

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO MAGALHÃES CAVALCANTI DA ROCHA

O EFEITO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA
RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E O DESEMPENHO
FINANCEIRO



CURITIBA

2023

PAULO MAGALHÃES CAVALCANTI DA ROCHA

O EFEITO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA
RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E O DESEMPENHO
FINANCEIRO

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

2023

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

Rocha, Paulo Magalhães Cavalcanti da

O efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro / Paulo Magalhães Cavalcanti da Rocha. – Curitiba, 2023.

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.

1. Marketing. 2. Comunicação em marketing. 3. Desempenho financeiro. 4. Marketing de relacionamento. I. Martins, Tomas Sparano. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



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

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **PAULO MAGALHÃES CAVALCANTI DA ROCHA** intitulada: **O EFEITO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E O DESEMPENHO FINANCEIRO**, sob orientação do Prof. Dr. TOMAS SPARANO MARTINS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

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

Curitiba, 28 de Fevereiro de 2023.

Assinatura Eletrônica

03/03/2023 12:09:22.0

TOMAS SPARANO MARTINS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

03/03/2023 21:57:24.0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

03/03/2023 12:13:07.0

HEITOR TAKASHI KATO

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 262056

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.ppgp.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>
e insira o código 262056

Dedico este trabalho a Deus, minha família e todos os que de alguma forma contribuíram. Vocês me deram condições de chegar até o fim desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Lutero Teixeira da Rocha e Laurete Magalhães Cavalcanti da Rocha. Obrigado pelo apoio e pelos incentivos, ao longo destes últimos anos, neste novo contexto do mestrado, além dos momentos compartilhados durante o isolamento social.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Tomas Martins, por todo o conhecimento e as experiências compartilhadas em sala de aula, grupo de pesquisa e orientações. Agradeço pelos questionamentos feitos que serviram como guia para o desenvolvimento da dissertação.

Aos Profs. Drs. Ana Maria Machado Toaldo e Heitor Takashi Kato, por aceitarem os convites para colaborarem com esta pesquisa e pelas recomendações dadas na qualificação do projeto de pesquisa.

À Profª Drª Simone Didonet por todo o conhecimento compartilhado nas aulas e por todas as discussões que auxiliaram nas escolhas dos temas e na busca das lacunas de pesquisa que foram encontradas.

Aos Profs. Drs. Natália Rese, José Carlos Korelo, Elder Semprebon, Bárbara Galleli Dias, Fernanda Salvador Alves, Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov e Mariana de Freitas Coelho, pelas contribuições a minha formação.

Aos amigos, que tornaram a trajetória mais leve. Em especial, agradeço aos amigos que tenho em Curitiba e que me ajudaram a conhecer melhor a cidade, receberam-me em suas casas e estiveram ao meu lado quando precisei.

A todos os colegas de turma, que iniciaram comigo esta jornada, mesmo aqueles que por circunstâncias da vida, não puderam concluí-la. Agradeço a Paola Tramontin Marques, Darlene Medeiros, Bruno Eduardo Pereira, Victor Matheus Batista, Letícia Kurzydlovski, Rafael Busanello, Michele Estarnekes, Saulo Arcaro, Welliton Oliveira, Artur Morgan, Amanda Carolina Maia, Gabriele da Cunha Lopes e Wilmara Ferreira Dias. Agradeço de uma forma especial àqueles com quem tive mais contato e mais trocas ao longo do processo.

Aos veteranos, que já sabendo o caminho, contribuíram sempre com desprendimento e generosidade. Em especial, aos amigos Gustavo Forapani e Marina Proença, que sempre se colocaram à disposição e sempre compartilharam interessantes experiências da vida acadêmica. A Paulo Morilha e a Bruna Cescatto

Costa que também concederam importantes contribuições e dicas, que facilitaram este processo.

Aos meus tios Santino Cavalcanti e Ana Márcia Cavalcanti e a minha tia Lídia Teixeira da Rocha, por todos os incentivos para que eu ingressasse na área acadêmica.

A todos aqueles que nestes últimos dois anos estiveram ao meu lado, dando-me conselhos e incentivando-me a buscar realizações. Um agradecimento especial também aos que apenas estiveram torcendo por mim e comemorando a conclusão de cada fase do processo.

Agradeço especialmente a Deus, por me guiar e por abrir portas na minha vida que permitiram que estas experiências fossem vividas, além de me levar a conhecer pessoas maravilhosas que me auxiliaram e me inspiram.

“Quando a educação não é libertadora,
o sonho do oprimido é ser o opressor.”

Paulo Freire

RESUMO

As pequenas e médias empresas brasileiras de serviços passaram recentemente por situações muito difíceis do ponto de vista financeiro, pelo fato de os recentes anos de 2020 e 2021 terem sido marcados por fortes medidas restritivas, devido à pandemia do coronavírus. Neste contexto, a presente pesquisa buscou estudar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro. Partindo de uma lacuna ligada à falta de estudos científicos que analisassem o impacto da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing, o objetivo da pesquisa foi medir o efeito da orientação para o cliente no desempenho financeiro, tendo a comunicação integrada de marketing como a variável mediadora no modelo. Os construtos do estudo foram conceituados e foram formuladas hipóteses, formadas por relações entre estes construtos. Orientação para o cliente corresponde à orientação estratégica que põe as necessidades e os desejos dos clientes como prioridade para a organização. Comunicação integrada de marketing é um conjunto de processos de comunicação, abordado de forma multidimensional, centrado nos *stakeholders* e que tem a finalidade de promover relacionamentos rentáveis e duradouros com *stakeholders* diversos. Desempenho financeiro diz respeito a um conjunto de indicadores que medem os resultados de mercado de uma empresa de forma objetiva. Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva e de corte transversal. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, direcionado para proprietários ou gestores de marketing de pequenas ou médias empresas de serviços no Brasil. O questionário utilizado teve o propósito de medir a aplicação dos três construtos estudados, na realidade prática das empresas que fizeram parte da amostra. Foram coletadas 181 respostas válidas. Os resultados indicam que existe uma influência parcial da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro. Isso significa que uma empresa orientada para o cliente que faz um uso apropriado da comunicação integrada de marketing, tende a obter melhores resultados em indicadores financeiros. Este estudo contribui para justificar investimentos feitos para conhecer bem o consumidor final, para buscar satisfazê-lo, e para investimentos em uma comunicação bem estruturada com *stakeholders* internos e externos, fazendo uso adequado das tecnologias disponíveis e mantendo a consistência nas comunicações por quaisquer canais que se utilize. O estudo também contribui com a literatura ao demonstrar um claro efeito da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing, o que pode servir como fonte de esclarecimentos para futuras pesquisas que abordem estes temas.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing. Orientação Para o Cliente. Desempenho Financeiro. Marketing.

ABSTRACT

Small and medium-sized Brazilian service companies have recently gone through very difficult situations from a financial point of view, because the recent years of 2020 and 2021 were marked by strong restrictive measures, due to the coronavirus pandemic. In this context, this research sought to study the mediating effect of integrated marketing communication on the relationship between customer orientation and financial performance. Starting from a gap linked to the lack of scientific studies that analyze the impact of customer orientation on integrated marketing communication, the objective of the research was to measure the effect of customer orientation on financial performance, with integrated marketing communication as the mediating variable in the model. The study constructs were conceptualized and hypotheses were formulated, formed by relationships between these constructs. Customer orientation corresponds to the strategic orientation that puts the needs and desires of customers as a priority for the organization. Integrated marketing communication is a set of communication processes, approached in a multidimensional way, centered on stakeholders and which aims to promote profitable and lasting relationships with different stakeholders. Financial performance refers to a set of indicators that objectively measure a company's market results. To achieve the objective of the research, a quantitative, descriptive and cross-sectional research was carried out. The data collection instrument was a structured questionnaire, aimed at owners or marketing managers of small or medium-sized service companies in Brazil. The questionnaire used had the purpose of measuring the application of the three studied constructs, in the practical reality of the companies that were part of the sample. A total of 181 valid responses were collected. The results indicate that there is a partial influence of integrated marketing communication on the relationship between customer orientation and financial performance. This means that a customer-oriented company that makes proper use of integrated marketing communications tends to obtain better results in terms of financial indicators. This study contributes to justify investments made to know the final consumer well, to seek to satisfy him and at the same time, investments in well-structured communication with internal and external stakeholders, making adequate use of available technologies and maintaining consistency in communications through whatever channels you use. The study also contributes to the literature by demonstrating a clear effect of customer orientation in integrated marketing communication, which can serve as a source of clarification for future research that addresses these topics.

