi encaminhado para aproximadamente 1431 pessoas, sendo coletadas 202 respostas, totalizando uma taxa de resposta de 15%.

A seguir, são apresentados os procedimentos a serem utilizados para a análise dos dados das informações coletadas.

3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados constitui a última fase do processo de coleta de informações da pesquisa. Creswell (2007) sugere que as etapas de análise de dados da pesquisa quantitativa ocorram nas seguintes etapas: (i) apresentar as informações referentes ao preenchimento do questionário (ii) discutir o métodos através dos vies de respostas (iii) realizar as médias, desvio padrão e as variações das variáveis estudadas (iv) realizar a análise fatorial, teste de confiabilidade da consistência interna (alfa de cronbach da escala), por fim (v) escolha e justificativa do programa estatístico utilizado.

Pretende-se realizar a análise dos dados de forma quantitativa. Para o teste das hipóteses, será utilizada a técnica de equações estruturais, frequentemente utilizado nas pesquisas de marketing, o método de equações estruturais permite testar os modelos causais lineares e aditivos com suporte teórico (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Esta técnica auxilia os profissionais de marketing a visualizarem as relações entre os construtos estudados (WONG, 2013). Para isso, optou-se por utilizar o software SmartPLS 3®.

3.7.1 Análise e purificação da base de dados

Após a finalização da coleta dos dados e antes de iniciar a análise de dados, é necessário realizar a purificação, para evitar distorções na análise dos resultados. Este processo se refere a fazer exclusão dos questionários que não se enquadram no perfil da amostra e, a partir de critérios pré-definidos.

Primeiramente, com o total de 202 questionários respondidos, foram averiguadas os que disseram “não” para aceitar a responder o questionário, sendo assim, foi excluída apenas 1 resposta (caso 68), restando 201 questionários. Após isso, foram analisados mais dois critérios: a) envolvimento do participante nas decisões de marketing e, b) não possuir nenhum tipo de mídia social.

Pelo critério do grau de envolvimento do respondente, foram excluídas 11 respostas, na qual os participantes se autodeclararam “não estou envolvido” com as

decisões de marketing da empresa, estas empresas excluídas foram identificadas como os casos: 14, 17, 47, 51, 67, 129, 144, 146, 166, 175 e 189. Em relação ao critério de não possuir nenhum tipo de mídia social, não foi excluída nenhuma resposta, sendo que todas as empresas participantes possuem algum tipo de mídia social. A partir disso, restaram 190 questionários.

A padronização de respostas foi mais um ponto analisado na purificação dos dados, isto significa, excluir respostas que repetiram os mesmos valores para todas as questões (baixa variância), a partir disso, foram excluídas 4 respostas que apresentavam esta padronização. Sendo assim, os casos excluídos foram os 46, 47, 65, 182, restando, 186 respostas. Em relação as respostas faltantes (*missing values*), não foi identificado nenhum caso com esse perfil.

Análises para verificar se empresa era varejista e respostas repetidas também foram realizadas. No primeiro caso, foram excluídas 2 respostas (casos 119 e 179) que fazia parte do ramo de tecnologia com a prestação de serviço, portanto, não fazia parte da amostra. Em relação as respostas repetidas, também foram excluídas 2 respostas (casos 3 e 4). A partir disso, a amostra final ficou com 182 questionários.

Na TABELA 2 apresenta o processo de exclusão das respostas que se enquadraram nos critérios já apresentados.

TABELA 2 - PROCESSO DE PURIFICAÇÃO DA BASE DE DADOS

Critério	Nº questionários não aceitos	Total aceitos
Total de respostas	-	202
Não aceitaram responder	1	201
Grau de envolvimento na tomada de decisão	11	190
Não possuir mídia social	0	190
Padronização de respostas	4	186
Empresas que não eram varejistas	2	184
Respostas faltantes	0	146
Respostas repetidas	2	182
<i>Outliers</i>	23	159
Amostra final	159	

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

A verificação dos *outliers* foi mais um passo na purificação dos dados. Os *outliers* são os dados que não estão dentro do padrão de normalidade, possuem um nível de significância de 0,005 e 0,001 e podem causar anomalias nos resultados (HAIR et al., 2000). Foi realizada uma análise multivariada dos *outliers*, através do software IBM SPSS, gerando a variável Distância de Mahalanobis (D^2), na qual representa a posição de cada variável em comparação ao conjunto de variáveis. Após isso, foi calculada a probabilidade de uma distribuição chi-quadrada para cada caso, sendo recomendado excluir valores inferiores a 0,001. Desta forma, foram identificados e excluídos 23 casos de *outliers*. Este procedimento resultou em uma amostra final 159 questionários.

3.7.2 Teste de Normalidade

Após o procedimento da purificação dos dados, foi realizado o teste de normalidade com a amostra final. Este teste tem como objetivo identificar o quanto a amostra possui uma distribuição normal ou anormal. Para isso, utilizou-se o software IBM SPSS para realizar os testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov, estes testes comparam escores de uma amostra a uma distribuição normal do modelo de uma mesma média e variância dos valores encontrados na amostra (FIELD, 2009). Se o teste é não-significativo ($p > 0,05$) isso representa que a distribuição é normal, ou seja, não se difere. No caso do teste significativo ($p < 0,05$), mostra que os dados não possuem uma distribuição normal, se diferenciando de forma significativa (FIELD, 2009).

Também foram analisadas a assimetria e a curtose da amostra. A assimetria demonstra se a amostra está distribuída de forma proporcional em relação ao centro. Já a curtose, representa o achatamento do gráfico com relação à distribuição normal dos dados. Ambas medidas informam sobre o desvio da normalidade, se a distribuição tem valores acima ou abaixo de 0, isso indica um desvio normal (FIELD, 2009). Neste estudo se constatou uma distribuição não normal dos dados, sendo aconselhado realizar análises com testes não paramétricos.

3.7.3 Proposta de análise descritiva dos dados

Após a purificação dos dados e testes de normalidade, foi realizada a análise descritiva dos dados, que tem como objetivo compreender melhor o comportamento de cada variável. Para tanto, foi utilizado mais uma vez o software IBM SPSS, na qual foram analisados os valores mínimos e máximos de cada indicador.

Além disto, foram analisadas: (i) a média; (ii) o desvio padrão, que é uma medida de dispersão que mensura o quão distantes estão os valores da média; (iii) o coeficiente de dispersão, é uma medida de dispersão relativa que mensura o quanto o desvio padrão representa a média amostral, em medidas percentuais (FREUND, 2006).

3.7.4 Teste do viés do método comum (*Common Method Bias*)

O viés do método comum (CMB) representa a variação das respostas ocasionadas pela variância do instrumento de coleta, em oposição aos constructos que representam (PODSAKOFF et al., 2003). O CMB, é uma das principais fontes de erro de medição, o que pode ameaçar a validade das conclusões sobre as relações entre as medidas (PODSAKOFF et al., 2003).

A partir disso, realizou-se o teste de fator único de Harman (*Harman's single-factor test*) através do IBM SPSS, na qual, foi analisada a variância total do conjunto de dados para verificar se existia o CMB, identificou-se o valor 35,64%, valor abaixo de 50%, isso significa que no conjunto de dados analisado não tem o problema do CMB.

3.7.5 Verificação da confiabilidade das escalas

Para Malhotra (2012) toda escala de multi itens deve ser avaliada quanto a sua aplicabilidade e precisão. A análise da confiabilidade das escalas permite verificar o quanto o instrumento de pesquisa apresenta resultados confiáveis. Para tanto, as medidas utilizadas para verificar a consistência da escala são a consistência interna, representada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, e a confiabilidade composta (MALHOTRA, 2012; CRESWELL, 2014; HAIR et al., 2000).

O Alfa de Cronbach representa a média de todos os coeficientes, sendo mais sensível ao número de variáveis em cada construto, enquanto a confiabilidade composta prioriza as variáveis de acordo a confiabilidade de cada uma (MALHOTRA, 2012; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Em ambas medidas, avaliam se a amostra está livre de vieses e, se as respostas são confiáveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Para representar confiabilidade das escalas, os valores do Alfa e da Confiabilidade Composta, precisam estar entre 0,7 e 0,9. Valores acima de 0,95 indicam que podem existir variáveis medindo o mesmo fenômeno. O cálculo foi realizado no software SmartPLS 3.0 M3®.

3.7.6 Avaliação do modelo de mensuração

Avaliar a confiabilidade permite identificar se uma escala produz resultados consistentes, na qual, apresenta o quanto as mensurações estão livres de erros aleatórios (MALHOTRA, 2012). Sendo assim, é preciso analisar a validade dos construtos estudados, a partir da validade convergente e validade discriminante. As variáveis de mídia social, CIM e desempenho de marketing são variáveis reflexivas.

A validade do construto determina se os itens dos questionários realmente medem o construto estudado (CAMPBELL & FISKE, 1959). A validade do convergente indica o quanto a escala se correlaciona positivamente com as outras variáveis do mesmo construto, enquanto a validade discriminante mostrar o quanto a escala não se correlaciona com os outros demais variáveis (MALHOTRA, 2012).

A validade convergente é medida pela variância média extraída (AVE), sendo aceitáveis valores entre 0,4 e 0,5, e pelos *outer loadings*, no qual, os valores representativos são entre 0,4 e 0,7. Já a validade discriminante é realizada pelo critério Fornel e Larcker, sendo comparadas as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações dos construtos latentes e, para representar um valor significativo elas precisam ser maiores que as correlações dos construtos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os cálculos foram realizados no software SPSS 3®.

Completando as etapas e avaliações pode-se admitir que o instrumento de pesquisa é consistente, sendo, válido e confiável. Dessa forma, pode-se avançar para as demais análises, logo abaixo segue modelo estrutural e teste de hipóteses.

3.7.7 Teste de hipóteses

Após avaliada a confiabilidade das escalas por meio das validades convergente e validade discriminante. Nesta etapa a ênfase é dada nas relações dos construtos (MALHOTRA, 2012). Para isso, é utilizada a modelagem de equações estruturais baseada em variância (VB_SEM), sendo a mais indicada para dados não paramétricos.

Na VB_SEM o tratamento dos dados é realizado no cálculo as correlações entre os construtos e as variáveis mensuradas, logo após, são realizadas regressões lineares entre os modelos estruturais. O modelo de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square* – PLS) é o mais adequando para amostras menores que 200 (CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003).

A abordagem PLS_SEM é mais indicada para casos em que: i) o tamanho da amostra é pequeno; ii) as aplicações têm pouca teoria disponível; iii) a precisão preditiva é fundamental e as iv) especificações correta do modelo não pode ser garantida (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

As regressões lineares permitem analisar as relações entre os construtos latentes e as variáveis observadas. Para isso, é necessário analisar se existe significâncias nas relações testadas ($p \leq 0,05$). Através do software SPSS ® é utilizada a técnica de *bootstrapping* (reamostragem) para analisar o p-valor das correlações e das regressões, fazendo comparação de diferentes subamostras, na qual para este trabalho utilizou-se 5000 subamostras como indicado por Hair et al. (2013).

A técnica de *bootstrapping* permite identificar o valor do teste t e o p-valor para todos os coeficientes de caminho do modelo estrutural. Os valores do teste t apresentam o nível de significância dos coeficientes, sendo recomendado valor de 1,96 com 95% de confiança e p-valor ser abaixo de 0,05 para se considerar uma relação significativa (HAIR et al., 2017). O coeficiente beta também é analisado nesta etapa, este permite analisar o efeito de cada variável independente na variável dependente. Porém, primeiro é analisada a colinearidade do modelo.

O teste de colinearidade permite analisar a correlação entre duas variáveis (HAIR et al., 2017). Assim, para avaliar a colinearidade deve se observar os valores de VIF (*variance inflation factor*) e a TOL (tolerância). A VIF é calculada usando $1/TOL$, o recomendado são valores inferiores a 5. Enquanto a TOL, representa a

quantidade de variância de uma variável que não é explicada por outras, valores superiores a 0,20 indicam não existir problema de colinearidade (HAIR JR. et al., 2014). Este teste foi realizado com o auxílio do SPSS ®.

Para verificar o efeito mediador da CIM utilizou-se o critério de Baron e Kenny (1986). De acordo Baron e Kenny (1986) para que ocorra a mediação é preciso: (i) existir significância na relação entre a variável independente e a mediadora, (ii) significância na relação entre a variável mediadora e a dependente, (iii) o caminho direto entre a variável independente e a dependente é reduzida ou até anulada, nestes casos, acontece mediação total.

Ainda nesta etapa é necessário avaliar o R^2 e f^2 . O valor de R^2 refere ao poder preditivo do modelo, demonstrando o quanto a variância da variável dependente é explicada pela variável independente (HAIR et. al., 2017). Se o valor de R^2 for 2% o efeito é pequeno, 13% médio e 26% grande (HAIR et. al., 2017).

O valor de f^2 apresenta quanto um construto ajuda na construção do modelo, avaliando o R^2 , caso aconteça a exclusão de algum indicador (HAIR et. al., 2017). Os valores de referência para f^2 são 0,2 efeito pequeno, 0,15 efeito moderado e 0,35 efeito grande (HAIR et al., 2014).

Finalmente, acontece a apresentação dos resultados estatísticas em linguagem de fácil compreensão para acadêmicos e gestores (SHUKLA, 2008). Logo a seguir, segue a apresentação do contexto de aplicação da pesquisa e caracterização da amostra.

4 CONTEXTO DO VAREJO BRASILEIRO

O setor de varejo apresenta grande representatividade na economia brasileira, conforme apresentado na seção de metodologia. A partir disso, esta é a população deste estudo, especialmente empresas varejistas que utilizam mídias sociais. Dessa forma, o varejo é definido como atividade de venda de qualquer tipo de produto a consumidores finais, sendo de consumo pessoal, familiar ou residencial (MATTAR, 2011).

Até a metade do século XIX não existia lojas de varejo no Brasil, as atividades de comercialização de produtos eram realizadas por mascates (MATTAR, 2011). Os primeiros estabelecimentos varejistas surgiram no final do século XIX para o início do XX, o que para época foi uma inovação para o comércio brasileiro (MATTAR, 2011). Assim, com o passar dos anos as práticas foram melhoradas as características do mercado, até chegar ao varejo brasileiro de hoje.

Desde então, o varejo no Brasil passou por grandes transformações nos últimos anos em decorrência do desenvolvimento de estratégias competitivas (MATTAR, 2011). Dentro deste contexto, tem-se o impulsionamento da necessidade das empresas se adaptarem ao desenvolvimento tecnológico.

O crescimento do varejo online é considerado o maior fenômeno dos últimos anos (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013) o seu crescimento no contexto brasileiro tem acontecido de forma progressiva (BAGATINI; LAIMER, 2019). Diante disso, tanto o comportamento das empresas quanto dos consumidores mudou, o que tornou as pessoas mais participativas. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) a evolução tecnológica permite a disseminação de informações e ideias, o que contribui para o processo de colaboração dos consumidores.

Logo, o comércio eletrônico é definido como qualquer negócio que acontece por intermédio eletrônico, que podem ser transações entre empresas ou empresa e clientes (CAMERON, 1997).

No Brasil, segundo o índice *SpedingPulse*, o e-commerce teve uma expansão de 75% em 2020, o que chegou a representar 11% das vendas do varejo. Em 2020, o varejo online registrou faturamento de R\$ 87,4 bilhões, este dado foi impulsionado devido as restrições de abertura do comércio e com a facilidade de compras com frete gratuito, o que contribuiu para o aumento das vendas online (SBVC, 2021). O

GRÁFICO 1 mostra a evolução do faturamento do e-commerce no Brasil entre os anos de 2011 e 2020.