Keywords: Integrated Marketing Communication. Customer Orientation. Financial Performance. Marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO E REVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING NO MERCADO	37
FIGURA 2 – QUATRO PILARES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	43
FIGURA 3 - RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES	94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE EMPRESAS DA AMOSTRA QUE FORAM FORTEMENTE IMPACTADAS PELA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS	77
GRÁFICO 2 - PERCENTUAL DE EMPRESAS RESPONDENTES QUE POSSUEM OU NÃO UM RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO	78
GRÁFICO 3 - PERCENTUAL DE EMPRESAS PESQUISADAS QUE POSSUEM UM DEPARTAMENTO ESPECÍFICO DE MARKETING	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	62
QUADRO 2 - ESCALA DOS SUBCONSTRUCTOS COMPONENTES DE CIM	63
QUADRO 3 - ESCALA DE DESEMPENHO FINANCEIRO	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCIPAIS ATIVIDADES DO SETOR DE SERVIÇOS PRESENTES NA AMOSTRA	76
TABELA 2 - TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	77
TABELA 3 - PRINCIPAL STAKEHOLDER DAS EMPRESAS NOS CONTEXTOS DE MARKETINGE COMUNICAÇÃO	79
TABELA 4 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	81
TABELA 5 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 1)	83
TABELA 6 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 2)	84
TABELA 7 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 3)	86
TABELA 8 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 4)	88
TABELA 9 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DESEMPENHO FINANCEIRO	89
TABELA 10 - TESTE DE HARMAN	90
TABELA 11 - ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA DAS ESCALAS.....	91
TABELA 12 - VALIDADE CONVERGENTE (AVEs).....	92
TABELA 13 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE FORNELL-LARCKER).....	94
TABELA 14 - RESUMO DO TESTE DE HIPÓTESES	102

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AVE	- Average Variance Ectracted
CC	- Confiabilidade Composta
CIM	- Comunicação Integrada de Marketing
DF	- Desempenho Financeiro
OC	- Orientação para o Cliente
PLS-SEM	- Partial Least Squares Structural Equation Model
SEM	- Structural Equation Model

LISTA DE SÍMBOLOS

® - Marca registrada

% - Porcentagem

H1 – Hipótese 1

H2 – Hipótese 2

H3 – Hipótese 3

H4 – Hipótese 4

N – Número de respostas válidas

p-valor – Nível de significância

t-valor – t de Student

R² - Coeficiente de determinação de Pearson

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	21
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 JUSTIFICATIVAS	23
1.3.1 Justificativas teóricas.....	23
1.3.2 Justificativas empíricas.....	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	28
2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	34
2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO.....	45
2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	50
2.4.1 Orientação para o cliente e desempenho financeiro	50
2.4.2 Orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing	52
2.4.3 Comunicação integrada de marketing e desempenho financeiro	54
2.4.4 Mediação da comunicação integrada de marketing entre orientação para o cliente e desempenho financeiro	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	57
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	58
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	62
3.5.1 Instrumento de coleta de dados	62
3.5.2 Validação do instrumento de coleta de dados	67
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	68
3.6.1 Análise e purificação da base de dados	69
3.6.2 Análise descritiva dos dados	69
3.6.3 Teste de viés do método comum	70
3.6.4 Confiabilidade das escalas	70
3.6.5 Validade das escalas.....	71

3.6.6 Testes de hipóteses	72
4 CONTEXTO – O SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL	74
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	75
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	80
5.1 EXAME DA BASE DE DADOS.....	80
5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	80
5.3 TESTE DO VIÉS DO MÉTODO COMUM	90
5.4 TESTE DE CONFIABILIDADE	91
5.5 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	92
5.6 TESTE DE HIPÓTESES	94
5.6.1 A influência da orientação para o cliente no desempenho financeiro.....	95
5.6.2 A influência da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing.....	97
5.6.3 A influência da comunicação integrada de marketing no desempenho financeiro.....	99
5.6.4 O papel mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro	100
5.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	106
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	107
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	109
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE 1 – ESCALAS ORIGINAIS	116
APÊNDICE 2 – TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS ESCALAS NÃO VALIDADAS	
118	
APÊNDICE 3 – ESCALAS VALIDADAS POR ESPECIALISTAS ACADÊMICOS E ESPECIALISTAS DO SETOR	119
APÊNDICE 4 - VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS ACADÊMICOS E ESPECIALISTAS DO SETOR	122

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) são de fundamental importância para a geração de empregos e para o crescimento econômico em um país (PARK; YOO, 2017). Isso decorre da proximidade com os clientes e dos locais em que as grandes empresas não atuam (SCHAEFER et al., 2021).

No Brasil, a maioria das empresas é de pequeno ou médio porte e estas empresas geram um considerável percentual de empregos formais no país (SCHAEFER et al., 2021).

Nesse contexto, é válido estudar o desempenho financeiro das empresas, o qual diz respeito a um conjunto de resultados mensuráveis obtidos por uma empresa que podem levá-la a uma vantagem competitiva sustentável. Esses resultados são medidos por indicadores como crescimento de vendas, retorno sobre vendas, retorno sobre investimento e participação de mercado (VORHIES et al., 1999).

Atentando para as empresas do setor de serviços, vale destacar que estas também objetivam aprimorar seus indicadores de desempenho financeiro, inclusive devido à relevância do setor, além de serem muito focadas em seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Kotler; Keller (2006), empresas de serviços têm plena consciência de quem são seus clientes-alvo, logo conhecem bem os seus desejos e as suas necessidades. Por essa razão, a estratégia desenvolvida por empresas de serviços é focada em atender às necessidades de seus clientes.

Diante disso, ao tratar sobre o setor de serviços, é importante que se trabalhe com a orientação para o cliente, a qual corresponde a uma orientação estratégica que diz respeito à atitude da empresa em adquirir e assimilar informações necessárias para projetar e executar estratégias de marketing com resultados mais favoráveis para o cliente, de modo a potencializar a sua satisfação (BRADY; CRONIN JR., 2001; SMIRNOVA et al., 2018).

Nessa conjuntura, vale ressaltar a comunicação integrada de marketing (CIM), que corresponde a um conjunto de processos de comunicação que parte de uma orientação estratégica que, ao ser aplicada na organização como um todo, pode trazer bons resultados, inclusive do ponto de vista financeiro, favorecendo a obtenção de uma vantagem competitiva (PORCU et al., 2017).

Comunicação integrada de marketing corresponde a um conjunto de processos focados nos *stakeholders* e relacionados com interatividade e comunicação. O seu propósito é possibilitar o diálogo e a transmissão de mensagens consistentes e transparentes, não importando o canal pelo qual são enviadas, de modo a originar relacionamentos de longo prazo que sejam rentáveis e criem valor (PORCU et al., 2017).

De acordo com Porcu et al. (2017), CIM pode ser analisada como um construto multidimensional que é formado por quatro dimensões: consistência da mensagem; interatividade; foco estratégico centrado nos *stakeholders* e alinhamento organizacional.

O contexto de PMEs de serviços diz respeito a empresas focadas em seus clientes e que buscam conhecer desejos e necessidades deles (KOTLER; KELLER, 2006).

Analizando ligações entre os construtos mencionados, vale ressaltar que dentro dos pressupostos da comunicação de marketing, há um destaque na figura do consumidor final. Isso porque é obrigatório que se tenha informações detalhadas e bem fundamentadas sobre necessidades, motivações e ações destes clientes (MIHART, 2011).

O marketing tem, ainda, como relevante objetivo, a satisfação do consumidor, sendo essa a essência da orientação para o cliente (MIHART, 2011). Do mesmo modo, de acordo com Dickinson et al. (1986), o foco da empresa deve ser a identificação dos desejos e a satisfação deles.

A comunicação de marketing busca, portanto, identificar as vias de interação que influenciam o comportamento do consumidor, tendo como propósito a criação de mensagens de marketing que alcancem o público-alvo da organização, por meio dos canais mais adequados (MIHART, 2012).

Segundo Duralia (2018), a comunicação integrada de marketing é focada em diversos *stakeholders*, dentre os quais está o cliente. O principal objetivo da CIM é encontrar canais originais de comunicação com clientes e potenciais clientes para que cada contato se torne uma oportunidade de comunicação futura, com efeitos positivos e de longo prazo para ambas as partes. Comunicação integrada de marketing tem como um dos seus propósitos centrais desenvolver um relacionamento de longo prazo com o cliente, a partir de uma mentalidade centrada no próprio cliente (FOROUDI et al., 2017). Desse modo, a grande quantidade de

dados acessíveis às empresas, atualmente, pode ser utilizada no planejamento de comunicação de marketing com maior foco no cliente (FINNE; GRONROOS, 2017).

De acordo com Finne; Gronroos (2017), em termos de comunicação, o cliente, enquanto receptor das mensagens da empresa, é totalmente responsável por atribuir valor às mensagens que recebe. Sendo assim, o papel dos profissionais de marketing é usar os recursos viáveis para obter informações sobre o cliente e implementar a comunicação baseada nestas informações. Além disso, devem planejar atividades e canais de comunicação que estejam de acordo com as informações obtidas.

O cliente é quem atribui valor às mensagens recebidas. Sendo assim, o profissional de marketing deve obter informações a respeito do cliente para planejar e implementar uma comunicação que seja valiosa para este consumidor (FINNE; GRONROOS, 2017). Existe uma forte relevância dada ao cliente no contexto da comunicação de marketing, fato este que reforça a importância de se estudar os referidos construtos combinados. A orientação para o cliente e a comunicação integrada de marketing têm em comum o fato de que buscam um bom relacionamento com o *stakeholder* chamado cliente.

Na comunicação integrada de marketing, aspectos como proatividade, disposição para assumir riscos e inovação, têm um impacto positivo na integração e coordenação de mensagens. Estes aspectos resultam no aumento da satisfação do cliente, nas intenções de recompra e nas novas oportunidades para a aquisição de novos clientes (BUTKOUSKAYA et al., 2020). Analisando informações contidas no referido estudo, observa-se que comunicação integrada de marketing e orientação para o cliente concedem relevância ao cliente, ao mesmo tempo, que têm o propósito de obter bons resultados financeiros.

Nessa perspectiva, a comunicação integrada de marketing pode ser utilizada para que a empresa potencialize a satisfação dos clientes e, ao mesmo tempo, alcance como resultado, uma melhora em alguns indicadores de desempenho financeiro. CIM tem o potencial de tornar as empresas mais eficientes e eficazes no seu processo de comunicação com o seu público-alvo. Assim, ajuda as empresas no alcance de níveis superiores de desempenho financeiro (MADHAVARAM et al., 2005).

A orientação para o cliente é um relevante fator para o desempenho, especialmente, para empresas inseridas em um mercado ferozmente competitivo.

Nesse contexto, uma empresa que não é orientada para o cliente tende a perder consumidores para as concorrentes (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

A cultura de uma empresa orientada para o cliente a posiciona para melhor compreender as necessidades e os desejos de seus clientes. Isso, por si só, pode levar à obtenção de resultados mais favoráveis à empresa, uma vez que ela desenvolve maior capacidade de criar e manter estratégias de valor para o cliente (BRADY; CRONIN JR, 2001).

Tendo em vista as relações pontuadas a respeito dos referidos construtos, o presente estudo busca ampliar os conhecimentos a respeito da relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro. Para tanto, deseja-se compreender o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação que se deseja estudar.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A partir do que está posto na literatura de referência, pode-se observar que há relações entre orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing, de modo que, quando se investe em um desses construtos, há a possibilidade de se potencializar o outro (BUTKOUSKAYA et al., 2020; MIHART, 2012; FINNE; GRONROOS, 2017). O mesmo pode ser observado em relação ao desempenho financeiro, o qual pode ser potencializado, caso haja investimento sólido na orientação para o cliente ou CIM (MADHAVARAM et al., 2005; APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

Porém, apesar de algumas finalidades comuns, ligadas aos construtos de comunicação integrada de marketing e orientação para o cliente, não se observa na literatura estudos que tenham estabelecido claramente uma relação direta ou de causa e efeito entre esses dois construtos. Isto somado a sugestões de pesquisas que incluam estas variáveis em um mesmo modelo (BUTKOUSKAYA et al., 2020), consiste em uma lacuna, observada na literatura de marketing estratégico.

Esta é uma lacuna considerável e que pode ser explorada, visto que há um grande potencial para que se estude a relação entre esses dois construtos. Isso, porque, analisando trabalhos científicos sobre orientação para o cliente (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; BRADY; CRONIN JR., 2001), e trabalhos científicos sobre CIM (PORCU et al., 2017; DURALIA, 2018; BUTKOUSKAYA et al., 2020), observa-se

que ambos os construtos têm aspectos em comum, tais como a relevância dada ao consumidor final, além da busca por bons resultados de mercado. Quando aplicadas na prática, orientação para o cliente e CIM podem levar a alguns resultados em comum, tais como: lucratividade, aumento de vendas e satisfação do consumidor final.

Partindo da referida lacuna, busca-se verificar o efeito mediador de CIM, na relação entre orientação para o cliente e desempenho financeiro. Neste cenário, será possível medir o efeito da orientação para o cliente em CIM e o efeito de CIM no desempenho financeiro. A partir destas verificações, será possível concluir se a aplicação de CIM pode ou não potencializar os resultados financeiros de uma empresa orientada para o cliente.

Assim como foi observado em outras pesquisas (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; NWANKWO, 1995; BRADY; CRONIN JR., 2001), o presente estudo se propõe a utilizar a orientação para o cliente como uma variável independente, que, neste caso, terá um efeito positivo sobre o desempenho financeiro. Nessa perspectiva, será verificado se o investimento forte e adequado, em orientação para o cliente, impactará positivamente no desempenho financeiro, este corresponderá à variável dependente.

A comunicação integrada de marketing, no estudo em questão, será a variável mediadora de modo semelhante a outros estudos que a mediram, tendo outras orientações estratégicas como antecedentes (BUTKOUSKAYA et al., 2020; BUTKOUSKAYA et al., 2021; HAMIDIZADEH et al., 2016). Neste caso, considera-se que CIM será positivamente impactada pela orientação para o cliente e terá um efeito positivo no desempenho financeiro.

Em suma, busca-se verificar se uma empresa orientada para o cliente tende a obter melhor desempenho financeiro, e se essa, que utiliza a comunicação integrada de marketing, tem um desempenho ainda melhor. Portanto, a partir do que foi mencionado, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: “Qual o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro?”.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre orientação para o cliente e o desempenho financeiro, em PMEs do setor de serviços do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- (a) Verificar a influência da orientação para o cliente no desempenho financeiro.
- (b) Verificar a influência da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing.
- (c) Verificar a influência da comunicação integrada de marketing no desempenho financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Neste tópico serão apresentadas as justificativas teóricas e empíricas da presente pesquisa.

1.3.1 Justificativas teóricas

O estudo se justifica do ponto de vista teórico, pelo fato de que, dentre outras verificações, busca se debruçar sobre a relação entre orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing, construtos estes que ainda não foram consistentemente relacionados na literatura de marketing estratégico. O presente estudo poderá contribuir, ao ressaltar os pontos em comum dos construtos estudados, além de verificar se há entre eles uma relação consistente de causa e

efeito, a partir de dados empíricos. Neste caso, ressalta-se a posição da orientação para o cliente como variável antecedente.

Conforme pode ser observado na literatura, no contexto da orientação para o cliente, funcionários de departamentos distintos comunicam-se com a finalidade de alcançarem metas, aumentando, assim, sua capacidade de resolução de problemas e de resposta aos clientes e mercados (BABU, 2018). Nesse sentido, observa-se uma ligação entre orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing, mais especificamente, no que diz respeito à dimensão chamada coordenação interfuncional, a qual também tem como propósito que se ultrapasse as fronteiras departamentais na comunicação e na disseminação de informações (PORCU et al., 2017).

Vale ressaltar também o foco estratégico centrado nos *stakeholders*, que está no interior do conceito de CIM. Nessa dimensão, a organização deve reconhecer que seu principal objetivo estratégico é criar valor agregado para os *stakeholders*, de modo que as informações sejam compartilhadas com todos eles (PORCU et al., 2017). Para que a orientação para o cliente obtenha sucesso, é mencionado o importante papel de outros *stakeholders* internos de uma organização, a exemplo, os funcionários e os líderes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; BRADY; CRONIN JR, 2001).

A partir dos conceitos ora mencionados e presentes na literatura especializada, pode-se observar semelhanças entre os dois construtos mencionados. Além disso, este estudo busca verificar o impacto destes construtos no desempenho financeiro da empresa. É recomendável que os gestores considerem que CIM favorece uma vantagem competitiva crucial e uma abordagem eficaz para alcançar um desempenho superior, relacionado a alguns indicadores de desempenho financeiro (PORCU et al, 2017; PORCU et al., 2019). Ao mesmo tempo, de acordo com Appiah-Adu & Singh (1998), o nível de orientação para o cliente em uma empresa é positivamente relacionado ao seu desempenho, medido por indicadores como crescimento das vendas e retorno sobre investimentos (ROI).

Uma das intenções do trabalho é verificar o efeito dos construtos em questão no desempenho financeiro. Como há indícios na literatura de que eles podem potencializar indicadores de desempenho financeiro, o presente estudo pode trazer enriquecimento para a literatura que trata de desempenho financeiro no contexto das estratégias de marketing.

Espera-se reduzir a lacuna na literatura de marketing estratégico no que diz respeito à referida temática, ao mesmo tempo em que se objetiva entender melhor o papel estratégico da orientação para o cliente no desempenho financeiro das organizações.

Também é importante estudar esta temática dentro do marketing estratégico, e obter mais conhecimentos a respeito da comunicação integrada de marketing. É interessante estudar um conjunto de processos ligado à comunicação, em um contexto, no qual o exponencial avanço da tecnologia modernizou e alterou grandemente diversas formas de comunicação (DURALIA, 2018).

Por meio do presente estudo, busca-se apresentar contribuições para o entendimento da CIM e da orientação para o cliente a partir de resultados empíricos consistentes. Tendo um melhor entendimento acerca dos referidos construtos, é interessante que se formulem contribuições da academia para o mundo corporativo, já que os temas em questão podem ser caros às PMEs de determinados setores, para os quais o cliente é de fundamental importância.

Atualmente, uma empresa tem a obrigação de ouvir seus clientes, entendê-los e acessar pontos de contato, nos quais os clientes possam ser encontrados. Por essa razão, deve-se reconhecer os contextos dos clientes e transformar as mensagens de modo a abordar o que tem significado e valor para o cliente, uma vez que, nessa realidade de grande complexidade, um cliente pode acessar, simultaneamente, diversos canais de comunicação, agindo de forma passiva em alguns e, de forma ativa em outros (FINNE; GRONROOS, 2017).

A necessidade de se comunicar com o cliente de forma bem planejada ocorre, especialmente, em ambientes altamente competitivos, nos quais clientes tendem a se deparar com várias opções diferentes de serviços para satisfazer suas necessidades e seus desejos (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

Já foi sugerido que pesquisas futuras considerem a medição de instrumentos que possam aprimorar o estudo de comunicação integrada de marketing em PMEs. Alguns desses instrumentos são: orientação para o cliente, orientação para a aprendizagem e orientação para a marca (BUTKOUSKAYA et al., 2020).

Ao mesmo tempo, sugeriu-se que pesquisas futuras buscassem estudar o efeito de comunicação integrada de marketing, em variáveis de desempenho, tal como, o desempenho financeiro, no âmbito de PMEs (BUTKOUSKAYA et al., 2020).