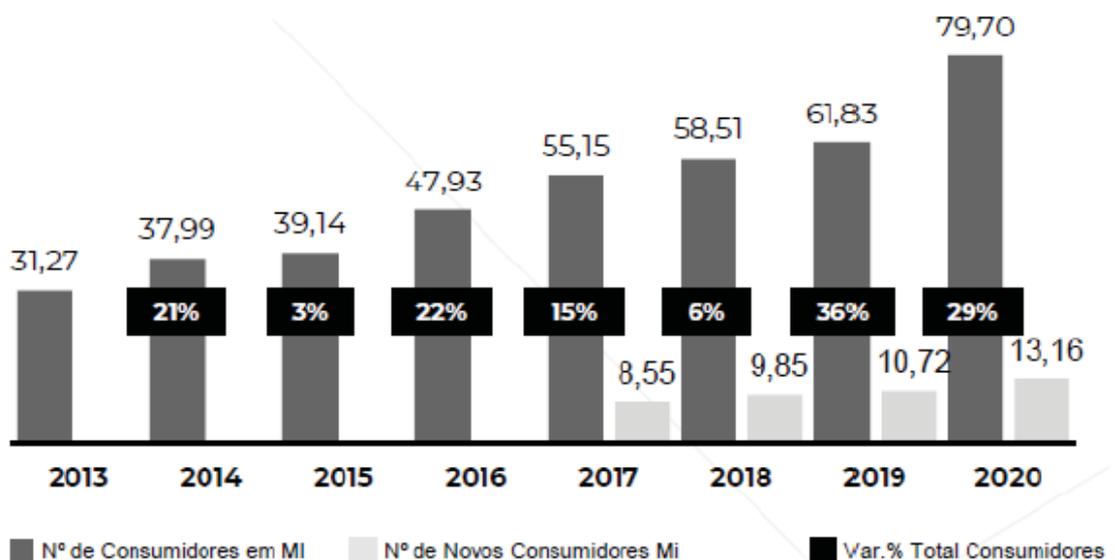
GRÁFICO 1 - FATURAMENTO NO E-COMMERCE EM BILHÕES



FONTE: SBVC (2021).

Outro ponto impulsionador do e-commerce durante a Covid-19 foi que consumidores que nunca fizeram uma compra *online* passaram a comprar, e esse novo público começou a ser cliente frequente no ambiente *online* (SBVC, 2021). O GRÁFICO 2 apresenta a evolução da quantidade de consumidores novos e recorrentes, entre os anos de 2013 e 2020.

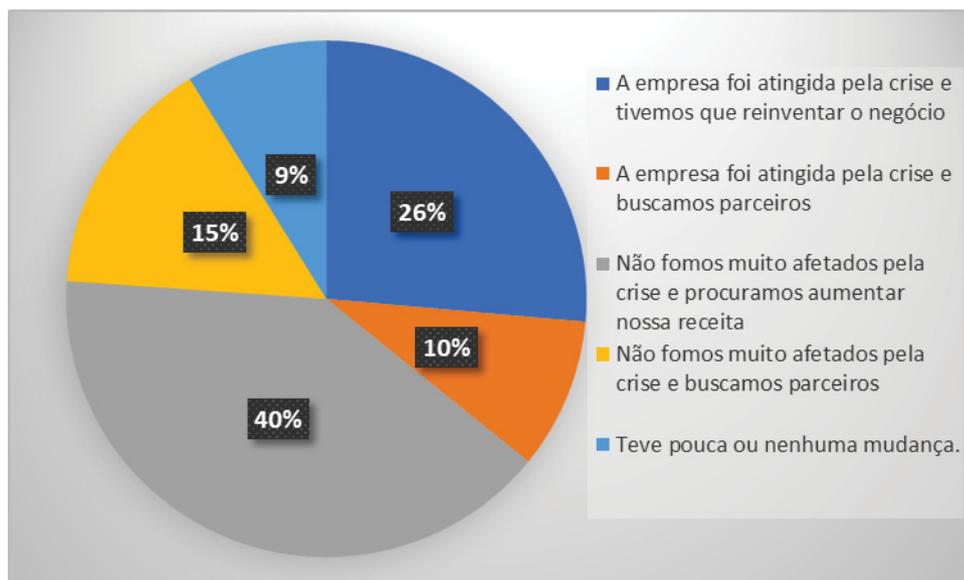
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE CONSUMIDORES RECORRENTES E NOVOS



FONTE: SBVC (2021).

Em relação ao impacto direto nas organizações, 40% das empresas pesquisadas não foram muito afetadas pela pandemia da Covid-19, apenas buscaram formas de aumentar sua receita. Dentro destas, 95% são empresas de grande porte, dado este que justifica o fato de não terem sido atingidas, já que, são empresas consolidadas no mercado de atuação. Seguido, por 26% das empresas que foram atingidas e tiveram que procurar novas alternativas para garantir a sobrevivência do negócio. As empresas que não foram atingidas e buscaram parceiros para o seu negócio, totalizaram 15%, logo depois tem-se as empresas que foram atingidas e buscaram parceiros (10%) e, por último, apenas 9% tiveram pouca ou nenhuma mudança. No GRÁFICO 3, apresenta-se a distribuição acerca do impacto da pandemia covid-19 nas empresas pesquisadas.

GRÁFICO 3 - IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NAS EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

A seguir é apresentada com mais detalhes a caracterização da amostra deste estudo, como: distribuição por região, porte das empresas, tempo de atuação no mercado e tempo de atuação no e-commerce, setor de atuação, nível de envolvimento dos respondentes nas decisões de marketing, como o marketing é realizado, canais de comunicação e, principal estratégia para o uso de mídia social.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme mencionado na seção anterior, foram coletadas 202 respostas. Porém, após o processo de purificação da base de dados, restaram 159 respostas válidas para a análise. É importante ressaltar que nesta etapa já ocorreu a retirada dos itens que apresentavam anormalidade, ou seja, os *outliers*.

A TABELA 3 representada abaixo, apresenta a distribuição das empresas pesquisadas por região geográfica. A maioria das empresas pesquisadas está localizada na região sudeste (42,14%), seguida pela região sul (33,33%), nordeste (10,69%), centro-oeste e norte (6,92).

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO

Região	Nº empresas	Percentual
Sul	53	33,33%
Sudeste	67	42,14%
Centro-Oeste	11	6,92%
Nordeste	17	10,69%
Norte	11	6,92%

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Em relação ao porte das empresas respondentes, foi utilizada a classificação do SEBRAE (2013) para comércio ou serviço, na qual classificam de acordo o número de funcionários. As microempresas (ME) são classificadas como aquelas que possuem até 9 funcionários, as pequenas empresas (EPP) possuem entre 10 a 49 colaboradores, empresas de médio porte entre 50 a 99 e, empresas de grande porte acima de 100 funcionários.

Dessa forma, a maioria das empresas participantes são de grande porte (74,25%), conforme observado na TABELA 4. As empresas de pequeno porte representaram 13,20% da amostra pesquisada, 6,90% empresas de médio porte e, por fim, 5,65% microempresas.

TABELA 4 - PORTE DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Nº funcionários	Porte	Nº empresas	Percentual
Até 09	Microempresa	9	5,65%
Entre 10 a 49	Empresa de Pequeno Porte	21	13,20%
Entre 50 a 99	Empresa de Médio Porte	11	6,90%
100 ou mais	Grande empresa	118	74,25%

FONTE: Dados da pesquisa (2021) e Sebrae (2013).

Pode-se observar na TABELA 5, o tempo de atuação no mercado e tempo de atuação no e-commerce das empresas pesquisadas. A maioria das empresas possuem mais de 10 anos (79,24%). Em seguida, tem-se empresas de 5 a 10 anos de atuação (7,54%), de 3 a 5 anos (5,66%), menos de 1 ano (4,42) e, por último de 1 a 3 anos (3,14%). Em resumo, aproximadamente 87% das empresas participantes já estão no mercado há mais de cinco anos, isso demonstra ser empresas maduras e já estão estabelecidas no mercado.

Ainda na TABELA 5, é apresentado o tempo de atuação no ambiente online. A partir disso, cerca de 23,9% estão no e-commerce entre 5 a 10 anos. Em seguida, estão as empresas com atuação mais antiga na internet, há mais de 10 anos (22,64%), de 1 a 3 anos (19,49%), não atuar com vendas online (11,94%), de 3 a 5 anos (11,32%) e, menos de um ano (10,69%). Em suma, dos 87% de empresas que estão no mercado há mais de 5 anos, permite inferir que aproximadamente 46% atuam no e-commerce desde a sua constituição.

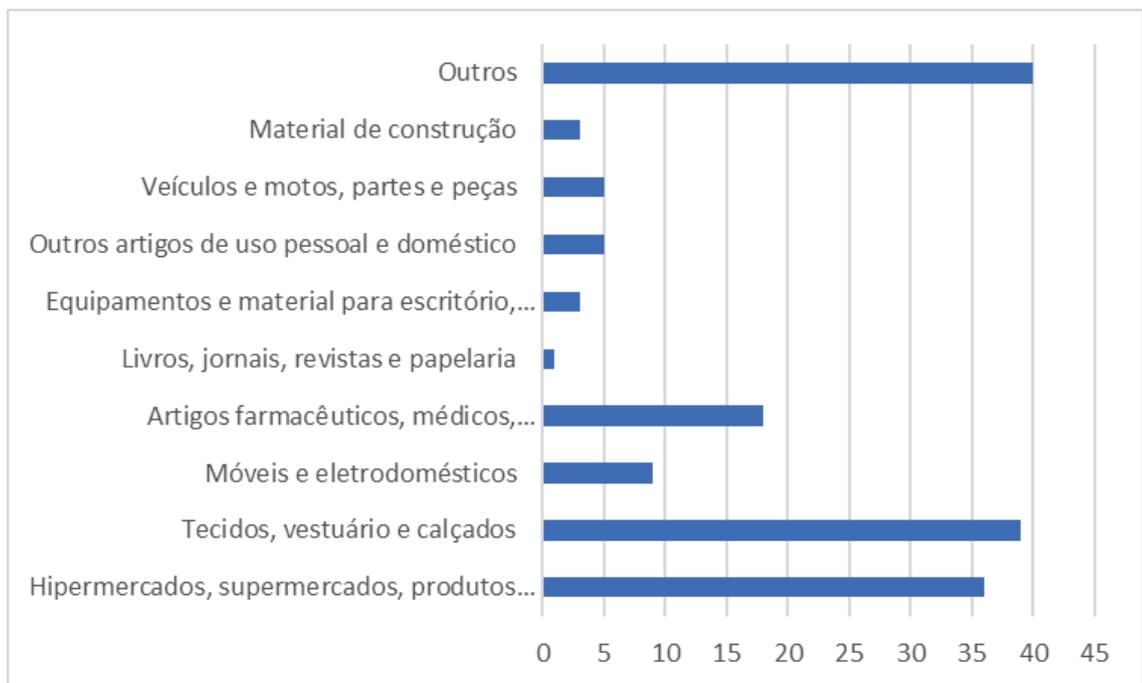
TABELA 5 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO E TEMPO DE ATUAÇÃO ONLINE

	Tempo de atuação no mercado		Tempo de atuação no e-commerce	
	Nº empresas	Percentual	Nº empresas	Percentual
Menos de 1 ano	7	4,42%	17	10,6%
De 1 a 3 anos	5	3,14%	31	19,4%
De 3 a 5 anos	9	5,66%	18	11,3%
De 5 a 10 anos	12	7,54%	38	23,8%
Mais de 10 anos	126	79,2%	36	22,6%
Não atua no e-commerce		-	19	11,9%

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

O GRÁFICO 4 apresenta a distribuição da amostra segundo o setor de atuação. A maioria das empresas se enquadra na opção “outros” (25,2%), sendo atividades de varejo como comercialização de itens de decoração, material de cama, mesa e banho, óticas, material de jardinagem e, vários outros. Em seguida, o setor de tecidos, vestuário e calçados (24,5%) apresentou a segunda maior porcentagem, seguido pelo setor de hipermercados e mercados (22,6%). Produtos farmacêuticos ocupam a quarta posição (11,3%), logo depois, por móveis e eletrodomésticos (5,6%). O restante ficou entre os setores de material de construção, veículos e motos, outros artigos de uso pessoal e livros e jornais.

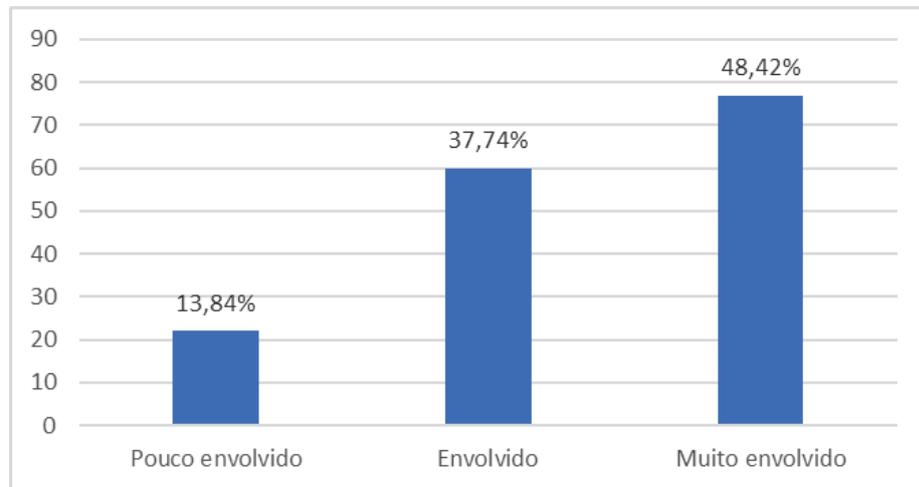
GRÁFICO 4 - SETORES EMPRESAS PESQUISADAS



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

O GRÁFICO 5, apresenta acerca do nível de envolvimento dos respondentes nas decisões de marketing da sua empresa. A maior parte dos participantes está muito envolvida nas decisões de marketing (48,42%), seguido pelos envolvidos (37,74%) e com menos representatividade os poucos envolvidos (13,84%). Em geral, aproximadamente 86% dos respondentes estão ligados diretamente as decisões de marketing dentro da sua empresa.