Conferindo pertinência a estas sugestões, ressalta-se o principal objetivo do estudo: verificar a relevância que a comunicação integrada de marketing tem, com o fito de que uma empresa orientada para o cliente obtenha melhores resultados financeiros.

1.3.2 Justificativas empíricas

O presente estudo se justifica por contribuir com a prática gerencial, no sentido de buscar oferecer a gestores, uma melhor compreensão a respeito da comunicação integrada de marketing e da orientação para o cliente. Tendo em vista que estes são temas relevantes e abrangentes, o estudo tem o potencial de contribuir com gestores que atuam em diferentes setores, consolidando a centralidade destas temáticas.

A orientação para o cliente aprimora a comunicação e a troca de inteligência de mercado entre diferentes departamentos, levando a melhores resultados (BABU, 2018). Assim, esta orientação e a comunicação integrada de marketing são construtos que se complementam e, combinados, podem favorecer os resultados de uma empresa. Um estudo com relações de causa e efeito ligadas a estes construtos poderá levar empresas a obterem maior sucesso na disseminação de informações e inteligência de mercado.

Isto pode favorecer a atuação destes gestores, levando-os a agir de modo a gerar uma maior integração entre as seções das organizações e promover uma boa comunicação, que flua de modo eficaz por entre os departamentos. Espera-se que o presente estudo legitime fortemente a implementação da integração.

Orientação para o cliente tem relação com cultura. Sendo assim, ela deve permear todas as atividades de uma empresa (APPIAH-ADU; SINGH, 1998). Tendo em vista a grande abrangência do tema em questão; um estudo que se proponha a produzir conhecimento a respeito dele se torna relevante para a prática corporativa, visto que poderá dar suporte ao gestor, cuja atuação sempre pode impactar diversas áreas da empresa.

O estudo também poderá ajudar gestores no entendimento do efeito da orientação para o cliente no desempenho financeiro. Além disso, o desempenho poderá ser parcialmente explicado pela CIM. Dessa forma, o investimento em

orientação para o cliente pode ter resultados ainda mais favoráveis, quando também leva em consideração a comunicação integrada de marketing.

A partir de um estudo empírico a respeito desta temática, será possível legitimar a relevância de gestores serem orientados para o cliente e, ao mesmo tempo, aplicarem CIM em suas empresas, com o propósito de potencializar resultados financeiros.

Por buscar tratar sobre a referida temática em um setor no qual o cliente é um *stakeholder* relevante, além de discorrer sobre a busca por maior desempenho financeiro, o estudo pode ajudar gestores que atuam em situações de alta competitividade e complexidade, uma vez que seja confirmada a centralidade do foco no cliente, por meio de resultados empíricos.

De acordo com Nwankwo (1995), existem algumas atitudes que são esperadas dos gestores que poderão favorecer o êxito da implementação da orientação para o cliente nestas empresas. Uma delas é que gestores devem trabalhar para que as suas empresas conheçam melhor os seus clientes, de modo a entenderem as suas necessidades. Da mesma forma, devem atentar para a dinâmica interna de suas empresas, os sistemas e as estruturas, de modo que tudo esteja em sintonia com uma cultura orientada para o cliente. Assim, ressaltando atitudes que o gestor deve tomar nas empresas orientadas para o cliente, esta pesquisa poderá contribuir com práticas gerenciais ligadas às PMEs de serviços.

A utilização de um conceito multidimensional de CIM será de grande utilidade para a prática gerencial, uma vez que trará inúmeras recomendações aos gestores em relação a como agir, de modo a obter os ganhos relacionados a cada uma das dimensões. Isto inclui melhores interações com os *stakeholders*, um entendimento de que se deve levar em conta diversos *stakeholders* internos e externos, para que haja sucesso nos processos de comunicação, além de um eficiente fluxo de comunicação e cooperação entre os diferentes departamentos da organização (PORCU et al., 2017).

Finalmente, a partir de um estudo empírico, busca-se propagar a relevância das estratégias de marketing na tentativa de se obter um bom desempenho financeiro, ressaltando a importância que o marketing deve receber em um contexto corporativo e gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os construtos considerados para o trabalho, além das hipóteses formuladas.

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Para assegurar um bom desempenho, uma empresa deve construir e manter um relacionamento mutuamente benéfico com os seus compradores a longo prazo. A orientação para o cliente compreende todas as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre os compradores do mercado-alvo e, posteriormente, na disseminação das informações obtidas por toda a empresa (NARVER; SLATER, 1990).

Um vendedor cria valor para um comprador de duas formas: aumentando os benefícios para o comprador em relação aos seus custos e diminuindo os custos do comprador em relação aos benefícios desse (NARVER; SLATER, 1990).

É importante que o vendedor venha a entender quem são os clientes em potencial no presente, quem eles podem ser no futuro e o que eles percebem agora, bem como o que eles podem perceber no futuro, como algo que possa satisfazer os seus desejos (NARVER; SLATER, 1990).

De acordo com Smirnova et al. (2018), a orientação para o cliente é um conjunto de crenças que estabelece as necessidades desse cliente e a satisfação dessas necessidades como prioridade para a organização. Esta orientação estratégica cria uma compreensão ampla das necessidades do cliente, o que aumenta a capacidade da empresa de atendê-los de modo eficaz.

É recomendável que um gestor disposto a criar uma cultura orientada para o cliente foque na estratégia centrada no cliente e monitore a prestação de serviços a ele. Empresas de mercados emergentes, em especial, devem desenvolver sua orientação para o cliente, equilibrando as metas, os valores e as estratégias orientadas para esse, com a sua implementação e controle (SMIRNOVA et al., 2018).

De acordo com Kohli & Jaworski (1990), ser orientado, para o cliente, envolve agir com base na inteligência de mercado e não apenas nas opiniões verbalizadas dos clientes. Inteligência de mercado corresponde a um conceito mais amplo, visto

que inclui a coordenação de fatores de mercado exógenos, tais como: concorrência e regulamentação. Estes fatores afetam as necessidades e preferências dos clientes, tanto as atuais, como as futuras.

O conceito do marketing enfatiza a orientação para o cliente e a inovação como sendo base, em torno das quais giram todas as estratégias e planejamento do negócio (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

O foco dos esforços de marketing e vendas no ambiente de negócios é justamente determinar e satisfazer as necessidades do cliente, a fim de criar valor em relacionamentos de longo prazo, sendo isto a essência da orientação para o cliente (CROSS et al., 2007).

A orientação para o cliente é a pedra fundamental do marketing. É a ideia de que, se for para um negócio ser bem-sucedido, ele deve ser orientado para a satisfação das necessidades de seus clientes (DICKINSON et al., 1986).

Orientação para o cliente, quando ligada ao funcionário, é a tendência ou a predisposição desse em atender às necessidades dos clientes dentro do contexto do trabalho (BROWN et al., 2002). Funcionários orientados para o cliente são adeptos de gerenciar solicitações desses e lidar com problemas rapidamente (LU et al., 2021).

Os serviços são, por natureza, intangíveis e caracterizados pela incapacidade de separar a produção do consumo. Nesta perspectiva, para ser compatível com a orientação para o cliente, os funcionários de empresas de serviços devem ir além do que é estritamente obrigatório em sua atuação (BRADY; CRONIN JR, 2001).

De acordo com Babu (2018), empresas orientadas para o cliente monitoram constantemente o mercado, com o propósito de fornecer informações essenciais aos funcionários, para que estes se adaptem às necessidades em evolução dos clientes, além de fornecer produtos e soluções mais eficazes.

É provável que o comportamento dos funcionários promova a orientação para o cliente da empresa, uma vez que é possível vincular o comportamento deles aos resultados esperados de satisfação e retenção do cliente. Em um ambiente de serviços, por exemplo, os clientes podem ter, em diversas situações, um contato direto com os funcionários, o que facilita a avaliação de desempenho do serviço (BABU, 2018).

Um funcionário traz características para um contexto situacional, e os comportamentos e respostas resultantes dependem da interação de características

peçoais e de orientação estratégica da empresa. Nos serviços, o nível de contato entre funcionário e cliente determina o sucesso dos resultados do serviço. Quanto maior o tempo de interação, melhor (BABU, 2018).

Segundo Babu (2018), o comportamento comprometido do funcionário é fundamental para aprimorar o desempenho da empresa. Além disso, funcionários se engajam em esforços discricionários, aumentando a percepção de valor, satisfação e lealdade dos clientes. O funcionário permite que a empresa perceba as mudanças no mercado, adote uma atitude orientada para o cliente, crie e entregue valor a esses clientes.

Existem diversos benefícios para organizações percebidas como orientadas para o cliente. Um deles é que as percepções da orientação para o cliente estão positivamente associadas à avaliação da qualidade do serviço. Sendo assim, a orientação para o cliente está positivamente relacionada com a qualidade percebida do desempenho dos funcionários de uma empresa, dos bens físicos fornecidos aos clientes e do ambiente físico da empresa. Além disso, uma forte orientação para o cliente também melhora a satisfação e o valor atribuído a uma troca (BRADY; CRONIN JR, 2001).

Sendo assim, uma organização se beneficia direta e indiretamente ao ter uma orientação para o cliente. Diretamente, por meio do impacto de ser orientada, para o cliente, nas percepções de qualidade, e, indiretamente, quando as percepções de qualidade impactam na atribuição de valor e satisfação do consumidor (BRADY; CRONIN JR, 2001).