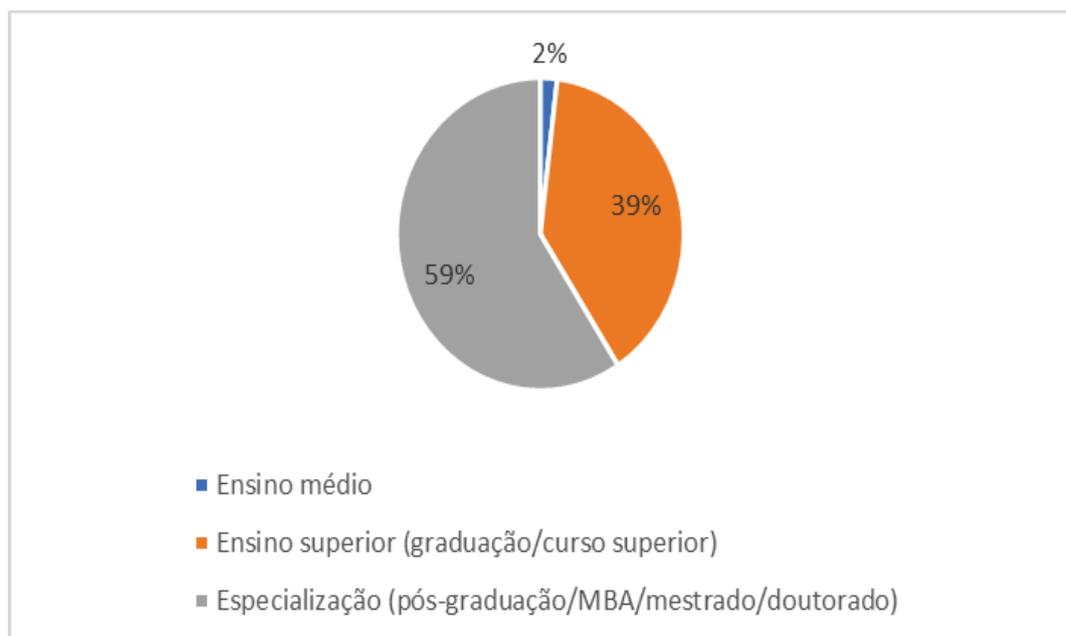
GRÁFICO 5 - NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DOS RESPONDENTES NAS DECISÕES DE MARKETING



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

A distribuição de acordo o nível de escolaridade dos entrevistados é apresentado no GRÁFICO 6. A maior porcentagem (59%) possui além do ensino superior, alguma especialização. Apenas com ensino superior está na segunda colocação (39%), seguido por ensino médio com apenas 2% (3 entrevistados). Dentro destes, 2 das empresas, o entrevistado está muito envolvido com as decisões de marketing e são empresas de grande porte, enquanto apenas 1 está pouco envolvido.

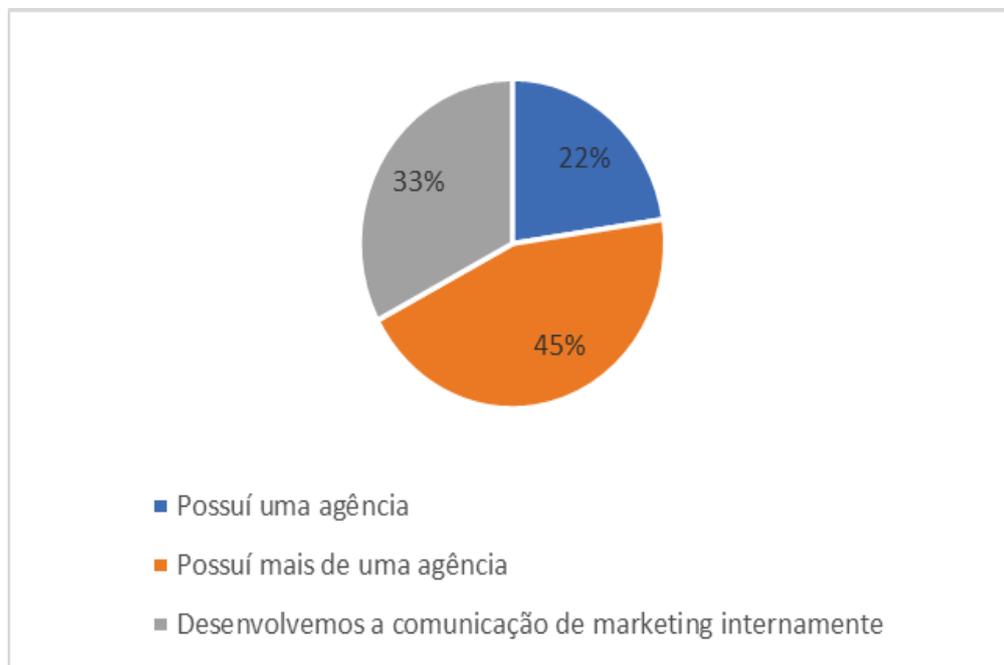
GRÁFICO 6 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO RESPONDENTE



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Como o marketing é realizado nas empresas é mais um ponto acerca da caracterização da amostra. Sendo, 45% das empresas participantes possuem mais de uma agência para desenvolver o marketing das empresas, destas 99% são empresas classificadas como de grande porte. 33% são empresas que desenvolvem o marketing internamente, seguido por empresas que possuem apenas uma agência (22%). O GRÁFICO 7 mostra a distribuição em porcentual de como o marketing é utilizado nas empresas pesquisadas.

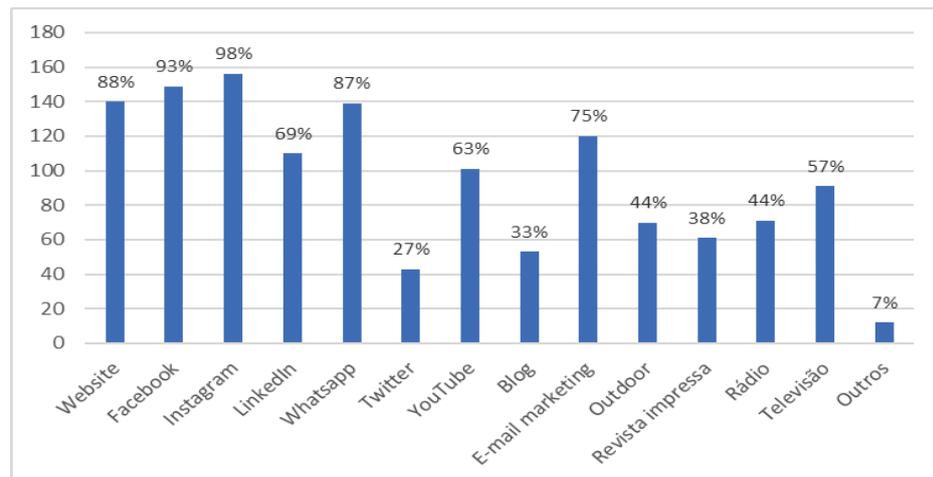
GRÁFICO 7 - COMO O MARKETING É REALIZADO



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Dentro os canais de comunicação mais utilizados nas empresas respondentes, tem-se destaque para Instagram (98%), Facebook (93%), Website (88%) e WhatsApp (87%), respectivamente. Em seguida, email-marketing (75%), LinkedIn (69%), Youtube (63%), televisão (57%), outdoor e rádio (44%), revista impressa (38%), blog (33%), Twitter (27%). Outros citaram utilizar de outras mídias, como Google, Pinterest, Tik Tok, etc. O GRÁFICO 8 apresenta esta distribuição.

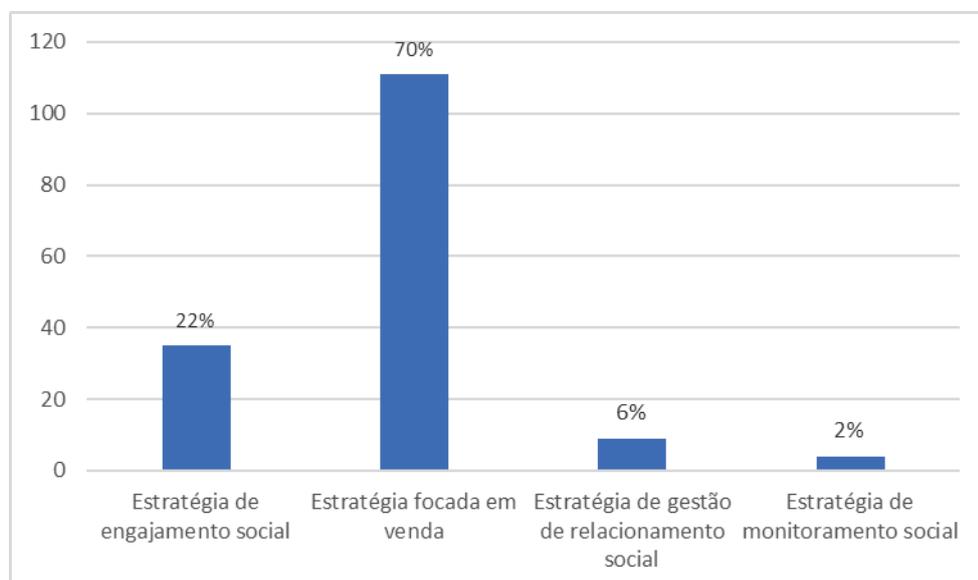
GRÁFICO 8 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADOS



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Outro ponto pesquisado foi sobre a principal estratégia das empresas para o uso de mídia social, o GRÁFICO 9 mostra esta distribuição. Destaca-se a estratégia focada em vendas, promoção e publicidade de produtos ou serviços (70%), sendo no total 111 empresas, destas 94% são empresas de grande porte. Em segundo lugar, ficou a estratégia de engajamento social com base na postagem de conteúdo para o público-alvo (22%). Com 6% a estratégia de gestão de relacionamento social para gerar, integrar e dar respostas com base na troca de informações com os usuários. Por fim, estratégia de monitoramento social, atenção aos comentários e avaliações dos clientes para criar soluções, com apenas 4%.

GRÁFICO 9 - PRINCIPAL ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS PARA O USO DE MÍDIA SOCIAL



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Assim, se finaliza a caracterização da amostra das empresas pesquisadas. No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa, conforme descrito na metodologia.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises já descritas na seção de metodologia, como: a análise descritiva dos dados, o teste de viés comum, a validação do instrumento de mensuração e o teste de hipóteses.

5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

A estatística descritiva tem como finalidade compreender melhor o comportamento de cada variável, verificando a distribuição dos dados, por meio do teste Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnova, curtose e assimetria. Esta etapa foi realizada com auxílio do software IBM SPSS.

O teste de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnova permite avaliar a distribuição dos dados, neste estudo se constatou uma distribuição $p < 0,05$, ou seja, distribuição não normal dos dados, o que não é um problema para realizar a MEE por meio do PLS SEM. A partir disso, para a análise descritiva, na qual demonstra a média dos dados, desvio-padrão, variância, curtose e assimetria foi separados os construtos em tabelas diferentes, a fim de compreender melhor os resultados.

A estatística descritiva do construto uso de mídia social é apresentada na TABELA 6. Pode-se observar que as médias apresentadas estão com os valores próximos entre si, isso significa que os participantes têm percepções semelhantes sobre os componentes da variável de uso de mídia social.

TABELA 6 - ANÁLISE DESCRITIVA USO DE MÍDIA SOCIAL

Variável	N	Min.	Máx.	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
EMS_1	159	1	7	5,59	1,414	-1,118	1,182
EMS_2	159	2	7	6,36	0,950	-1,641	2,703
EMS_3	159	4	7	6,45	0,847	-1,400	0,929
EMS_4	159	2	7	5,96	1,179	-1,028	0,362
IEC_1	159	2	7	6,04	1,279	-1,203	0,594
IEC_2	159	2	7	6,04	1,208	-1,328	1,36
IEC_3	159	1	7	6,19	1,260	-1,931	3,722
IEC_4	159	1	7	4,91	1,810	-0,492	-0,796
AMS_1	159	2	7	6,13	1,209	-1,358	0,95
AMS_2	159	2	7	6,18	1,170	-1,574	1,966
AMS_3	159	2	7	6,25	1,073	-1,638	2,456
AMS_4	159	1	7	6,32	1,104	-2,122	5,115

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

É possível perceber que a menor média dos dados do construto de uso de mídia social é do indicador IEC_4 (4,91), logo, permite identificar que as empresas participantes deste estudo têm dificuldades em reconhecer e recompensar aqueles clientes que se engajam nas suas mídias sociais.

Em relação a curtose e assimetria, as variáveis EMS_2 e AMS_4, apresentam valores discrepantes do recomendável por HAIR et al. (2000), que sugerem limites entre -2 e 2, estes valores indicam que os indicadores apresentam uma distribuição mais achatada e desequilibrada, como a não normalidade dos dados não influenciam os testes estatísticos do SmartPLS 3®, estes valores não foram considerados problemáticos para o teste das hipóteses.

A TABELA 7, apresenta a análise descritiva do construto CIM, formado por quatro dimensões: consistência da mensagem, interatividade, foco estratégico nos *stakeholders* e alinhamento estratégico.

A dimensão consistência na mensagem apresenta médias próximas, podendo inferir que as organizações participantes promovem a comunicação de forma dialógica com os seus *stakeholders*, a assimetria encontra-se dentro dos valores de referência, enquanto a curtose do item CONS_2 está achatada. Em relação a interatividade, o indicador INTE_2 mostrou a média mais discrepante em relação as demais, isso demonstra que as empresas pesquisadas nem sempre reúnem e unificam as informações sobre seus *stakeholders*.

TABELA 7 - ANÁLISE DESCRITIVA CIM

Variável	N	Min.	Máx.	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
CONS_1	159	1	7	5,55	1,371	-0,702	-0,135
CONS_2	159	2	7	6,20	1,129	-1,659	2,723
CONS_3	159	2	7	5,80	1,255	-0,772	-0,325
CONS_4	159	3	7	6,08	1,057	-1,088	0,600
INTE_1	159	1	7	5,37	1,541	-0,706	-0,431
INTE_2	159	1	7	4,74	1,858	-0,429	-0,871
INTE_3	159	2	7	6,01	1,179	-1,195	0,752
INTE_4	159	3	7	6,34	1,031	-1,613	1,839
INTE_5	159	3	7	6,21	0,989	-1,156	0,594
INTE_6	159	3	7	6,32	0,956	-1,430	1,435
INTE_7	159	1	7	5,89	1,332	-1,294	1,278
STAK_1	159	2	7	5,95	1,226	-0,925	-0,125
STAK_2	159	1	7	5,17	1,710	-0,690	-0,518

STAK_3	159	2	7	6,17	1,062	-1,307	1,305
STAK_4	159	2	7	5,96	1,335	-1,222	0,752
STAK_5	159	1	7	5,44	1,621	-0,923	0,440
STAK_6	159	1	7	5,41	1,539	-0,976	0,503
STAK_7	159	1	7	5,74	1,387	-1,110	1,137
ALIN_1	159	1	7	5,59	1,627	-1,043	0,148
ALIN_2	159	1	7	5,63	1,560	-1,074	0,433
ALIN_3	159	1	7	4,89	1,898	-0,604	-0,697
ALIN_4	159	1	7	6,42	1,027	-2,304	6,202
ALIN_5	159	1	7	6,02	1,272	-1,428	2,148
ALIN_6	159	1	7	6,43	1,009	-2,377	6,774
ALIN_7	159	1	7	5,75	1,574	-1,372	1,265

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

A respeito da dimensão do foco estratégico nos *stakeholders*, as médias de respostas permitem observar níveis semelhantes de respostas, ressaltando o item STAK_3 com maior média, demonstra que as empresas pesquisadas desenvolvem e implementam estudos para avaliar a comunicação com o objetivo de manter relacionamento com os *stakeholders*. Em relação a assimetria e a curtose, os valores estão dentro do recomendado.

Em relação ao alinhamento estratégico as médias estão próximas, menos para o indicador ALIN_3, logo, a maior parte das organizações participantes não possuem preocupação com manter contato com os parceiros externos da empresa. Enquanto isso, o item ALIN_4 possui maior média, indicando grande cooperação entre os funcionários para uma comunicação eficiente da empresa. Os itens ALIN_4, ALIN_5 e ALIN_6 possuem assimetria e curtose fora do recomendável.

A análise descritiva do último construto deste estudo o desempenho de marketing é apresentada na TABELA 8, construto unidimensional formado por 5 itens.

Denota-se que para os participantes a sua organização apresenta o desempenho de marketing elevado em comparação ao último ano. O indicador DM_3 apresentou a maior média, está relacionado a melhoria no atendimento aos clientes. Em relação a assimetria e curtose, todos os itens apresentam valores acima do recomendável.