A orientação para o cliente é uma das principais preocupações para manter um relacionamento de longo prazo com ele. Os vendedores concentram-se nas necessidades e desejos dos clientes e entregam serviços relevantes (YEO et al., 2019).

De acordo com Neneh (2018), entre os acadêmicos e profissionais de marketing e empreendedorismo, a orientação para o cliente tem sido vista como um foco fundamental para qualquer relacionamento comercial com seu mercado, e um elemento vital para o sucesso da empresa.

Empresas precisam estabelecer relacionamentos com os clientes, entendendo seus desejos e expectativas, para que, assim, possam criar uma interação direta com eles (NUFARIDA et al., 2021).

A orientação para o cliente ajuda a aumentar o foco das pequenas e médias empresas na compreensão das mudanças, nas necessidades e desejos dos clientes (NUFARIDA et al., 2021).

O sucesso do ambiente competitivo requer um foco sustentado no cliente. Organizações devem desenvolver um suporte organizacional eficaz. A gestão estratégica orientada para o cliente apresenta uma nova oportunidade para as organizações e deve ser considerada uma ferramenta de marketing positivo e competitivo (NWANKWO, 1995). Organizações precisam estar próximas de seus clientes, pois eles estão exigindo cada vez mais informações aprofundadas sobre os serviços que recebem (LU et al., 2021).

De acordo com Neneh (2018), as pequenas e médias empresas, muitas vezes, são conhecidas por serem limitadas em recursos. Portanto, podem concentrar os recursos limitados no desenvolvimento da orientação para o cliente, em vez de construir todos os princípios da orientação para o mercado.

A natureza cada vez mais competitiva do ambiente de negócios, como resultado da globalização, faz as PMEs precisarem garantir sua sustentabilidade. Assim, os benefícios potenciais da orientação para o cliente podem ser úteis para as PMEs no mundo em desenvolvimento, visto que, assim, podem usar sua proximidade com os clientes com finalidade de se diferenciar das grandes empresas e explorar oportunidades de nicho de mercado existentes, oferecendo valor superior ao cliente (NENEH, 2018).

Sobre a forte concorrência, é importante destacar que ela leva a múltiplas escolhas para os clientes. Consequentemente, uma organização deve monitorar e responder às mudanças, nas necessidades e preferências dos clientes, a fim de garantir que eles selecionem suas ofertas em detrimento das dos concorrentes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Existem duas suposições básicas por trás do conceito de orientação para o cliente. Uma delas é a de que o consumidor sabe o que quer e, assim, age de forma altamente racional para satisfazer tais necessidades. A outra é a de que a soberania do consumidor prevalece (DICKINSON et al., 1986).

De acordo com Nwankwo (1995), é importante que os gestores prestem muita atenção à dinâmica interna da organização, aos sistemas e às estruturas que são bem sintonizadas com uma cultura geral de orientação para o cliente.

Nas empresas que criam uma cultura e um ambiente que apoiam a filosofia de marketing, pode-se esperar que os seus vendedores sejam mais orientados para o cliente (CROSS et al., 2007).

É interessante, na “definição do cliente”, o modo como a organização vê seu cliente e se comunica com ele. Questionamentos relevantes incluem: a organização se vê mediante os olhos de seus clientes ou mediante seus produtos? Ela se vê como produtora de produtos, ou como um organismo que satisfaz o cliente? Com uma definição baseada na resposta dessas perguntas, deve ser possível avaliar como a organização está posicionada em um continuum de orientação para o cliente (NWANKWO, 1995).

Ter uma consideração de todos os clientes, em potencial, de uma empresa é algo que está no centro da orientação para o cliente (APPIAH-ADU; SINGH, 1998). Ao mesmo tempo, a orientação para o cliente envolve atitudes culturais que estão preocupadas em desenvolver e aumentar o valor para o cliente (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

Orientação para o cliente é simplesmente uma heurística útil, a qual evidencia que é necessário pensar nos desejos do cliente e no comportamento do comprador em geral, em um mercado competitivo e informado, no caso de os planos de marketing serem baseados no realismo (DICKINSON et al., 1986).

De acordo com Nwankwo (1995), os gestores devem estar cientes do papel crucial da pesquisa de mercado para alcançar uma orientação para o cliente. No contexto da orientação para o cliente, o papel da pesquisa de mercado é bastante amplo, incluindo a ajuda para que a organização descubra quem os clientes realmente são e quais as suas necessidades, além de gerar informações que trarão auxílio na implementação bem-sucedida de mudanças. A pesquisa de mercado deve ser reconhecida como evidência de que a organização tem orientação para o cliente.

Um alto nível de orientação para o cliente reflete um alto nível de preocupação com as necessidades do cliente a longo prazo. Por outro lado, um baixo nível de orientação para o cliente evidencia uma preocupação egoísta com os objetivos de venda a curto prazo, quando se trata de vendas, por exemplo (CROSS et al., 2007).

De acordo com Smirnova et al. (2018), a orientação para o cliente cria uma compreensão completa a respeito das necessidades dos clientes, o que aumenta a

capacidade da empresa de atender seus clientes de forma eficaz, melhorando, assim, a satisfação deles.

Sendo assim, observa-se que a orientação para o cliente é, por definição, um foco de longo prazo. É importante que esse foco seja comunicado aos clientes por uma fonte estável e duradoura, como uma força de vendas permanente (CROSS et al., 2007).

Já foi sugerido, também, que empresas orientadas para o mercado contratem vendedores mais orientados para o cliente. Assim, a presença de um vendedor mais orientado para o cliente é mais comum, quando há aumento de orientação organizacional para o mercado (CROSS et al., 2007).

Para Matsuo (2006), a orientação para o cliente integra diversas opiniões e reduz o conflito destrutivo dentro de uma organização. Esta orientação pode direcionar a atenção do vendedor para a tarefa em si, ao invés da alocação de recursos, e pode ajudar a criar conflitos construtivos e criativos.

Esta orientação estratégica pode sintetizar e integrar diversas ideias e perspectivas dentro de uma organização, gerando o conflito construtivo (MATSUO, 2006).

A qualidade do serviço interno e a avaliação da satisfação dos funcionários são partes integrantes dos esforços de uma organização de serviços na busca por ser orientada para o cliente (BRADY; CRONIN JR, 2001).

Na atual era de competição, espera-se que uma empresa de serviços seja mais orientada para o cliente. No entanto, muitas companhias falham em implementar e sustentar esta orientação, pois não enfatizam o papel relevante dos funcionários e o da coordenação interfuncional ao longo do processo (BABU, 2018).

Segundo Kotler & Keller (2006), tendo em vista a importância das atitudes positivas dos funcionários na satisfação do cliente, as empresas de serviços devem atrair os mais qualificados recursos humanos que tiverem condição de encontrar. É importante oferecer uma carreira, em vez de um mero emprego, deve-se criar um programa de treinamento robusto e oferecer apoio e recompensas por bom desempenho. Outro dever para empresas de serviços é auditar a satisfação dos funcionários.

2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A Comunicação integrada de marketing pode ser conceituada como um conjunto de processos interativos, centrados nos *stakeholders*, de planejamento multifuncional e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação, que possibilita o diálogo contínuo, transmitindo mensagens consistentes e transparentes para todos os meios, a fim de promover relacionamentos rentáveis, de longo prazo, e que criem valor (PORCU, et al.; 2017).

No referido construto, foram identificadas quatro dimensões: consistência da mensagem, interatividade, foco estratégico centrado nos *stakeholders* e alinhamento organizacional (PORCU, et al.; 2017).

A primeira dimensão corresponde à consistência das mensagens com o posicionamento estratégico da empresa, a consistência com os componentes visuais de comunicação e entre as mensagens do produto e do serviço (PORCU, et al.; 2017).

A interatividade é o elemento que estabelece uma comunicação bidirecional simétrica, condição essencial para o diálogo entre organização/marca e todos os *stakeholders*. Em função disso, a evolução de tecnologias e da internet, em particular, desempenha um papel crucial, pois maximiza todos os elementos da dimensão da interatividade, combinando as redes sociais com a utilização de dispositivos móveis modernos, o que possibilita um nível sem precedentes de comunicação global (PORCU, et al.; 2017).

O foco estratégico centrado nos *stakeholders* refere-se à necessidade de toda a organização reconhecer que seus principais objetivos estratégicos devem ser: criar valor agregado para seus *stakeholders* e estabelecer e manter relações de longo prazo com eles. É importante conhecer com profundidade os *stakeholders* (PORCU, et al.; 2017).

Desse modo, a informação deve fluir e ser compartilhada entre todos os envolvidos com a organização, o que inclui funcionários, gestores, parceiros, fornecedores e clientes. A informação deve ultrapassar as fronteiras departamentais e até as fronteiras organizacionais (PORCU, et al.; 2017).

Em sua forma mais básica, a comunicação integrada de marketing pode ser uma questão de direcionar o pessoal interno e os prestadores de serviços externos

para garantir que a estratégia de posicionamento e a consistência da comunicação sejam alcançadas (REID et al., 2005).

A quarta dimensão, que é o alinhamento organizacional, refere-se à integração interna (vertical e horizontal) no nível organizacional, segundo a qual a ampla gama de atividades de comunicação deve considerar a totalidade da organização. Logo, alinhar os processos organizacionais, ultrapassar as fronteiras departamentais e eliminar os silos funcionais são medidas de fundamental importância para que se alcance o mais alto nível de integração (PORCU, et al.; 2017).

De acordo com Mihart (2012), comunicação é uma das mais representativas atividades humanas e, sendo base de interação social, pode ser definida como a troca de ideias, informações e sentimentos. Esse fenômeno evoluiu em virtude das necessidades crescentes de comunicação em todas as áreas e por causa do desenvolvimento tecnológico. Importa mencionar, nesse cenário, que comunicações de marketing se tornaram aspectos fundamentais para o marketing, em uma visão de negócio. (MIHART, 2012).

Esse contexto relaciona-se com algumas das estratégias iniciais de marketing: segmentação do mercado e posicionamento. Estratégias de comunicação de empresas são orientadas pelas escolhas do mercado-alvo e do posicionamento escolhido. Nesse processo, empresas devem levar ao mercado a sua mensagem de valor, que terá importante papel na diferenciação perante os concorrentes. Para isso, o processo de comunicação deve ser planejado e integrado (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Segundo Duralia (2018), para a execução de uma campanha bem-sucedida, a organização deve saber claramente qual a imagem percebida e a imagem desejada entre os consumidores, o que possibilita a fundamentação de uma estratégia de comunicação que leve em conta os recursos organizacionais e os objetivos de longo prazo.

No atual ambiente econômico, caracterizado por uma revolução tecnológica sem precedentes, consumidores tomam ciência do surgimento de novos produtos e serviços, justamente, por causa da comunicação de marketing que, utilizando várias ferramentas no processo, consegue determinar uma mudança na sucessão das etapas de tomada de decisão. Isso porque informa o consumidor acerca da

existência do produto no mercado e sua atuação, etapa que precede a conscientização da necessidade do novo produto (DURALIA, 2018).

Nesse contexto, quanto maior a importância dada pelo consumidor ao produto, mais amplo e profundo é o processo de busca de informações, o que implica uma combinação adequada das ferramentas da comunicação de marketing, as quais devem gerar o desejo de testar e, finalmente, o de comprar o produto (DURALIA, 2018).

Há muitos anos, as empresas, diante da necessidade de comunicar ao mercado seus diferenciais e seu posicionamento escolhido, de forma única e consistente, têm à sua disposição diversas ferramentas de comunicação. Não apenas as tradicionais, como também as mais recentes e inovadoras, que estão ligadas aos avanços tecnológicos na área de comunicação (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Nesse contexto, é de grande importância que a empresa tenha como princípio o reconhecimento da necessidade de articular a sua comunicação (nas diversas modalidades existentes) com o propósito de enviar suas mensagens ao seu público de forma integrada, ao invés de fragmentada, buscando, assim, atingir o máximo impacto possível (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011). Vale ressaltar que uma mensagem unificada tem maior impacto que uma infinidade de mensagens desconexas (KITCHEN et al., 2004).

A comunicação integrada de marketing é necessária, especialmente, em um contexto de mercado representado por fatores como fragmentação de mídia e saturação de mensagens enviadas ao público (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Implementar, portanto, um programa de comunicação integrada requer que os profissionais de marketing encontrem a combinação adequada de ferramentas e técnicas de comunicação à disposição, especialmente a coordenação no uso dessas ferramentas (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

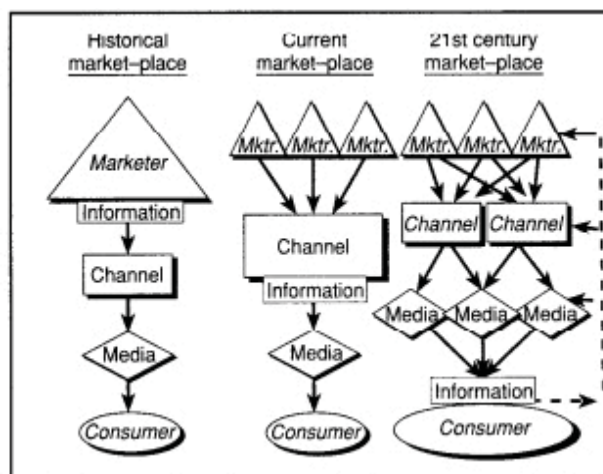
Em um ambiente de negócios marcado pela incerteza e pela mudança, a comunicação de marketing torna-se importante aliada das empresas. Porém, é fundamental que as empresas percebam que a comunicação deve ser feita de forma integrada e consistente, para que a estratégia de posicionamento escolhida obtenha o efeito desejado (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011). Teoricamente, comunicações de marketing devem ser sempre integradas. Na prática, a falta de

integração é, na maioria das vezes, ocasionada por uma má condução ou uma falta de cooperação e não em função de algum desacordo filosófico (HUTTON, 1996).

A comunicação integrada de marketing (CIM) envolve a articulação de diferentes formas de comunicação, resultando na transmissão de mensagens coerentes, o que é essencial para a construção e manutenção de um posicionamento que seja único (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011). A CIM leva a gestão a refletir sobre as formas pelas quais o cliente estabelece contato com a empresa, como a empresa comunica o seu posicionamento e a importância relativa de cada veículo (KOTLER; KELLER, 2006).

CIM pode ser vista como a integração da ampla gama de atividades e funções que influenciam e impactam o fluxo dinâmico de informações entre a organização e seus *stakeholders*, ou seja, clientes, acionistas, funcionários e outros públicos críticos (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO E REVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING NO MERCADO



FONTE - (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

A comunicação integrada em marketing também pode ser definida como um processo de negócios que é orientado para o público, em que se gerencia estrategicamente *stakeholders*, conteúdos, canais e resultados dos programas de comunicação da marca (KLIATCHKO, 2008). Segundo Miahart (2012), pode-se, inclusive, considerar que a construção e o fortalecimento da marca consistem no objetivo principal da comunicação de marketing.

No contexto econômico atual, caracterizado pela competição acirrada entre os fornecedores, que lutam para conquistar a atenção de consumidores com

necessidades heterogêneas e continuamente diversas, a comunicação integrada de marketing torna-se um dos principais meios pelos quais os vendedores buscam induzir uma atitude favorável, por parte dos consumidores, no que se refere à empresa e à sua oferta (DURALIA, 2018).

Enquanto filosofia, CIM sugere que uma organização pode subscrever o conceito de integração da comunicação, em que a ênfase está em aumentar a conscientização sobre os benefícios. Portanto, a intenção para integrar mensagens de comunicação (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Pode-se considerar, inclusive, que a abordagem surgiu do reconhecimento de que as empresas devem explorar a diversidade de mensagens e canais de comunicação para gerir com eficácia as relações com os seus *stakeholders* (FOROUDI et al., 2017).

De acordo com Kliatchko (2005), em vez de CIM ser considerada uma revolução no pensamento de marketing, deve ser considerado que ela surgiu como uma evolução natural na comunicação de marketing. Esta evolução foi provocada por mudanças consideráveis, ao menos em três áreas principais: market-place; mídia e comunicações; e os consumidores.

Pela própria natureza da comunicação integrada de marketing, há claramente a necessidade de um plano de comunicações sinérgico que utilize múltiplas ferramentas de comunicação, capitalizando recursos de cada uma delas, com o propósito de que se alcance o máximo impacto de comunicação (KLIATCHKO, 2005).

De acordo com Kliatchko (2005), existe uma ênfase dada às vantagens que podem ser derivadas do emprego de uma combinação de uma variedade de ferramentas de comunicação. Isso acentua ainda mais a compreensão limitada e predominante entre os praticantes da indústria, de que a CIM está preocupada apenas com o uso eficaz de disciplinas de comunicação.

Uma abordagem de mercado múltiplo de CIM é fortemente focada na identificação de grupos de audiência relevantes e valorizados para uma determinada marca. Pode-se usar como exemplo uma marca de leite infantil, que pode ter de segmentar não apenas as mães, mas também os pediatras que atuam como importantes influenciadores e tomadores de decisão, em especial, quando se trata de mães que tiveram o seu primeiro filho recentemente. Esses grupos de audiência distintos exigirão comunicações de marketing diferentes, porém integradas,

correspondendo a estratégias de comunicação como parte de um plano geral de CIM (KLIATCHKO, 2005).

Para Kliatchko (2005), o canal é de grande relevância para a CIM. Isso envolve uma abordagem integrada para planejar e gerenciar o uso coordenado de canais, disciplinas ou ferramentas apropriadas e múltiplas de comunicação (publicidade e promoção de vendas, por exemplo), bem como todas as outras fontes de informação e pontos de contato da marca para alcançar e conectar-se com o público-alvo. Usando o exemplo citado anteriormente, a publicidade tradicional pode ser um canal adequado para que se comunique com as mães, enquanto o marketing direto pode ser um canal mais adequado para que se comunique com os pediatras.

O planejamento e a implementação de CIM pode ser muito mais do que apenas a coordenação de ferramentas de comunicação de marketing, a criação de uma imagem única de marca, ou a fusão de áreas que anteriormente estavam separadas (KLIATCHKO, 2005).

Ao mesmo tempo, é importante ter em mente que um conceito inerente da CIM é também a neutralidade da mídia, no planejamento de mídia, canais ou sistemas de entrega de mensagens. Logo, todos os canais de comunicação são tratados igualmente e sem preconceito para qualquer meio, uma vez que, o que prevalece é o interesse do consumidor do mercado-alvo escolhido (KLIATCHKO, 2005).

De acordo com Schultz e Schultz (1998), deve-se ter em vista o fato de que, para uma organização ser de fato integrada, ela deveria demonstrar competência das atividades e requisitos de quatro níveis propostos pelos autores.