TABELA 8 - ANÁLISE DESCRITIVA DESEMPENHO DE MARKETING

Variável	N	Min.	Máx.	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
DM_1	159	2	7	6,07	1,094	-1,062	0,564
DM_2	159	1	7	5,95	1,306	-1,424	1,978
DM_3	159	2	7	6,10	1,086	-1,073	0,622
DM_4	159	1	7	5,99	1,122	-1,239	1,816
DM_5	159	1	7	5,79	1,261	-1,030	0,824

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Por fim, pode-se observar que a que a média dos valores em geral estão acima do ponto médio, indicando alta concentração daqueles indicadores na empresa. Destaca-se que vários indicadores apresentam valores de assimetria e curtose fora do padrão, porém, por esse não ser um problema para o método PLS-SEM, optou-se por deixar todos os itens.

5.2 TESTE DE VIÉS DO MÉTODO COMUM

Conforme demonstrado no capítulo de metodologia, para se verificar o teste de viés método comum utilizou-se o teste de fator único de Harman (*Harman's single factor test*). Para tanto, foi utilizado o software IBM SPSS, na qual os 42 indicadores foram carregados em um único fator não rotacionado.

Podsakoff et al. (2003) orientam que o teste de um único fator não pode ser maior que 50% da variância, caso isso aconteça, é constatado o problema de viés de método comum. Entretanto, o resultado do teste apresentou 35,64% da variância cumulativa de todos os indicadores, sendo explicado por este fator único. Desta forma, o viés de método comum não é um problema neste estudo.

5.3 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A confiabilidade das escalas avalia se de fato elas estão medindo o conceito de interesse (HAIR et al., 2009). Sendo assim, foram avaliados os valores do Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, por meio do software IBM SPSS. Os valores são apresentados na TABELA 9.

TABELA 9 - CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Construto	Nº indicadores	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Uso de mídia social	12	0,916	0,898
Comunicação integrada de marketing	25	0,900	0,946
Desempenho de marketing	5	0,876	0,824

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

De acordo Hair et al. (2017) para garantir a confiabilidade da escala, é necessário valores entre 0,7 e 0,9. A partir disso, é possível observar que todos os construtos apresentam Alfa e Confiabilidade Composta dentro dos valores satisfatórios, sendo assim, as escalas foram consideradas instrumentos confiáveis de medida. Estes resultados, já indicam a presença de validade convergente.

5.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Nesta seção são analisadas a validade convergente e discriminante dos construtos. A validade convergente analisa o quanto o indicador se relaciona com seu construto, enquanto, a validade discriminante analisa a independência do construto (HAIR et al., 2000). Tais testes foram realizados com o auxílio do software SmartPLS 3®.

5.4.1 Validade Convergente

A avaliação da validade convergente é analisada a partir dos carregamentos dos indicadores (*outer loadings*) e a variância média extraída (AVE). Os valores recomendados para os *outer loadings*, são valores acima de 0,708, e para AVE valores maiores que 0,5, o que significa ter pelo menos 50% de diferenciação em relação aos demais (HAIR et al., 2013). Para cálculo dos *outer loading*, utilizou-se o software SmartPLS 3®.

O cálculo da AVE foi realizado no Excel, conforme proposto por Bido e Silva (2019), segundo os autores o cálculo realizado no SmartPLS 3® repetem os indicadores na variável latente, calculando em duplicidade. Sendo assim, a AVE de cada construto foi calculada utilizando a soma dos quadrados das cargas dividida pela quantidade de indicadores que o construto possui.

Os resultados referentes aos *outer loadings* e AVEs são apresentados na TABELA 10.

TABELA 10 - OUTER LOADINGS E AVE

Variável	Outer Loadings	AVE
Uso de Mídia Social		0,701
EMS_1. Nossa estratégia de mídia social compreende as principais metas de desempenho da organização.	0.530	
EMS_2. Há um direcionamento em nossa estratégia de mídia social para a execução da programação de postagens nas mídias sociais	0.847	
EMS_3. Nossa estratégia de mídia social está alinhada com nossa estratégia de marketing.	0.855	
EMS_4. Nossa estratégia de mídia social define claramente o nosso público-alvo.	0.713	
IEC_1. Encorajamos os clientes a interagir conosco nas redes sociais.	0.839	
IEC_2. Criamos conteúdo interessante e envolvente para estimular o envolvimento do cliente.	0.828	
IEC_3. Respondemos ativamente aos comentários e perguntas dos clientes.	0.829	
IEC_4. Reconhecemos e recompensamos os clientes que se engajam conosco.	0.726	
AMS_1. Usamos análise de dados de mídia social para planejar e executar nosso esforço de mídia social.	0,939	
AMS_2. Usamos análise de dados de mídia social para aprender sobre nossos clientes.	0,948	
AMS_3. Usamos análise de dados de mídia social para medir nossa eficácia.	0,901	
AMS_4. Rastreamos e monitoramos métricas relevantes da mídia social.	0,880	
Comunicação Integrada de Marketing		0,852
CONS_1. Coordenamos cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções.	0,753	
CONS_2. Mantemos a consistência em todos os componentes visuais da comunicação.	0,827	
CONS_3. Revisamos todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.	0,866	
CONS_4. Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens.	0,880	
INTE_1. Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.	0.724	
INTE_2. Reunimos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> .	0.596	
INTE_3. É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .	0.779	

INTE_4. O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	0.818	
INTE_5. É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens geradas pelos <i>stakeholders</i> .	0.865	
INTE_6. Consideramos que a relação com os <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo e confiança.	0.845	
INTE_7. Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com os <i>stakeholders</i> .	0.755	
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .	0.749	
STAK_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa.	0.673	
STAK_3. É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato entre a empresa e os <i>stakeholders</i> .	0.778	
STAK_4. As mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a nossa empresa.	0.715	
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .	0.730	
STAK_6. As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .	0.777	
STAK_7. Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para os <i>stakeholders</i> .	0.815	
ALIN_1. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna.	0.800	
ALIN_2. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação vertical interna.	0.795	
ALIN_3. Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	0.586	
ALIN_4. A cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos influenciam na reputação da nossa empresa.	0.784	
ALIN_5. Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa.	0.827	
ALIN_6. É altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação, encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos.	0.764	
ALIN_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	0.767	
Desempenho de Marketing		0,596
DM_1. ... melhoramos a satisfação de nossos clientes.	0.876	
DM_2. ... adquirimos novos clientes acima do esperado.	0.680	
DM_3. ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.	0.844	
DM_4. ... atingimos nossos objetivos de vendas.	0.550	
DM_5. ... melhoramos a lealdade dos nossos clientes.	0.849	

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

NOTA: A tabela apresenta um resumo das questões.

O carregamento foi realizado para os 42 itens da escala, demonstrando o quanto cada indicador contribuí para o seu construto (HAIR et al., 2000). Deste

modo, é possível observar que no construto Uso de Mídia Social, a dimensão “estratégia de mídia social” é mais bem explicada pelo indicador EMS_3, entretanto, o item EMS_1 apresentou valor menor do que o recomendável, optou-se por retirar este item da escala. O item IEC_1 é o que melhor explica a dimensão “iniciativas de engajamento do cliente”. A dimensão “análise de dados da mídia social” é mais bem explicada pelo indicador AMS_2.

Em relação ao construto CIM, o item com maior carregamento foi o CONS_4, sendo este o que melhor explica a dimensão “consistência da mensagem”. A dimensão “interatividade” é mais bem explicada pelo indicador INTE_5, por outro lado o item INTE_2 apresentou o valor abaixo do indicado, porém, como o construto CIM possui a AVE dentro do que se considera satisfatório, decide-se manter este item na escala.

A dimensão “foco estratégico no stakeholders” é mais bem explicada pelo indicador STAK_7. O item ALIN_5 é o que melhor explica a dimensão “alinhamento organizacional”, enquanto o indicador ALIN_3 possui o menor carregamento, porém, como já adiantado no trabalho Porcu, Del Barrio Garcia; Kitchen (2017) este item apresenta um carregamento realmente baixo, mantê-lo ou retirá-lo não é estatisticamente significativo, sendo assim, optou-se por deixá-lo na escala.

O construto de desempenho de marketing é mais bem explicado pelo item DM_1, porém, o indicador DM_4 apresentou o menor carregamento, com o valor abaixo do esperado, por se tratar de um construto unidimensional e sua AVE estar dentro do recomendável, decidiu-se por manter este item.

5.4.2 Validade discriminante

Conforme apresentado anteriormente, a validade discriminante mede o quanto os construtos se diferenciam. Para tanto, esta validade é analisada a partir do critério Fornell e Larcker e a análise dos *cross loadings*, apresentados através do SmartPLS 3®.

O critério Fornell e Larcker compara a raiz quadrada da AVE com as correlações das demais variáveis latentes. Os resultados são apresentados na TABELA 11, sendo analisada a diagonal principal, cujos valores devem ser maiores do que qualquer outra correlação com outro construto, em suma, o valor deve ser maior no construto de interesse (FORNELL e LARCKER, 1981).

TABELA 11 - VALIDADE DISCRIMINANTE: CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER

	CI		
	M	DEM	USO MS
Comunicação Integrada de marketing	0.679		
Desempenho de Marketing	0.623	0.770	
Uso de Mídia Social	0.662	0.430	0.718

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Para garantir a validade discriminante do instrumento de mensuração, foi realizado alguns ajustes. Inicialmente quando o teste foi rodado o construto da CIM não estava com a correlação maior com o seu construto, a partir disso, analisadas as cargas de menores valores foi realizada a retirada dos itens INTE_2, STAK_5 e ALINH_3, o que permitiu alcançar maior correlação com o seu construto. Logo depois, foi retirado o item IEC_2 para ajuste da validade discriminante da dimensão “estratégia de mídia social”.

O segundo critério de análise é avaliação dos *cross loadings*, assim como a AVE os carregamentos devem ser maiores no construto que estão relacionados, isso indica que o item pertence àquele construto. Os resultados são apresentados na TABELA 12 e demonstram não existir problemas, garantindo assim, a validade discriminante do instrumento de mensuração.

TABELA 12 - VALIDADE DISCRIMINANTE: CROSS LOADINGS

	Construto de 1ª ordem			Construto 2ª ordem						
	CIM	USO MÍDIA SOCIAL	DM	ALIN	CONS	INTE	STAK	AMS	EMS	IEC
ALIN_1	0.608	0.384	0.444	0.789	0.608	0.396	0.447	0.296	0.354	0.316
ALIN_1	0.608	0.384	0.444	0.789	0.608	0.396	0.447	0.296	0.354	0.316
ALIN_2	0.637	0.410	0.456	0.780	0.637	0.431	0.481	0.309	0.381	0.349
ALIN_2	0.637	0.410	0.456	0.780	0.637	0.431	0.481	0.309	0.381	0.349
ALIN_4	0.669	0.372	0.467	0.808	0.669	0.558	0.480	0.259	0.373	0.320
ALIN_4	0.669	0.372	0.467	0.808	0.669	0.558	0.480	0.259	0.373	0.320
ALIN_5	0.697	0.457	0.551	0.832	0.697	0.495	0.554	0.348	0.425	0.382
ALIN_5	0.697	0.457	0.551	0.832	0.697	0.495	0.554	0.348	0.425	0.382
ALIN_6	0.722	0.418	0.471	0.788	0.722	0.651	0.543	0.304	0.430	0.330
ALIN_6	0.722	0.418	0.471	0.788	0.722	0.651	0.543	0.304	0.430	0.330
ALIN_7	0.653	0.328	0.488	0.775	0.653	0.463	0.544	0.277	0.301	0.236
ALIN_7	0.653	0.328	0.488	0.775	0.653	0.463	0.544	0.277	0.301	0.236
CONS_1	0.638	0.498	0.361	0.536	0.749	0.419	0.535	0.385	0.467	0.406
CONS_1	0.638	0.498	0.361	0.536	0.749	0.419	0.535	0.385	0.467	0.406
CONS_2	0.620	0.569	0.349	0.398	0.829	0.467	0.505	0.468	0.489	0.463

CONS_2	0.620	0.569	0.349	0.398	0.829	0.467	0.505	0.468	0.489	0.463
CONS_3	0.653	0.584	0.344	0.428	0.868	0.495	0.525	0.471	0.562	0.426
CONS_3	0.653	0.584	0.344	0.428	0.868	0.495	0.525	0.471	0.562	0.426
CONS_4	0.723	0.688	0.466	0.456	0.881	0.591	0.609	0.587	0.567	0.551
CONS_4	0.723	0.688	0.466	0.456	0.881	0.591	0.609	0.587	0.567	0.551
INTE_1	0.676	0.393	0.471	0.472	0.540	0.674	0.605	0.343	0.288	0.339
INTE_1	0.676	0.393	0.471	0.472	0.540	0.674	0.605	0.343	0.288	0.339
INTE_3	0.643	0.286	0.406	0.457	0.390	0.787	0.509	0.214	0.262	0.250
INTE_3	0.643	0.286	0.406	0.457	0.390	0.787	0.509	0.214	0.262	0.250
INTE_4	0.715	0.464	0.373	0.561	0.445	0.851	0.525	0.407	0.455	0.278
INTE_4	0.715	0.464	0.373	0.561	0.445	0.851	0.525	0.407	0.455	0.278
INTE_5	0.762	0.432	0.418	0.557	0.496	0.897	0.596	0.314	0.425	0.358
INTE_5	0.762	0.432	0.418	0.557	0.496	0.897	0.596	0.314	0.425	0.358
INTE_6	0.779	0.473	0.400	0.570	0.527	0.874	0.642	0.386	0.410	0.383
INTE_6	0.779	0.473	0.400	0.570	0.527	0.874	0.642	0.386	0.410	0.383
INTE_7	0.680	0.521	0.365	0.435	0.484	0.750	0.618	0.377	0.439	0.515
INTE_7	0.680	0.521	0.365	0.435	0.484	0.750	0.618	0.377	0.439	0.515
STAK_1	0.654	0.331	0.377	0.468	0.449	0.527	0.775	0.256	0.279	0.298
STAK_1	0.654	0.331	0.377	0.468	0.449	0.527	0.775	0.256	0.279	0.298
STAK_2	0.595	0.369	0.407	0.451	0.456	0.438	0.680	0.335	0.275	0.295
STAK_2	0.595	0.369	0.407	0.451	0.456	0.438	0.680	0.335	0.275	0.295
STAK_3	0.784	0.489	0.420	0.536	0.549	0.754	0.812	0.382	0.415	0.433
STAK_3	0.784	0.489	0.420	0.536	0.549	0.754	0.812	0.382	0.415	0.433
STAK_4	0.677	0.537	0.357	0.468	0.514	0.584	0.736	0.400	0.459	0.503
STAK_4	0.677	0.537	0.357	0.468	0.514	0.584	0.736	0.400	0.459	0.503
STAK_6	0.591	0.382	0.401	0.429	0.470	0.389	0.733	0.311	0.257	0.389
STAK_6	0.591	0.382	0.401	0.429	0.470	0.389	0.733	0.311	0.257	0.389
STAK_7	0.709	0.430	0.510	0.547	0.528	0.533	0.802	0.372	0.368	0.318
STAK_7	0.709	0.430	0.510	0.547	0.528	0.533	0.802	0.372	0.368	0.318
AMS_1	0.467	0.803	0.318	0.316	0.526	0.374	0.413	0.939	0.462	0.442
AMS_1	0.467	0.803	0.318	0.316	0.526	0.374	0.413	0.939	0.462	0.442
AMS_2	0.468	0.813	0.287	0.332	0.555	0.357	0.396	0.947	0.513	0.403
AMS_2	0.468	0.813	0.287	0.332	0.555	0.357	0.396	0.947	0.513	0.403
AMS_3	0.520	0.818	0.367	0.404	0.536	0.431	0.427	0.900	0.538	0.466
AMS_3	0.520	0.818	0.367	0.404	0.536	0.431	0.427	0.900	0.538	0.466
AMS_4	0.475	0.759	0.280	0.326	0.501	0.389	0.432	0.881	0.448	0.413
AMS_4	0.475	0.759	0.280	0.326	0.501	0.389	0.432	0.881	0.448	0.413
EMS_2	0.529	0.707	0.299	0.396	0.579	0.551	0.432	0.429	0.864	0.551
EMS_2	0.529	0.707	0.299	0.396	0.579	0.551	0.432	0.429	0.864	0.551
EMS_3	0.503	0.707	0.374	0.394	0.546	0.437	0.386	0.495	0.869	0.437
EMS_3	0.503	0.707	0.374	0.394	0.546	0.437	0.386	0.495	0.869	0.437
EMS_4	0.417	0.617	0.262	0.395	0.424	0.452	0.312	0.402	0.742	0.452
EMS_4	0.417	0.617	0.262	0.395	0.424	0.452	0.312	0.402	0.742	0.452
IEC_1	0.518	0.634	0.362	0.387	0.462	0.423	0.504	0.341	0.507	0.842
IEC_1	0.518	0.634	0.362	0.387	0.462	0.423	0.504	0.341	0.507	0.842
IEC_3	0.457	0.689	0.297	0.325	0.507	0.363	0.395	0.407	0.571	0.846

IEC_3	0.457	0.689	0.297	0.325	0.507	0.363	0.395	0.407	0.571	0.846
IEC_4	0.377	0.593	0.217	0.292	0.402	0.294	0.320	0.416	0.343	0.784
IEC_4	0.377	0.593	0.217	0.292	0.402	0.294	0.320	0.416	0.343	0.784
DM_1	0.562	0.423	0.875	0.521	0.449	0.454	0.488	0.357	0.325	0.367
DM_2	0.356	0.232	0.684	0.412	0.209	0.293	0.276	0.170	0.283	0.130
DM_3	0.523	0.301	0.843	0.521	0.372	0.454	0.415	0.259	0.222	0.262
DM_4	0.320	0.231	0.552	0.269	0.254	0.234	0.333	0.127	0.288	0.195
DM_5	0.569	0.416	0.848	0.545	0.422	0.433	0.531	0.334	0.357	0.351

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

A partir destas análises e dos ajustes necessários, pode-se afirmar que o instrumento de pesquisa é válido e confiável. Dessa forma, a próxima etapa apresenta a realização do teste de hipóteses com o objetivo de verificar as relações propostas.

5.5 TESTE DE HIPÓTESES

Após verificada a confiabilidade e a validade das escalas é realizado o teste das hipóteses propostas neste estudo. Hair et al (2017) propõem que seja seguida 6 etapas para o teste de hipóteses por meio de PLS-SEM, sendo que para este estudo são adotadas as seguintes etapas: (1) avaliar a colinearidade; (2) avaliar a significância e relevância das relações do modelo estrutural; (3) avaliar o R^2 ; e (4) avaliar o f^2 .

Para realizar a avaliação da colinearidade utilizou-se o software IBM SPSS. Conforme apresentado na metodologia, a análise de colinearidade apresenta os valores de VIF e TOL, tendo como valores de referência VIF inferior a 5, TOL superior a 0,20. Os resultados foram de 1,732 para VIF e 0,577 para TOL, sendo assim, a colinearidade não é um problema neste trabalho.

O próximo passo é a análise da significância e relevância das relações do modelo estrutural, por meio do teste t . Para realizar este teste é utilizado o método de *bootstrapping* com 5000 subamostras no software SmartPLS 3®. Dessa forma, para apresentar que as relações são significantes é preciso que o valor de t seja acima de 1,96, a um nível de significância de 5% (HAIR, 2000). O p-valor também é analisado no teste, que representa o intervalo em que o teste t ocorre. A FIGURA 3 apresenta a significância dos caminhos do modelo estrutural.

Nota-se que não houve relação significativa em todos os caminhos. Dessa forma, são aceitas as hipóteses H2, H3 e H4, sendo rejeitada a H1. O teste t da H1 de 0,350 permite entender que não existe influência entre o uso de mídia social das organizações e o seu desempenho de marketing, a partir disso, esta hipótese é dada como rejeitada.

No entanto, diferente do resultado encontrado na H1, o trabalho de Tafesse e Wien (2018) apresentou uma forte relação entre os indicadores do uso de mídia social e o desempenho de marketing, que foi analisado a partir de uma pesquisa com empresas de grande porte da Noruega, na qual incluiu empresas tanto do varejo quanto de prestação de serviços. O trabalho de Katsikeas et al (2016) também apresentou o desempenho de mídia social como um antecedente do desempenho de marketing.

Porém, neste presente estudo analisou-se empresas de varejo com atuação *online*, sendo que a maioria dessas empresas são de grande porte e cerca de 46% atuam no ambiente digital entre 5 há 10 anos ou mais, o que demonstra que já possuem maturidade na atuação online. Dessa forma, permite inferir que estas empresas entendem que a utilização da mídia social não está diretamente ligada ao desempenho de marketing, que nesta pesquisa analisou as variáveis de aquisição de novos clientes, atendimento, satisfação, fidelidade do cliente e objetivos de vendas.

Além disso, as empresas participantes deste estudo atuam tanto com loja física quanto *online*, sendo que utilizam as mídias sociais como estratégia de comércio social que está voltada para a promoção e vendas de produtos por meio das mídias sociais. Esta estratégia não permite que os usuários interajam entre si, impossibilitando o engajamento, pois o seu principal objetivo reside na venda (RYDÉN et al., 2015). Assim, a estratégia de comércio social é considerada uma estratégia de uso de mídia social orientada para objetivos de curto prazo que utiliza uma comunicação unilateral (LI; LARIMO; LEONIDOU., 2021).

Em contraponto a estratégia de comércio social que é a utilizada pelas empresas deste estudo, a estratégia de monitoramento social, que se refere a interação entre empresa e cliente, pode refletir de forma mais significativa no desempenho de marketing, sendo que esta permite o maior envolvimento da empresa no processo de comunicação, na qual é capaz de aumentar a satisfação do cliente além, de estabelecer relacionamentos mais fortes por meio das mídias

sociais (BARGER et al., 2016; LI; LARIMO; LEONIDOU., 2021). Dessa forma, os resultados mais influentes do uso das mídias sociais dentro da área de marketing são refletidos a partir da interação e engajamento com o consumidor (LI; LARIMO; LEONIDOU., 2021). O resultado encontrado na H1 indica que se deve analisar de forma mais aprofundada como acontece a relação entre o uso de mídia social e desempenho de marketing em diferentes contextos.

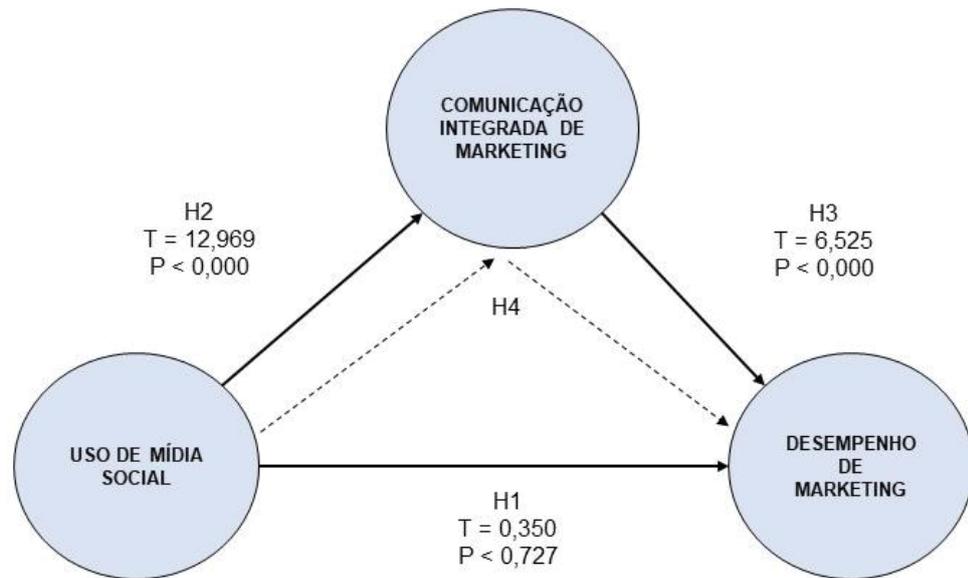
Em relação a H2, apresenta relação significativa, apresentando o valor t de 12,969, indicando uma forte relação entre o uso de mídia social e CIM. Para Hair et al (2000) relações fortes apresentam efeitos maiores que 0,5, sendo que neste caso apresentou a carga fatorial de 0,664. Portanto, esta hipótese é aceita para este estudo.

Este resultado indica que a utilização da mídia social corrobora para o processo de CIM, contribuindo para a comunicação dialógica entre os stakeholders e, assim, fortalecendo os relacionamentos. Sendo assim, o uso de mídia social pode fornecer oportunidade para a integração da CIM, além de permitir aos stakeholders meios para fornecer feedback, facilitando a melhoria contínua da comunicação dentro da organização, pois a mídia social é uma ferramenta vital para a comunicação dentro e fora da organização (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

A utilização da mídia social faz parte da estratégia de marketing (BARNES, 2010) e traz impacto para a CIM (KUMAR et al., 2016). Elas permitem melhorar os objetivos e atividades da CIM, desde que sejam implementadas de maneira eficiente (BRUCE; SOLOMON, 2013). Neste sentido, a CIM deve permitir a cocriação, entretenimento e interatividade (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017).

O resultado encontrado na H2 elucidada que a empresa que adota estratégia de mídia social clara e bem definida, possuindo mecanismos de interação de engajamento com o consumidor e utilizando dos dados das análises das mídias sociais para direcionar as estratégias de marketing influenciaram de forma significativa no processo de CIM ao permitir que a mensagem possa ser consistente, alinhada e interativa entre os stakeholders. Sendo assim, o envolvimento das partes interessadas no compartilhamento de mensagens e a cocriação de conteúdo incorporados pela mídia social na CIM se torna inevitável (HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017).

FIGURA 3 - SIGNIFICÂNCIA DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

LEGENDA: t = avalia a significância estatística em relação à variável dependente;
 p = o intervalo de confiança pelo qual a estatística t pode ocorrer.

A H3, também apresentou um efeito significativo, com o valor t de 6,525, permitindo concluir que existe uma relação positiva entre CIM e desempenho de marketing. Neste caso, apresentou-se carga fatorial 0,612, indicando um efeito forte nesta relação. Sendo assim, esta hipótese é aceita neste estudo.

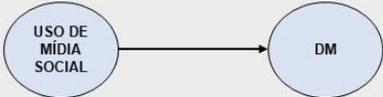
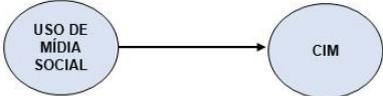
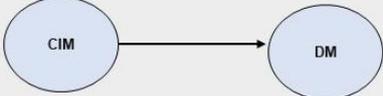
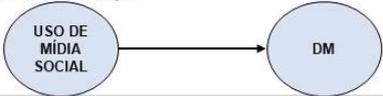
Isto permite inferir que entre os benefícios proporcionados pela CIM, um deles está no desempenho de marketing. Por sua vez, os programas de CIM têm o objetivo de criar, construir e fortalecer o relacionamento das empresas e seus diversos públicos, melhorar o desempenho da marca e aumentar a satisfação do cliente (KLIATCHKO, 2009; PORCU et al., 2019). Para Tafesse e Kitchen (2017) a satisfação do consumidor e o estabelecimento de relacionamento são facilitados pela CIM.

A CIM permite aumentar a eficiência e eficácia da comunicação de marketing entre empresa e cliente, ao gerenciar e integrar as diversas mensagens (GABRIELLI; BALBONI, 2010). Sendo assim, a empresa que utiliza o processo de CIM como uma estratégia, possibilita aprimorar a comunicação de marketing, estimular relacionamento com os stakeholders e, influenciar positivamente resultados organizacionais (GABRIELLI; BALBONI, 2010; LUXTON, REID; MAVONDO, 2015; PORCU et al, 2017; TAFESSE; KITCHEN, 2017).

Transmitir mensagens consistentes e coordenadas, criar meios para o consumidor possa interagir com a organização, estabelecendo comunicação dialógica, criar e manter relacionamento com os *stakeholders* e, gerenciar todo o processo de comunicação seja de forma horizontal, seja vertical, são fatores que agregam valor a CIM e refletem no desempenho de marketing da empresa.

Enfim, para a análise do efeito mediador (H4) da CIM na relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing, foram utilizados os critérios propostos por Baron e Kenny (1986). Os testes foram realizados no software IBM SPSS. Os resultados podem ser observados no QUADRO 15 abaixo.

QUADRO 15 - EFEITO MEDIADOR DA CIM

	Caminhos	Coefficiente de regressão	Teste t	P-valor
Path c		0,407	5,591	0,000
Path a		0,663	10,721	0,000
Path b		0,604	7,261	0,000
Path c' efeito com mediação		0,015	0,178	0,859

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Primeiramente, foi realizada uma regressão linear entre a variável independente Uso de Mídia Social e a variável dependente Desempenho de Marketing (*path c*), verificando o efeito total. Os resultados mostram existir significância na relação ($t= 5,591$; $p= 0,000$) e o coeficiente de regressão 0,407. Após esta etapa, foi realizada uma regressão com a variável independente e a variável mediadora, neste caso, a CIM (*path a*). Os resultados também indicam haver uma relação significativa ($t= 10,721$; $p= 0,000$) e o coeficiente de regressão foi 0,663.

A terceira etapa (*path b e path c'*) constituiu numa regressão linear incluindo as duas variáveis independentes (uso de mídia social e CIM) e a variável dependente (desempenho de marketing). Os resultados apresentam o coeficiente de regressão de 0,015 entre uso de mídia social e desempenho de marketing e, 0,604 na relação entre CIM e desempenho de marketing. Apenas esta última apresenta uma relação significativa ($t= 7,261$, $p= 0,000$) não tendo relação positiva entre uso de mídia social e desempenho de marketing ($t= 0,178$, $p= 0,859$).

Ainda, sobre a relação de mediação, foi calculado o valor do caminho *path a* e *path b*. Para tanto, os valores foram multiplicados $0,663 \times 0,604 = 0,400$. Este valor apresenta a relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing mediada pela CIM. Desta forma, o coeficiente de regressão caiu de 0,407 para 0,400. Este valor indica existir relação de mediação.

A *Variance Accounted For* (VAF) apresenta a proporção da mediação, sendo dividido o efeito direto pelo total ($0,015 \div 0,407 = 0,037$). O efeito mediado é indicado por $1 - 0,037$, equivalendo a 96,3%. Este dado indica que a mediação da CIM explica aproximadamente 96,3% da relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing. Portanto, a H4 apresentou efeito total mediador, sendo aceita neste estudo.

Em relação a H4, é necessário analisar os efeitos diretos e indiretos que envolvem os construtos. Primeiramente, observa-se o efeito direto do uso de mídia social sobre o desempenho de marketing não foi significativo, o que permite entender que o uso de mídia social não influencia positivamente o desempenho de marketing. No entanto, ao se constatar a falta de influência positiva entre estes dois construtos possibilita ocorrer um efeito mediador total entre CIM na relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing, sendo o resultado encontrado para a H4, quando inserida a CIM como mediadora, apresentou-se efeito positivo nesta relação.