O primeiro nível seria a coordenação tática. Na época, havia uma tendência de as organizações preferirem controlar os seus próprios processos de integração. Elas utilizavam os serviços de uma variedade de agências e fornecedores que não tinham contato direto entre si. No caso, as próprias organizações é que mantinham o trabalho de coordenação interna (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Para muitas destas organizações, o ponto de entrada na comunicação integrada de marketing era a necessidade de coordenação em diversas atividades de comunicação em produtos, divisões, regiões e países (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

De acordo com Kliatchko (2008), o objetivo é que os *stakeholders* recebam e formem, em suas mentes, uma mensagem unificada e integrada. Caso esse objetivo seja alcançado, a integração nessa fase pode ser considerada eficaz.

A mencionada dimensão diz respeito ao fato de que toda a organização, incluindo todas as divisões e níveis hierárquicos, deve reconhecer que o objetivo estratégico central é construir relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders*. Por essa razão, todos os *stakeholders* devem ser encorajados a compartilhar as informações entre si, e a organização precisa garantir que as informações fluam sem problemas e ultrapassem tanto limites departamentais quanto organizacionais (PORCU et al., 2019).

Uma outra dimensão seria a redefinição do escopo da comunicação de marketing. No primeiro nível, enfatiza-se o aprimoramento da operação, a eficácia e entrega de atividades de comunicação de saída; no segundo nível, parte-se do pressuposto de que há uma grande variedade de contatos e atividades de comunicações tradicionais que podem ter influência em uma decisão de compra (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Logo, o marketing interno deve apoiar ou alinhar-se com o marketing externo e com os programas de comunicação. Deve-se observar que as marcas costumam entrar em contato com seus clientes e com clientes em potencial de inúmeras maneiras e por meio de vários canais, tendo em vista que muitos deles são possíveis fontes de crescimento, se administrados corretamente (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Deve-se, ainda, identificar os canais que os clientes ou clientes em potencial preferem e consideram mais relevantes. Essa perspectiva de comunicação de marketing ajudará os profissionais a elaborar e entregar mensagens de conteúdos mais relevantes, que se conectem e interajam com o público-alvo em seus pontos de contato favoritos. Assim, entregar e receber mensagens de acordo com seus termos será determinante para a eficácia da CIM (KLIATCHKO, 2008).

Nessa dimensão, destaca-se o valor da sinergia interna, pretendida como integração de cima para baixo, de baixo para cima e horizontal, nos níveis organizacional e corporativo. Toda a empresa está envolvida no procedimento de orquestração do processo de comunicação e dos mecanismos de mensagens. Consequentemente, os silos departamentais devem ser, primordialmente,

eliminados para atingir o maior grau de CIM, visto que representam entrave significativo para o sucesso do processo (PORCU et al., 2019).

O terceiro nível diz respeito à aplicação da tecnologia da informação. Nesse âmbito, o valor não está no uso da tecnologia isoladamente, porém está na combinação da tecnologia com as necessidades e os requisitos do cliente. Sendo assim, é necessária a utilização de um banco de dados para capturar e armazenar informações sobre clientes e clientes em potencial (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

O propósito é oferecer maiores recursos para que as organizações conheçam, entendam e identifiquem melhor os clientes lucrativos e relevantes, ao construir e gerenciar bancos com dados empíricos (KLIATCHKO, 2008).

A experiência tecnológica deve ser combinada com uma boa coordenação tática e uma ampla definição de comunicação, para que, assim, ela seja bem-sucedida e seja possível avançar para o quarto nível da integração (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

O nível quatro corresponde à integração estratégica e financeira. Em muitos casos, o driver desse nível é alguém da alta gestão e, nesse ponto, há duas questões fundamentais: a capacidade de medir o retorno sobre o investimento do cliente e a capacidade de usar a CIM para impulsionar a organização e as direções estratégicas (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

É importante usar a CIM para direcionar decisões organizacionais e estratégicas. Para prosperar no mercado, organizações devem abraçar uma abordagem de fora para dentro, com foco na criação de valor para clientes em todas as dimensões da experiência de marca. Nesse caso, todos os aspectos da organização devem ser revistos e alinhados com as promessas feitas aos clientes (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

O sucesso nesta fase implica os gestores de CIM serem capazes de identificar os canais mais relevantes e preferidos dos *stakeholders*, alcançando a interação, o diálogo e algum grau de relacionamento, por meio de uma troca de mensagens significativa (KLIATCHKO, 2008).

Vale ressaltar que Kliatchko (2008) propôs quatro pilares em relação à comunicação integrada de marketing, os quais podem ser considerados tanto como antecedentes, quanto como consequências. Eles funcionam como antecedentes, quando considerados no planejamento e execução de um novo programa de CIM. Considerando que o programa seja concluído dentro do prazo previsto, o processo

de CIM inclui um mecanismo de feedback de medição, avaliação e análise que impactará direções futuras para programas de sucesso.

A partir de então, qualquer ajuste derivado da análise em um programa, em qualquer um dos quatro pilares, agora funciona como consequência do processo de CIM nessa fase. A abordagem de CIM segue um modelo de circuito fechado. Assim, os quatro pilares passam por um ciclo, sendo antecedentes e consequências do processo de CIM (KLIATCHKO, 2008).

O primeiro dos quatro pilares diz respeito aos *stakeholders*, que correspondem a todos os públicos relevantes ou os múltiplos mercados com os quais a empresa interage (KLIATCHKO, 2008).

Nesse contexto, é importante que se construam e desenvolvam relacionamentos positivos, inclusive, com o público interno, pois isso pode fomentar neles um senso de lealdade e propriedade da empresa (KLIATCHKO, 2008).

O segundo pilar corresponde ao conteúdo. O surgimento do conteúdo gerado pelo usuário foi relevante para originar grandes inovações digitais. Vlogs, podcasts, wikies e stories de publicações comerciais em sites, tais como o Google e o YouTube, atraíram milhões em todo o mundo para essas novas formas de mídia, com conteúdo especializado (KLIATCHKO, 2008).

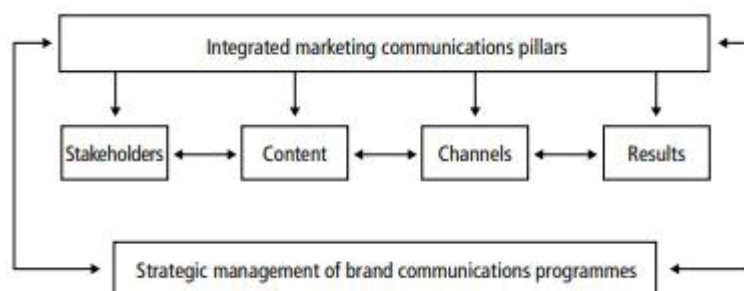
O terceiro pilar diz respeito ao canal. Vale destacar que a visão integrada oferece uma compreensão mais ampla dos canais, no sentido de incluir não apenas as ferramentas tradicionais, como rádio, televisão e mídia impressa, mas também todos os pontos de contato possíveis, nos quais clientes ou clientes em potencial experimentam uma marca e entram em contato com ela (KLIATCHKO, 2008).

A abordagem de planejamento de CIM assume, deliberadamente, a perspectiva do consumidor, ao decidir que canais seriam mais eficazes para alcançar o público-alvo. Assim, a determinação de quais pontos de contato ou canais são relevantes e favoritos aos olhos do consumidor deve ser usada como fonte de informação sobre a empresa e suas marcas (KLIATCHKO, 2008).

O entendimento de como o público é alcançado, por meio de seus canais de comunicação preferidos, é mais importante que o conteúdo a ser entregue para ele. Isso porque, se o público não for alcançado de forma precisa, pouca diferença fará a mensagem que um profissional de marketing transmite (KLIATCHKO, 2008).

O quarto pilar de CIM é o pilar dos resultados, no qual há a busca por resultados e eficácia (KLIATCHKO, 2008).

FIGURA 2 – QUATRO PILARES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING



FONTE - Kliatchko (2008).

Observa-se, também, que CIM pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as PMEs. Ao mesmo tempo, caso haja uma perda de eficácia de CIM, isso pode produzir um efeito negativo para o desempenho organizacional, podendo comprometer a sobrevivência dessas empresas no mercado (BUTKOUSKAYA et al., 2020).

De acordo com Duralia (2018), à medida que o mercado oferece mais alternativas, o que leva ao surgimento de produtos substitutos, há o aumento da necessidade de diferenciação das grandes marcas, e a comunicação integrada de marketing torna-se um instrumento de comunicação pública muito utilizado para informar os consumidores sobre as atuações especiais e a originalidade dos produtos.

A alta gestão de organizações deve considerar a necessidade de se coordenar adequadamente as mensagens geradas em todos os níveis, departamentos e até mesmo funções terceirizadas da organização, a fim de que se alcance um nível de consistência das mensagens (PORCU et al., 2017).

Gestores devem garantir que a voz de todos os *stakeholders* seja ouvida e levada em consideração nos processos de tomada de decisão para aumentar a capacidade de resposta organizacional, a velocidade de resposta e a reciprocidade da relação entre a organização e o *stakeholder* (PORCU et al., 2017).

A alta gestão deve, portanto, ativar mecanismos que facilitem um diálogo significativo com todos os *stakeholders*, além de estar comprometida em garantir que a comunicação flua adequadamente, tanto no interior da organização, como entre a organização, parceiros e agências externas, em busca de um clima saudável de colaboração (PORCU et al., 2017).