A partir de constatada a forte relação da CIM como mediadora, isto permite inferir que dentro do contexto estudado o uso de mídia social para as empresas apresentará uma influência positiva no desempenho de marketing quando essa relação é mediada pela comunicação integrada de marketing, alcançando todos os envolvidos com a empresa. Pois, a comunicação dentro das mídias sociais precisa ser consistente, alinhada e integrada, para que assim reflita em um desempenho de marketing satisfatório.

Ademais, a CIM permitirá que a comunicação aconteça de forma consistente, sendo coordenada entre todos os departamentos de interesse, permitirá também a interação entre cliente e empresa, dando espaço para uma comunicação dialógica, possibilita incluir a participação entre os stakeholders, estabelecendo relacionamento de longo prazo e, ainda permite o alinhamento organizacional tanto vertical (entre diferentes níveis hierárquicos) quanto horizontal (entre mesmos níveis hierárquicos). Essas características da CIM, atuam na mediação da comunicação emitida através das mídias sociais e quanto mais integrada e coordenada for esta comunicação, mais positiva será a influência na satisfação, aquisição, atendimento, objetivos de vendas e fidelidade dos clientes da empresa, alcançando desempenho de marketing superior.

Assim, este resultado contribuí para o entendimento da importância do processo de CIM nas empresas, sendo que o uso de mídia social dentro do contexto analisado de empresas de grande porte que as utilizam prioritariamente como uma estratégia de comércio social será influente quando a empresa possuir um processo de CIM estruturado.

Portanto, apenas a H1 foi rejeitada, sendo as hipóteses H2, H3 e H4 aceitas. O QUADRO 16 abaixo apresenta o resumo do resultado do teste das hipóteses.

QUADRO 16 - RESUMO DO TESTE DE HIPÓTESES

Hipótese	Coefficiente de Regressão	P-valor	Resultado
H1: O uso de mídia social influencia positivamente o desempenho de marketing.	0,030	0,727	Rejeitada
H2: O uso da mídia social influencia positivamente a comunicação integrada de marketing.	0,664	0,000	Aceita
H3: A comunicação integrada de marketing influencia positivamente o desempenho de marketing.	0,612	0,000	Aceita
H4: A comunicação integrada de marketing medeia a relação entre mídia social e desempenho de marketing.	0,400	0,000	Aceita

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Avaliar o quanto o modelo pode explicar a variável dependente, desempenho de marketing, é mais uma etapa da análise dos dados. Além disso, é verificado também o R^2 , este explica o quanto a variável antecedente explica a variável dependente. O teste foi realizado no SmartPLS 3® e os resultados podem ser observados na TABELA 13.

TABELA 13 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL

Construto	R^2	f^2
Uso de Mídia Social	-	0,001
CIM	0,438	0,333
Desempenho de Marketing	0,388	-

FONTE: Dados da pesquisa (2021).

De acordo Hair et al. (2017) o R^2 com valores de 0,75, 0,5, e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos. Como demonstrado na tabela acima, aproximadamente 43% da CIM é explicada pelas variáveis que a antecedem, neste caso, uso de mídia social. Já o desempenho de marketing, é explicado por cerca de 38%. Em relação ao uso de mídia social, esta não possui antecedente, portanto, não possui valor de R^2 .

Além do valor de R^2 , a TABELA 13 apresenta o valor de f^2 que representa o impacto da omissão de um determinado construto sobre o R^2 do modelo estrutural, destacando a importância individual de cada variável. Os valores de referência para f^2 são: 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente efeito pequeno, médio e alto (HAIR et al., 2017). Dessa forma, o uso de mídia social praticamente não apresenta efeito sobre o modelo, enquanto, a CIM possui um efeito médio.

Finalmente, conclui-se o teste de hipóteses deste estudo, a seguir, são discutidos os resultados encontrados nesta seção.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral verificar o efeito mediador que a CIM apresenta na relação entre uso de mídia social de desempenho de marketing. Para tanto, foi coletada 159 questionários válidos de empresas de varejo do Brasil, que utilizam algum tipo de mídia social. A análise dos resultados, constatou a existência da mediação total na relação proposta.

A partir deste resultado, é possível entender que o uso de mídia social para as empresas seja como canal de comunicação, seja como ferramenta de vendas, o desempenho de marketing será representativo quando mediado estrategicamente pela comunicação integrada de marketing. Em suma, empresas que fazem o uso de mídia social devem aprimorar suas estratégias de CIM para obterem desempenho de marketing satisfatório.

Além disso, este estudo teve alguns objetivos específicos que foram parcialmente atingidos. O primeiro objetivo proposto foi de verificar a influência do uso de mídia social no desempenho de marketing. Este objetivo foi respondido com a H1, que não apresentou efeito significativo, sendo esta hipótese rejeitada. Este resultado contribuí para o entendimento da importância da CIM dentro das organizações. Além disso, contribuí para o efeito mediador da CIM, que traz contribuições para a teoria e prática gerencial.

O segundo objetivo específico, foi verificar a influência do uso de mídia social na CIM. A H2 se propôs a responder este objetivo, sendo atingido. Os resultados apontaram em uma relação positiva o uso de mídia social na CIM. Neste ponto, o uso da mídia social pode contribuir para o relacionamento da empresa com os stakeholders, gerando interatividade entre as partes.

Assim, as empresas utilizam das mídias sociais são capazes de conhecer melhor seu cliente, direcionando com mais eficácia as suas ações, rastreando e monitorando as métricas das mídias social, além disso, permite direcionar e integrar a sua comunicação dentro e fora da organização.

O terceiro objetivo específico, foi de verificar a influência da CIM no desempenho de marketing. Este objetivo foi respondido pela H3, sendo atingido, através de uma influência positiva. Este resultado permite compreender que quanto mais eficaz for a utilização estratégica da CIM, mais se alcançará os objetivos propostos na área de marketing.

Além disso, a CIM proporciona sinergia entre os diferentes meios de comunicação, isto contribui para que a mensagem alcance de forma consistente todos os envolvidos dentro e fora da organização. Dessa forma, é capaz de refletir no desempenho operacional, além disso, possibilita aumentar a eficiência e eficácia da comunicação de marketing o que refletirá no desempenho de marketing.

O quarto objetivo específico foi verificar o efeito mediador da CIM na relação entre o uso de mídia social e CIM, sendo respondido através da H4, que apresentou resultado significativo. A resposta deste objetivo contribui para a lacuna que existe na literatura em relação a CIM no contexto digital das estratégias de marketing.

Por fim, de forma geral pode-se considerar que a CIM tem um papel relevante dentro das organizações, ao explicar de forma total como contribuí para integrar a comunicação dentro das mídias social e, por consequência, melhor de desempenho de marketing.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta seção, tem como objetivo apresentar as contribuições teóricas deste estudo, contrapondo as justificativas apresentadas na introdução.

A primeira contribuição teórica deste trabalho se refere a inserção do uso de mídia social na estrutura da CIM. Dentro do contexto empresarial, as mídias sociais são representadas pelas redes sociais, que permitem criar relacionamentos diretos entre empresa e cliente (GENSLER et al., 2013). Portanto, as mídias sociais estão cada vez mais presente na vida dos consumidores e, assim, sendo um meio mais próximo e simples para as empresas se comunicarem com os seus consumidores (PEREIRA; PAULO; GUERREIRO, 2016).

Este estudo contribuí ao demonstrar uma relação positiva entre uso de mídia social e CIM. Isto corrobora com o estudo de Keller (2009) na qual entende que a comunicação e o relacionamento com os clientes são intermediados pelas mídias sociais, o que gera vantagem competitiva para as organizações e permite orientar as suas atividades a partir de informações sobre o público-alvo. Dessa forma, as mídias sociais têm papel importante nas estratégias de marketing, em especial nas áreas de comunicação e relacionamento com o cliente (JUNIOR; SARQUIS; SEHNEM, 2014).

A segunda contribuição teórica deste estudo reside no aprofundamento da relação entre o uso de mídias sociais no construto da CIM como impulsionadores de melhor desempenho de marketing. Este estudo permite avançar no entendimento desta relação. Além do mais, a contribuição da CIM na era digital ainda é escasso (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; ŠKILTERE; BORMANE, 2018).

Finalmente, foi possível contribuir especialmente para a literatura de CIM. A literatura demonstrou limitação quanto a evidências empíricas da CIM, apresentando não existir comprovações que sustentam o efeito de mensagens consistentes da CIM transmitidas por diferentes meios de comunicação de marketing (DELGADO-BALLESTER; NAVARRO; SICILIA, 2012; LUXTON; REID; MAVONDO, 2014; LUXTON; REID; MAVONDO, 2017).

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Em relação as contribuições práticas, este trabalho possibilita contribuir de diversas formas. A primeira contribuição reside em compreender que a utilização das mídias sociais só refletirá em benefícios para as empresas quando utilizadas de forma estratégica, para que assim, possa influenciar no desempenho da organização. Assim, os gestores podem adotar essa ferramenta para aprimorar a comunicação bidirecional da organização.

Além disso, os gestores podem realizar o uso de mídia social como ferramenta para a promoção, *insights*, vendas, engajamento e relacionamento com o consumidor. Assim, é permitido a cúpula estratégica da organização entender os benefícios que a utilização estratégica das mídias social pode trazer para a empresa, seja no desempenho operacional, seja no desempenho de marketing.

A segunda contribuição está na importância de realizar uma gestão da comunicação da organização eficiente, neste caso, a CIM. Este trabalho demonstra para os gestores, que quanto mais alinhada, integrada e disseminada for a comunicação dentro da organização, melhores serão os seus resultados.

Permite os gestores compreenderem que é necessário fazer a comunicação circular entre todos os envolvidos com a organização. Nisto, ressalta-se a importância de que a utilização da CIM de forma eficaz contribuí para a organização adquirir vantagem competitiva, o que resulta em desempenho superior.

Por fim, como terceira contribuição prática, está na mediação entre o uso de mídias sociais e desempenho de marketing. Contribuí para o entendimento dos gestores em relação a importância da utilização das mídias social com o auxílio da CIM, sendo que esta garante a integração e coerência das informações, além disso, alcança todos os parceiros da organização.

Assim, o presente estudo se mostra relevante para prática gerencial das empresas brasileiras, auxilia os gestores a compreenderem os benefícios que a uso de mídia social e a CIM trazem para as organizações. Especialmente, quando estas variáveis atuam em conjunto, o que traz resultados mais consistente e satisfatórios. E ainda, contribuí na compreensão da importância de tal relação para o melhor desempenho da área de marketing.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa não é livre de limitações. Contudo, estas limitações podem auxiliar no desenvolvimento de pesquisas futuras. Um dos seus fatores limitadores se refere ao método escolhido e o corte temporal, na qual os dados são coletados em um único momento, o que impossibilita verificar as variações ao longo do tempo. Além disso, abordagens quantitativas não permitem investigar a profundidade de cada um dos casos pesquisados.

Fator como viés do método comum também é uma limitação deste estudo, pelo fato da pesquisa ter sido respondida apenas por um respondente de cada empresa, uma vez que, este único participante pode não possuir conhecimento necessário sobre os assuntos abordados no instrumento de coleta de dados. Outra limitação está na amostra pesquisada, sendo que foram estudadas apenas empresas do varejo.

Dessa forma, sugere-se pesquisas futuras em contextos diferentes, o que pode contribuir para o entendimento sobre uso de mídias sociais, CIM e desempenho de marketing. Além disso, pode-se realizar um estudo que destrinche as dimensões presentes nos construtos de uso de mídias sociais e CIM e, a partir de então, entender com mais profundidade as inter-relações presentes entre elas. Além disso, sugere-se estudos que analisem dentro de um contexto diferente a relação entre uso mídia social e desempenho de marketing, explorando as estratégias de uso de mídia social apresentadas por Li, Larimo e Leonidou (2021).

Finalmente, o presente estudo traz contribuições relevantes sobre a CIM e uso de mídia social, ao identificar que o uso de mídia social não reflete nos resultados de marketing da organização quando utilizadas de forma aleatória sem foco estratégico. No entanto, quando inserida a CIM a influência desta relação no desempenho de marketing passa a ser significativa.

REFERÊNCIAS

- AININ, S., PARVEEN, F., MOGHAVVEMI, S., JAAFAR, N. I., MOHD SHUIB, N. L. Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 3, p. 570-588, 2015.
- AMA – American Marketing Association – **Definition of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>, acesso em:26/jan/2021.
- ANANDA, A. S., HERNÁNDEZ-GARCÍA, A., LAMBERTI, L. N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1(3), p. 170–180, 2016.
- APPEL, G et al. The future of social media in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 79-95, 2020.
- ARAL, S., DELLAROCAS, C., GODES, D. Introduction to the special issue – socialmedia and business transformation: A framework for research. **Information Systems Research**, v.24(1), p.3–13, 2013.
- ASUR, S., HUBERMAN, B.A. Predicting the Future With Social Media. IEEE / WIC / ACM Conferência Internacional sobre Web Intelligence e Intelligent Agent Technology, 2010.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.
- BARCELLOS, R., SCHELELA, S.S. **Marketing e vendas**. Instituto Federal de educação, ciência e tecnologia, Educação a distância, Paraná, 2012.
- BARGER, V., PELTIER, J. W., SCHULTZ, D. E. Social media and consumer engagement: A review and research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v.10(4), p.268–287, 2016.
- BARNES, N. G. Tweeting and blogging to the top. **Marketing Research**, Vol. 22, No. 1, pp. 8-13, 2010.
- BARKI, W., BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n.6, p.534-538, 2013.
- BARON, R., KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BEARD, F. CIM use and client-ad agency relationships. **Journal of Marketing Communications**, v. 3, n. 4, p. 217–230, 1997.

BIDO, D. S., SILVA, D. SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 20, núm. 2, p. 488-536, 2019.

BLANKESPOOR, E., MILLER, G. S., WHITE, H. D. The role of dissemination in market liquidity: Evidence from firms' use of Twitter. **The Accounting Review**, v. 89, n. 1, p. 79-112, 2013.

BRAGA, V. S et al; Qualidade no atendimento ao cliente. X Semana de Extensão - XIV Jornada de Iniciação Científica, 2012.

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.

BRUCE, M., SOLOMON, M. R. Managing for media anarchy: A corporate marketing perspective. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 21(3), p. 307–318, 2013.

BRUHN, M., SCHNEBELEN, S. Integrated Marketing Communication –From an Instrumental to a Customer-Centric Perspective. **European Journal of Marketing**, 51 (3), 464–489, 2017.

BUZZELL, R. D., GALE, B.T., SULTAN, R. G.M. Market share – a key to profitability. **Harvard Business Review**, v. 53, p. 97-106, Jan./Feb, 1975.

CAMILLERI, M.A. The SMEs' technology acceptance of digital media for stakeholder engagement. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2018.

CARRAPATO, A. C., PIZZINATTO, N. K., ZACCARIA, R. B. Marketing de relacionamento na era digital: um estudo no facebook. **CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, v.7, n.2, p. 16-30, 2019.

CARVALHO, G. J., PEREIRA, J. F. O., NUNES, R. S. A influência das redes sociais no comportamento de compra. **Pós em Revista do Centro Universitário Newton**, v. 6(1), 1-9, 2012.

CAYWOOD, C., SCHULTZ, D., WANG, P. Integrated Marketing Communication: A Survey of National Consumer Goods. **Evanston,IL: Department of Integrated Marketing Communication**, Northwestern University., 1991.

CHAMPION, D. The Price of Undermanagement. **Harvard Business Review**, v. 77(2), p. 14-15, 1999.

CHIN, W. W., MARCOLIN, B. L., NEWSTED, P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study And Electronic Mail Emotion/Adoption Study, **Information Systems Research**, v.14(2), p.189-217, 2003.

CHRISTENSEN, L.T., FIRAT, A.F., TORP, S. The Organisation of Integrated Communications: Toward Flexible Integration. **European Journal of Marketing**, v.42 (3/4), p.423-452, 2008.

CHUNG, A. Q. H., ANDREEV, P., BENYOUCEF, M., DUANE, A., O'REILLY, P. Managing an organisation's social media presence: An empirical stages of growth model. **International Journal of Information Management**, v. 37, p. 1405–141, 2017.

CIRIBELI, J. P.; PAIVA, V. H. P. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Mediação**, v. 13, n. 12, p. 58-74, 2011.

CLARK, B. H. Managerial perception of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 1, p. 3-25, 2000.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage. Capítulo 5 (the survey) p. 117-163, 2003.

CORNELISSEN, J.P. "Integrated Marketing Communications and the Language of Market Development," **International Journal of Advertising** 2, 0 (4), 483-499, 2001.
CUMMINS, S; PELTIER, J. W; DIXON, A. Omni-channel research framework in the context of personal sales and sales management: A review and research extensions. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 10, nº 1, p. 2-16, 2016.

CRESWELL, J. W. **Research Design. Qualitative, quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Londres: SAGE Publications, 2014.

DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.

DELGADO-BALLESTER, E., NAVARRO, A., SICILIA, M. Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity. **European Journal of Marketing**, Vol. 46 No. 1/2, pp. 31 – 51, 2012.

DESSART, L., VELOUTSOU, C., MORGAN-THOMAS, A. Capturing consumer engagement: Duality, dimensionality and measurement. **Journal of Marketing Management**, v. 33(5–6), p. 399–426, 2016.

DOYLE, P. Valuing marketing's contribution. **European Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 233-245, 2000.

DUNCAN, T.R., EVERETT, S.E. Client perceptions of integrated marketing communication. **Journal of Advertising Research**, Vol. 33, No. 3, pp. 30-39, 1993.

DUNCAN, T., MORIARTY, S.E. A Communication Based Marketing Model for Managing Relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 1, 1998.

DUNCAN, T.R., MULHERN, F., EDS. A White Paper on the Status, Scope and Future of IMC (from IMC symposiums sponsored by the IMC programs at Northwestern University and the University of Denver), New York: McGraw-Hill, 2004.

EFFING, R., SPIL, A. A. M. The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. **International Journal of Information Management**, v. 36(1), p.1–8, 2016.

EMARKETER. Digital ad spending benchmarks by industry – the complete eMarketer series. Disponível em
 :<www.emarketer.com/public_media/docs/Digital_Ad_Spending_Benchmarks_by_Industry-The_Complete_eMarketer_Series-05092014-FINAL.pdf>. Acesso em 25 de jan 2021.

ERCI, M. S. Importance of integrated marketing communication components regarding brand promotion and their effects on company performance: An empirical research. **Research Journals**, p 1994-2009, 2011.

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, 2000.

FARRIS, P. W., BENDLE, N. T., PFEIFER, P. E., REIBSTEIN, D. J. Marketing metrics 50+ metrics every executive should master. Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2006.

FELIX, R., RAUSCHNABEL, P.A., HINSCH, C. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 118-126, 2017.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística com SPSS**. 2o ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

FILO, K., LOCK, D., KARG, A. Sport and social media research: a review. **Sport Manage**. Rev. 18 (2), 166–181, 2015.

FINNE, Å., GRÖNROOS, C. Rethinking marketing communication: from integrated marketing communication to relationship communication. **Journal of Marketing Communications**, Vol. 15 No. 2/3, pp. 179–195, 2009.

FOROUDI, P. et al. IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. **European Journal of Marketing**, v. 51 n. 3, p. 528-550, 2017.

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. **Estatística Aplicada**. Bookman ed. Porto Alegre, 2006.

GALÃO, F.P., CRESCITELLI, E., BACCARO, T.A. Comunicação Integrada de Marketing: uma Ferramenta do Posicionamento Estratégico. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 12, n. 1, p. 85-91, 2011.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GARCÍA, D. A., GARCÍA, S. C., BLANCO, T. P., SÁNCHEZ, J. Integrated marketing communication in the digital environment. Advertiser attitudes towards online communication techniques. **Estudos em Comunicação**, v. 29, 241-258, 2019.

GENSLER, S., VÖLCKNER, F., LIU-THOMPSON, Y., WIERTZ, C. Managing brands in the social media environment. **Journal of Interactive Marketing**, 27(4), 242–256, 2013.

GUSSONI, L. A., NEVES, M.F. Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 201-229, out./dez, 2013.

HABIBI, F., HAMILTON, C. A., VALOS, M. J., CALLAGHAN, M. E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. **European Business Review**, v. 27(6), p. 638–655, 2015.

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

HAIR, J., BLACK, C., BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; **Análise multivariada de dados** – 6ª. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J., HULT, G. T., RINGLE, C. M., SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. Singapore, 2013.

HAIR, J. F., GABRIEL, M. L. D. S., PATEL, V. K. AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 44–55, 2014.

HAIR, J., ORTINAU, B., CELSI, M., BUSH, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing** – 3ªed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

HAIR J., HULT, G.T.M., RINGLE C. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** – California: Sage publications, 2017.

HANNA, R., ROHM, A., CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v.54(3), p.265–273, 2011.

HANSSSENS, D. M., VILLANUEVA, J., YOO, S. Word-of-mouth and marketing effects on customer equity. **Handbook of Research on Customer Equity in Marketing**, p. 178–198, 2015.

HARRIGAN, P., SOUTAR, G., CHOUDHURY, M. M., LOWE, M. Modelling CRM in a social media age. **Australasian Journal of Marketing**, 23, 27–37, 2015.

HARMELING, C.M., MOFFETT, J.W., ARNOLD, M. J., CARLSON, B. D. Toward a theory of customer engagement marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 45(3), 312–335, 2017.

HE, W., WANG, F., AKULA, V. Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 275-294, 2017.

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.

JUNIOR, V. R., SARQUIS, A. B., SEHNEM, S. Uso de mídias sociais no setor de ensino superior. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.1, n.2, Janeiro/Abril – 2014.

KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v.53, p.59–68, 2010.

KATSIKEAS, C. S., MORGAN, N. A., LEONIDAS, L. C., HULT, G. T. M. Assessing performance outcomes in marketing. **Journal of Marketing**, v.80, 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.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Administração de marketing. tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 544, 2012.

KLEPEK, M., STARZYCZNÁ, H. Marketing communication model for social networks. **Journal of Business Economics and Management**, v. 19 Issue 3: 500–520, 2018.

KIETZMANN, J., HERMKENS, K., MCCARTHY, I., SILVESTRE, B. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**, v.54 (3), p.241–251, 2011.

KITCHEN, P., SCHULTZ, D. A multi-country comparison of the drive for IMC. **Journal of Advertising Research**, V.39, No.1, p.21-38,1999.

KITCHEN, P. J., SCHULTZ, D. E. A response to “Theoretical Concept or Management Fashion?”. **Journal of Advertising Research**, Vol. 40 No. 5, pp. 17-21, 2000.

KITCHEN, P. J. New paradigm – IMC – Under fire. 15, 1. **Competitiveness Review**, p. 72-80, 2005.

KITCHEN, P. J., BURGMANN, I. Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. **Journal of Business Strategy**, vol.36, n.4, pp.34-39, 2015.

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

KLIATCHKO, J. “Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars”, **International Journal of Advertising**, Vol. 27 No. 1, pp. 133–160, 2008.

KLIATCHKO, J. IMC 20 years after: A second look at IMC definitions. **International Journal of Integrated Marketing Communications**, vol. 1 ed 2, p7-12. 6p. 2, 2009.

KUMAR, V., CHOI, J. B., GREENE, M. V. Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: capturing the time-varying effects. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 45(2), p 268-288, 2016.

KUMAR, V. Evolution of marketing as discipline: What has happened and what to look out for? **Journal of Marketing**, vol.79, pp.1-9, 2015.

KUMAR, A., BEZAWADA, R., RISHIKA, R., JANAKIRAMAN, R., KANNAN, P. K. From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. **Journal of Marketing**, v. 80 (1), p. 7–25, 2016.

KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. In: Kompella K. (eds) **Marketing Wisdom. Management for Professionals**, p 139-156, 2019.

LABRECQUE, L. I., VOR DEM ESCHE, J., MATHWICK, C., NOVAK, T. P., HOFACKER, C. F. Consumer power: evolution in the digital age. **Journal of Interactive Marketing**, 27(4), 257–269, 2013.

LAM, H. K. S., YEUNG, A. C. L., CHENG, T.C. E. The impact of firms’ social media initiatives on operational efficiency and innovativeness. **Journal of Operations Management**, v. 47, p. 28-43, 2016.

LARAN, J., DALTON, A. N., ANDRADE, E. B. The curious case of behavioral backlash: why brands produce priming effects and slogans produce reverse priming effects. **The Journal of Consumer Research**, v.37(6), p.999–1014, 2011.

LI, F., LARIMO, J., LEONIDOU, L. C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.49, p. 51–70, 2021.

LIANG, X., GAO, Y. Marketing performance measurement systems and firm performance. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 885-907, 2020.

LUCK, E., MOFFATT, J. IMC: has anything really changed? a new perspective on an old definition. **Journal of Marketing Communications**, Vol. 15 No. 5, pp. 311–325, 2009.

LUXTON, S., REID, M.; MAVONDO, F. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, Vol. 44 No. 1, pp. 37–46, 2015.

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.

MADHAVARAM, S., BADRINARAYANAN, V., MCDONALD, R.E. Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: a conceptual framework and research propositions". **Journal of Advertising**, Vol. 34, N. 4, pp. 69–80, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani ; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2012.

MALTHOUSE, E. C., HAENLEIN, M., SKIERA, B., WEGE, E., ZHANG, M. Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. **Journal of Interactive Marketing**, v.27(4), p.270–280, 2013.

MANGOLD, W. G., FAULDS, D. J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, Vol. 52, No. 4, pp. 357-365, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing, edição compacta** – 5ªed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MENEGATTI, M. S., RIBEIRO, I., MENEGHATTI, M. R., SERRA, F. A. R. Decisão de compras pela internet: uma análise a partir do tempo de utilização de mídias sociais e da interatividade com a marca. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 16, pp. 41-54, 2017.

MENTION, A., BARLATIER, P. J., JOSSERAND, E. Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v.144, 242-250, 2019.

MIHAELA, O. O. E. The Influence of The Integrated Marketing Communication on The Consumer Buying Behaviour. *Procedia Economics and Finance*, V. 23, P. 1446 – 1450, 2015.

MINTZ, O., CURRIM, I. S. What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 17 –40, 2013.

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

MUNINGER, M. I., HAMMEDI, W., MAHR, D. The value of social media for innovation: A capability perspective. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 116-127, 2019.

NEIL PATEL. Social media analytics: 12 relatórios que ajudarão sua estratégia . Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/social-media-analytics/>>. Acesso em 28 mar 2021.

NETI, S. Social media and its role in marketing. **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**, v.1, 2011.

NGUYEN, B., YU, X., MELEWAR, T. C., CHEN, J. Brand innovation and social media: knowledge acquired from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. **Industrial Marketing Management**, 51, 11-25, 2015.

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.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18(9), p. 697–713, 1997.

OLIVEIRA, E. R., SERRALVO, F. A., FURLANI, R. M. O Papel da Comunicação Integrada de Marketing na Construção do Valor da Marca: O Caso Bunge Fertilizantes, 2015.

OLIVEIRA, E.G et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n. 2, p. 999-999, 2009.

OTS, M., NYILASY, G. Integrated Marketing Communications (IMC): Why Does It Fail? An Analysis of Practitioner Mental Models Exposes Barriers of IMC Implementation. **Journal of Advertising Research**, v. ,n. ,p. , 2015.

PANSARI, A., KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 45, p. 294–311, 2017.

PARVEEN, F., JAAFAR, N. I., AININ, S. Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media. **Telematics and Informatics**, v. 32, ed 1, p. 67-78, 2015.

PELTIER, J.W., SCHIBROWSKY, J.A., SCHULTZ, D.E. Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing”, **International Journal of Advertising**, Vol. 22 No. 1, pp. 93–115, 2003.

PHELPS, J., JOHNSON, E. Entering the quagmire: Examining the 'meaning' of integrated marketing communications. **Journal of Marketing Communications**, v. 2, n. 3, p. 159–172, 1996.

PIQUERAS, J. R. "La Formación de la Satisfacción / Insatisfacción del Consumidor". Tesis Doctoral. Universitat de Valencia, **Facultad de Economía**, 2003.

PISICCHIO, A. C., TOALDO, A. M. M. Integrated marketing communication in hospitality SMEs: analyzing the antecedent role of innovation orientation and the effect on market performance. **Journal of Marketing Communications**, p. 1-20, 2020.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., PODSAKOFF, N. P. 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., KITCHEN, P.J. How integrated marketing communications (IMC) works? a theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. **Comunicación y Sociedad**, Vol. 25 No. 1, pp. 313–348, 2012.

PORCU, L., DEL BARRIO-GARCÍA, S., KITCHEN, P.J. Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 692–718, 2017.

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., 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**, 2019.

QUEIROZ, L. S. de., LUFT, M. C. M. S. Validação de uma escala multidimensional para o uso de mídias sociais. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 4, p. 603–619, 2018.

RAPP, A., BEITELSPACHER, L., GREWAL, D., HUGHES, D. Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 41(5), p 547–566, 2013.

REID, M. IMC-performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. **International Journal of Advertising**, Vol. 22 No. 2, pp. 227– 248, 2003.

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. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, v. 44, n. 1, p. 37–46, 2015.

RINGLE, C. M., DA SILVA, D., BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.

RIMKIENĖ, I. Integrated Marketing Communication: Theoretical Approach. Proceedings of the International Scientific Conference: Rural Development, Aleksandras Stulginskis University, Lithuania, p 307, 2013.

RUST, R. T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.

RYDÉN, P., RINGBERG, T., WILKE, R. How managers' shared mental models of business-customer interactions create diferente sensemaking of social media. **Journal of Interactive Marketing**, v.31, p. 1–16, 2015.

SANTOS, G., FERREIRA, R., PAIXÃO, M.R. Análise na Aplicabilidade de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em um Centro Varejista (Mall). **Revista de tecnologia aplicada (rta)**, v.6, n.1, p.48-65, 2017.

SANTOS, S. S. S. dos, BEGNINI, S., CARVALHO, C. E. O efeito do uso das mídias sociais e das capacidades dinâmicas no desempenho mercadológico de micro, pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v.19(1), 174-196, 2020.

SARAVANAKUMAR, M., SUGANTHALAKSHMI, T. Social Media Marketing. **Life Science Journal**, v. 9(4), p. 4444-4451, 2012.

SCHIVINSKI, B., DABROWSKI, D. The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. **Journal of Marketing Communications**, v.22(2), p.189–214, 2016.

SCHULTZ, D.E., SCHULTZ, H. Transitioning marketing communication into the twenty-first century, **Journal of Marketing Communications**, Vol. 4, No. 1, p 9-26, 1998.

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. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pibdo-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 05 de Janeiro de 2021.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Tra>

[balho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf](#). Acesso em 13 de Abr. de 2021.

SEMENIK, R.J. *Promotion and Integrated Marketing Communications*, Thompson Learning, London, 2002.

ŠERIC, M., GIL-SAURA. Integrated marketing communications in high-quality hotels in central and southern Dalmatia: a study from the perspective of managers and guests. 2012.

SERIC, M., GIL-SAURA, I RUIZ-MOLINA, M.E. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 39, pp. 144-156, 2014.

SERRA, B., STOROPOLI, J.E., PINTO, C.F., SERRA, F.R. Mídias sociais e negócios: um estudo delphi. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.12, p.236-253, 2013.

SEVIN, C. H. *Marketing productivity analysis*. New York: McGraw Hill, 1965.

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHUKLA, P. **Marketing Research**. Brighton: Bookboon, 2008.

SHIN, K.Y. *The Executor of Integrated Marketing Communications Strategy: Marcom Manager's Working Model*, Springer Science & Business Media, Heidelberg, New York, Dordrecht, London, 2013.

ŞKILTERE, D., BORMANE, S. Integrated Marketing Communication as a Business Management Tool in the Context of Sustainable Development. **Open Economic**, v. 1, p. 115-123, 2018.

SMITH, A., FISCHER, E., YONGJIAN, C. How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26(2), p. 102–113, 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Estudo o papel do varejo na economia brasileira – atualização 2021. Disponível em <http://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2021-sbvc/>. Acesso em 26 de Abr de 2021.

STEWART, D. W. Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 636-643, 2009.

SRINIVASAN, S., LESZCZYC, P. T. L., BASS, F. M. Market share response and competitive interaction: the impact of temporary, evolving and structural changes in prices. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, p. 281-305, 2000.

TAFESSE, W. An experiential model of consumer engagement in social media. **Journal of Product and Brand Management**, v. 25(5), p. 424–434, 2016.

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

TAFESSE, W., WIEN, A. Strategically implementing social media marketing: an empirical assessment. **Journal of Marketing Management**, p.1-18, 2018.

TAYLOR, C. R. Measuring return on investment from advertising: 'holy grail' or necessary tool? **International Journal Advertising**. v.29 (3), p. 345–348, 2010.

TAYLOR, C. R. Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond. **International Journal of Advertising**, Vol. 29 No. 2, p. 161-164, 2010 b.

TIAGO, M., VERÍSSIMO, J. Digital marketing and social media: Why bother?. **Business Horizons**, v. 57(6), p. 703–708, 2014.

TIBURCIO, J. S., SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, p. 13-26, 2014.

VALOS, M. J., HAJI HABIBI, F., CASIDY, R., DRIESENER, C. B., MAPLESTONE, V. L. Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks: Perspectives of services marketers. **Marketing Intelligence & Planning**, v.34(1), p.19-40, 2016.

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.

VERNUCCIO, M., CECCOTTI, F. Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision. **European Management Journal**, v33, 438–449, 2015.

VILLANUEVA, J., YOO, S., HANSENS, D. M. The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. **Journal of Marketing Research**, v. XLV, p. 48–59, 2008.

VOORVELD, H. A. M. et al. Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type. **Journal of Advertising**, 47:1, 38-54, 2018.

WACHDANIYAH, A.R., WIJAYA, S., FASYA, A.H.Z. Literature review: implementasi integrated marketing communication (imc) dalam menunjang pemasaran rumah SAKIT. **National Conference for Ummach**, 2020.

WANG, X., YU, C., WEI, Y. Social media peer communication and impacts on purchase intentions: a consumer socialization framework. **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 26 No. 4, pp. 198–208, 2012.

WANG, Z., KIM, H. G. Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. **Journal of Interactive Marketing**, v. 39, p. 15–26, 2017.

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**, 2020.

We are social. Disponível em: <<https://wearesocial.com/digital-2021>>. Acesso em 28 Mar 2021.

WHITING, D. Is marketing playing with just one club. **The Market Leader**, Quarter 3, p.51, 2010.

WINARSIH., INDRIASTUTI., M., FUAD, K. Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. **Springer Nature Switzerland**, pp. 471–476, 2021.

WONG, K. K. K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, p.1-32, 2013.

XU, A. et al. A New Chatbot for Customer Service on Social Media. **Chatbot Interfaces**, p 6-11, 2017.

YASA, N. N. K. et al. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. **Management Science Letters**, v. 10, p. 2845–2848, 2020.

ZAHAY, D. et al. The Role of Transactional Versus Relational Data in IMC Programs: Bringing Customer Data Together. **Journal of Advertising Research**, v 44 (1), p 3–18, 2004.

APÊNDICE A – ESCALAS ORIGINAIS

Social media use – Tafesse e Wien (2018)
Social media strategy
<i>EMS_1. Our social media strategy clarifies key performance goals</i>
<i>EMS_2. Our social media strategy outlines directions for executing our social media programme</i>
<i>EMS_3. Our social media strategy is closely aligned with our marketing strategy</i>
<i>EMS_4. Our social media strategy offers a clear definition of our target audience</i>
Customer engagement initiatives
<i>IEC_1. We encourage customers to interact with us in social media</i>
<i>IEC_2. We create interesting and engaging content to stimulate customer engagement</i>
<i>IEC_3. We respond actively to customer comments and questions</i>
<i>IEC_4. We acknowledge and reward customers who engage with us</i>
Social media analytics
<i>AMS_1. We use social media analytics to plan and execute our social media effort</i>
<i>AMS_2. We use social media analytics to learn about our customers</i>
<i>AMS_3. We use social media analytics to measure our effectiveness</i>
<i>AMS_4. We track and monitor relevant social media metrics</i>
The firm-wide IMC Scale – Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)
Message consistency
<i>CONS_1. My company carefully coordinates all the messages originated by all departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.</i>
<i>CONS_2. My company maintains consistency in all the visual components of communication.</i>
<i>CONS_3. My company periodically reviews all its planned messages to determine its level of strategic positioning consistency.</i>
<i>CONS_4. 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.</i>
Interactivity
<i>INTE_1. My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders' inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.</i>
<i>INTE_2. 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.</i>
<i>INTE_3. 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.</i>
<i>INTE_4. In my company, strategic use of the ICTs enhances the speed of response of the organisation as a whole.</i>
<i>INTE_5. 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.</i>
<i>INTE_6. 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.</i>
<i>INTE_7. My company proactively implements social media by listening to the existing conversations to promote a dialogue with its stakeholders.</i>
Stakeholder-centred strategic focus
<i>STAK_1. The company's mission is a key consideration in its communications planning and it is promoted among stakeholders.</i>
<i>STAK_2. 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.</i>

STAK_3. <i>In my company, acknowledgement of the main touch-points between the company and its stakeholders is paramount to strengthen for more effective communication.</i>
STAK_4. <i>In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company.</i>
STAK_5. <i>In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, in my company human resources in all organisational areas must collaborate as needed.</i>
STAK_6. <i>In my company, human resources in all organisational areas pursue the objective of providing stakeholder-centred solutions.</i>
STAK_7. <i>My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high-value solutions for stakeholders.</i>
Organisational alignment
ALIN_1. <i>My company carefully manages horizontal internal communication by ensuring that all organisational areas acknowledge the goals pursued by the organisation.</i>
ALIN_2. <i>My company carefully manages vertical internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organisation.</i>
ALIN_3. <i>My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts per month with each other.</i>
ALIN_4. <i>In my company horizontal and vertical cooperation are crucial because all departments affect the corporate reputation.</i>
ALIN_5. <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>
ALIN_6. <i>In my company encouraging and promoting a collaborative culture and climate is highly relevant in order to activate cross-functional coordination mechanisms.</i>
ALIN_7. <i>My company trains all human resources to enable them to develop cooperation and coordination skills.</i>
Marketing Performance – Tafesse e Wien (2018)
<i>Related to the objectives established in the last year . . .</i>
MKTP_1. <i>... we improved our customer's satisfaction.</i>
MKTP_2. <i>... we acquired new costumers more than what was expected.</i>
MKTP_3. <i>... we improved our costumer's attendance.</i>
MKTP_4. <i>... we achieved our sales goals.</i>
MKTP_5. <i>... we improved the customer's loyalty.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

APÊNDICE B – TRADUÇÃO REVERSA (ING > PT-BR)

Escala de uso de mídia social – Tafesse e Wien (2018)
Estratégia de mídia social
EMS_1. Nossa estratégia de mídia social esclarece as principais metas de desempenho.
EMS_2. Nossa estratégia de mídia social descreve as direções para a execução de nosso programa de mídia social.
EMS_3. Nossa estratégia de mídia social está intimamente alinhada com nossa estratégia de marketing.
EMS_4. Nossa estratégia de mídia social oferece uma definição clara do nosso público-alvo.
Iniciativas de engajamento do cliente
IEC_1. Encorajamos os clientes a interagir conosco nas redes sociais.
IEC_2. Criamos conteúdo interessante e envolvente para estimular o envolvimento do cliente.
IEC_3. Respondemos ativamente aos comentários e perguntas dos clientes.
IEC_4. Reconhecemos e recompensamos os clientes que se engajam conosco.
Análise de mídia social
AMS_1. Usamos análise de mídia social para planejar e executar nosso esforço de mídia social.
AMS_2. Usamos análises de mídia social para aprender sobre nossos clientes.
AMS_3. Usamos análises de mídia social para medir nossa eficácia.
AMS_4. Rastreamos e monitoramos as métricas relevantes da mídia social.
Escala de CIM – Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)
Consistência na mensagem
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.
CONS_2. Minha empresa mantém consistência em todos os componentes visuais da comunicação.
CONS_3. Minha empresa revisa periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.
CONS_4. 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.
Interatividade
INTE_1. Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.
INTE_2. 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.
INTE_3. Na minha empresa é crucial ter uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .
INTE_4. Na minha empresa, o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.
INTE_5. 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.
INTE_6. A minha empresa considera que a relação com seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.
INTE_7. Minha empresa implementa a mídia social de forma proativa, ouvindo as conversas existentes para promover o diálogo com seus <i>stakeholders</i> .
Foco estratégico nos stakeholders
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .
STAK_2. 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> .

STAK_3. Na minha empresa, o reconhecimento dos principais pontos de contato entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> é fundamental para fortalecer a comunicação.
STAK_4. Na minha empresa, as mídias sociais são uma forma alternativa para os <i>stakeholders</i> contatarem a empresa.
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com seus <i>stakeholders</i> .
STAK_6. Na minha empresa, as pessoas nas diversas áreas buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .
STAK_7. Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para seus <i>stakeholders</i> .
Alinhamento organizacional
ALIN_1. Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação horizontal 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.
ALIN_3. Minha empresa garante que seus agentes externos e parceiros tenham pelo menos um contato por mês entre si.
ALIN_4. Na minha empresa, a cooperação horizontal e vertical é crucial porque todos os departamentos afetam a reputação da empresa.
ALIN_5. Na minha empresa, funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.
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.
ALIN_7. Minha empresa treina os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.
Desempenho de marketing – Tafesse e Wien (2018)
Relacionado aos objetivos estabelecidos no último ano...
DM_1. ... melhoramos a satisfação dos nossos clientes.
DM_2. ... adquirimos novos clientes mais que o esperado.
DM_3. ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.
DM_4. ... atingimos nossas metas de vendas.
DM_5. ... melhoramos a lealdade dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

APÊNDICE C– VERSÃO 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,

Andreia Pereira Moreira - andreiamoreiradm@gmail.com

PARTE 1 – USO DE MÍDIA SOCIAL

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

A sua empresa utiliza algum tipo de **mídia social** (redes sociais, site, blog, entre outros)?

Sim

Não

1.1 Estratégia de mídia social	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
EMS_1. Nossa estratégia de mídia social esclarece as principais metas de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
EMS_2. Nossa estratégia de mídia social descreve as direções para a execução de nosso programa de mídia social.	1	2	3	4	5	6	7
EMS_3. Nossa estratégia de mídia social está intimamente alinhada com nossa estratégia de marketing.	1	2	3	4	5	6	7
EMS_4. Nossa estratégia de mídia social oferece uma definição clara do nosso público-alvo.	1	2	3	4	5	6	7

1.2 Iniciativas de engajamento do cliente	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
IEC_1. Encorajamos os clientes a interagir conosco nas redes sociais.	1	2	3	4	5	6	7
IEC_2. Criamos conteúdo interessante e envolvente para estimular o envolvimento do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
IEC_3. Respondemos ativamente aos comentários e perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
IEC_4. Reconhecemos e recompensamos os	1	2	3	4	5	6	7

clientes que se engajam conosco.							
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

1.3 Análise de mídia social	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
AMS_1. Usamos análise de mídia social para planejar e executar nosso esforço de mídia social.	1	2	3	4	5	6	7
AMS_2. Usamos análises de mídia social para aprender sobre nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
AMS_3. Usamos análises de mídia social para medir nossa eficácia.	1	2	3	4	5	6	7
AMS_4. Rastreamos e monitoramos as métricas relevantes da mídia social.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pela autora (2021), adaptado de Tafesse e Wien (2018)

PARTE 2 –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 na mensagem	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
-------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

CONS_1. Minha empresa coordena cuidadosamente todas as mensagens originadas por todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência de todo seu posicionamento estratégico.	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 suas comunicações para determinar o 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 (bens e serviços) e as demais mensagens as quais são derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos.	1	2	3	4	5	6	7

2.2 Interatividade	<p style="text-align: center;"> DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE </p>						
INTE_1. Minha empresa promove a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos (bens e serviços) e a empresa em si.	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 diversas pessoas e departamentos, e unifica essa informação em uma base que é de fácil acesso para todos os níveis organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_3. Na minha empresa é crucial ter uma atitude de resposta 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 a estratégia de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_6. Minha empresa acredita que a relação entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer diálogo baseado na confiança.	1	2	3	4	5	6	7
INTE_7. Minha empresa proativamente utiliza mídias sociais, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com nossos <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 o planejamento das comunicações 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 a eficiência e eficácia de sua comunicação interna, 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 maior 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						
ALIN_1. Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação horizontal interna garantindo que todos saibam os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
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 horizontal e vertical 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.	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 pela autora (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...	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
DM_1. ... aprimoramos a satisfação de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DM_2. ... adquirimos novos clientes acima do que era esperado.	1	2	3	4	5	6	7
DM_3. ... aprimoramos nosso atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
DM_4. ... atingimos os objetivos de venda.	1	2	3	4	5	6	7
DM_5. ... aprimoramos a lealdade do consumidor.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Tafesse e Wien (2018)

PARTE 4 – REFLEXO DA COVID-19

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

Em relação à pandemia da COVID-19...	DISCORDO TOTALMENTE  CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7
CO_1. ... a minha empresa foi atingida e prejudicada pela crise.							
CO_2. ... a estratégia de marketing da minha empresa foi afetada.							
CO_3. ... o desempenho da minha empresa foi prejudicado.							

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

PARTE 5 – 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**.

5.1 Indique o número de funcionários em sua empresa:

1. Entre 0 e 19 funcionários
2. Entre 20 e 99 funcionários
3. Entre 100 e 499 funcionários.
4. Mais de 499 funcionários

5.2 Indique (em anos) há quanto tempo sua empresa está no mercado: _____

5.3 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? _____

5.4 Assinale quais desses meios de comunicação sua empresa utiliza:

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

PARTE 6 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

6.1 Qual cargo você ocupa na sua empresa?

1. () Sócio/proprietário
2. () Diretor de marketing
3. () Gerente de marketing
4. () Outro. Qual? _____

6.2 Há quanto tempo você trabalha na sua empresa? _____

6.3 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.