Vale ressaltar que a perspectiva do consumidor e de outros *stakeholders* relevantes deve estar sempre na definição de CIM, visto que os públicos relevantes estão sempre no cerne de todo o processo da comunicação integrada (KLIATCHKO, 2005).

A CIM pode ser vista como um processo que agrega valor à imagem da organização, do produto ou da marca. Ela visa determinar mudanças favoráveis no comportamento do consumidor, com efeitos benéficos no curto, médio e longo prazo, para todas as partes envolvidas (DURALIA, 2018).

Vale destacar também que, embora a conceituação inicial de comunicação integrada de marketing diga respeito a uma mera coordenação de ferramentas de comunicação de marketing, posteriormente, enfatizou-se os aspectos estratégicos de CIM, passando a ser vista como um processo de negócios (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

No âmbito de serviços, a contribuição de CIM para as organizações pode ser considerável. Especificamente, a mensagem uniforme pode resolver o problema que as empresas enfrentam, quando precisam comercializar algo que não é tangível (GROVE et al., 2002).

De acordo com Valos et al. (2016), no contexto dos serviços, os clientes fazem contato, em tempo real, com um funcionário ou uma tecnologia da empresa. Pontos de contato com o cliente, sejam baseados em funcionários ou tecnologia, devem ser condizentes com a promessa da marca. Caso contrário, a imagem da marca é prejudicada.

No contexto da CIM associada aos serviços, a mídia social pode ser uma ferramenta relevante. Ela pode desempenhar um papel que ultrapassa a publicidade típica e confunde a linha entre promoção e canais de entrega de serviços. No que diz respeito à heterogeneidade e intangibilidade dos serviços, há uma oportunidade de se responder rapidamente às reclamações feitas (VALOS et al., 2016).

As habilidades dos funcionários no uso da mídia social são de fundamental importância para a implementação de uma estratégia de comunicação das organizações de serviços. A competência dos funcionários em utilizar e gerenciar várias redes de mídia social é um fator determinante para a escolha da organização sobre as redes que pretende focar. Organizações de serviços com funcionários qualificados no gerenciamento de mídia social podem fazer uso de uma combinação

abrangente de redes de mídia social para atingir vários objetivos estratégicos (VALOS et al., 2016).

2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

O desempenho financeiro corresponde a uma série de resultados mensuráveis de uma empresa, com impactos econômicos e financeiros. Estes resultados são consequência de uma série de decisões administrativas e permitem avaliar o nível de lucratividade da empresa, bem como se ela está obtendo vantagem competitiva. Alguns exemplos de indicadores do desempenho financeiro são: crescimento de vendas, participação de mercado, lucratividade e retorno sobre vendas (VORHIES et al., 1999).

Tendo em vista que o crescimento é algo relevante para uma empresa, quando relacionado a vendas e participação no mercado, é importante que uma empresa, ao desenvolver uma orientação para o mercado, concentre os processos em uma direção estratégica, de modo que o crescimento venha a ser alcançado e sustentado a longo prazo. Ser estrategicamente orientada para o mercado colocaria a empresa em uma boa posição para alcançar este crescimento (VORHIES et al., 1999).

De acordo com Vorhies et al. (1999), o crescimento e a lucratividade, quando otimizados, são fatores que podem resultar em eficiência e sucesso para o desempenho financeiro da empresa. Nesse contexto, é muito válido encontrar e selecionar mercados-alvo detentores de bom potencial de crescimento.

Para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa, é necessário analisar os impactos financeiros e econômicos acumulados das decisões e considerá-los por meio de medidas comparativas. Esse desempenho é a determinação de algumas medidas que podem avaliar o sucesso da empresa na geração de lucros, podendo ser visualizado a partir do nível de lucratividade da empresa (ENDIANA et al., 2020).

Há algum tempo, há uma tendência de se sugerir que o desempenho financeiro está no centro do domínio de desempenho empresarial (MORGAN; STRONG, 2003).

Segundo Morgan & Strong (2003), a característica da proatividade pode funcionar como um facilitador para a vantagem competitiva, por causa de sua busca

proativa por novos produtos e novos mercados. Essa característica permite à empresa moldar a natureza e a direção da concorrência a seu favor.

De fato, tornar-se ativo no mercado e investir nos requisitos para o alcance da vantagem competitiva sustentável é uma necessidade. Quando empresas podem criar valor no futuro pelas fontes atuais de criação de valor, elas alcançam vantagem competitiva sustentável. Somente assim um desempenho financeiro superior será alcançado a longo prazo (MOHAMADI et al., 2019).

De acordo com Rust et al. (2004), quando se fala em investimento de marketing, é válido identificar os ativos de marketing em que se investirá e entenderá como eles contribuem para os lucros a curto prazo e se oferecem potencial de crescimento e lucros sustentados no longo prazo.

Inclusive, empresas que detêm a compra contínua de seus serviços são empresas que satisfazem o cliente, melhorando, assim, o seu desempenho financeiro. Para isso, a lealdade do cliente deve ser fortemente perseguida, a fim de que se alcance o valor da marca, uma vez que ele favorece o desempenho financeiro (NARTEH, 2018). Assim, recompensas de fidelidade e estratégias de construção de relacionamentos com o cliente podem ser implementadas como importantes estratégias de marketing (NARTEH, 2018).

Bilhões de dólares são gastos, anualmente, com marketing. Como as empresas lutam para produzir lucros, em ambientes cada vez mais competitivos, é preciso, cada vez mais, que os gastos sejam bem justificados (RUST et al., 2004), tendo em vista, inclusive, que a maioria das empresas existe com o objetivo de garantir rentabilidade adequada a seus proprietários (NARETH, 2018).

De acordo com Rakhman et al. (2019), empresas precisam do potencial dos recursos do capital de giro, tanto em caixa, como em contas a receber, na realização de suas atividades operacionais. Sendo assim, as empresas devem regular o giro de caixa e as contas a receber da forma mais eficiente possível, a fim de que as operações diárias da empresa possam ocorrer sem problemas.

Tendo em vista que a empresa vende muitos produtos a prazo, seja na forma de bens ou serviços, ela sempre possui contas a receber (RAKHMAN et al., 2019).

A relação entre esses dois elementos pode afetar o nível de lucratividade empresarial. A alta rentabilidade será capaz de suportar, ao máximo, as atividades operacionais. Alcançar o nível de lucratividade requer o uso dos elementos de giro

de caixa e giro de recebíveis da forma mais eficiente possível (RAKHMAN et al., 2019).

De acordo com Rakhman et al. (2019), o caixa é necessário para financiar as operações do dia a dia da empresa e investir em novos ativos fixos. Ele corresponde ao componente do capital de giro com maior nível de liquidez. O retorno de caixa descreve a velocidade do fluxo de caixa de volta que foi investido em capital de giro.

Contas a receber são elementos do capital de giro que estão constantemente em rotação e o período de giro da conta a receber está relacionado às condições de pagamento. Quanto mais suaves as condições de pagamento, mais tempo o capital está vinculado às contas a receber, o que corresponde a uma menor taxa de rotatividade (RAKHMAN et al., 2019).

As entradas de caixa da empresa, obtidas a partir do pagamento de dívidas pelos devedores, podem favorecer o aumento dos lucros da empresa, quando ocorrem sem problemas (RAKHMAN et al., 2019).

O desempenho financeiro pode ser visto como uma avaliação do desempenho de uma empresa, a partir da sua capacidade de gerar lucros. Sendo assim, observa-se a relevância da lucratividade no âmbito do desempenho financeiro (ENDIANA et al., 2020).

Ainda de acordo com Rakhman et al. (2019), tanto o giro de caixa quanto o giro de contas a receber afetam o retorno sobre ativos. Quando se tem um bom giro de contas a receber, pode-se contar com um ativo em uma mão, mas não é possível usá-lo para economizar ativos para o futuro. Assim, precisa-se utilizar o dinheiro com mais cautela. Por outro lado, quando se tem mais giro de caixa, às vezes, a empresa pode gastar sem o mesmo cuidado, prejudicando-se bastante.

De acordo com Meng & Berger (2012), o retorno sobre investimentos (ROI) é, do ponto de vista financeiro, o lucro líquido esperado de um determinado investimento. Em algumas ocasiões, organizações adotam, também, uma abordagem baseada em valor para medir retornos, conciliando dados financeiros e não financeiros, para se calcular o ROI, inclusive, no que diz respeito a programas de comunicação.

No contexto de empresas de serviços, à medida que profissionais de comunicação estão mais determinados a desenvolver estratégias de comunicação como parte de funções gerenciais na organização, eles muitas vezes atentam para o

retorno sobre investimento das próprias iniciativas de comunicação (MENG; BERGER, 2012).

Ainda neste contexto de serviços, pode-se trabalhar em favor de fatores intangíveis, tais como: motivação, satisfação e engajamento dos funcionários, tendo como objetivo alcançar uma taxa mais baixa de rotatividade e uma experiência de trabalho mais satisfatória. A partir do sucesso nestes objetivos, estas empresas de serviços poderão ter uma redução no seu ROI (MENG; BERGER, 2012).

Embora alcançar melhores vendas e participação de mercado seja essencial para qualquer esforço de marketing, inúmeros gestores consideram o impacto financeiro a medida mais crucial de sucesso para qualquer esforço de marketing. O impacto financeiro não envolve apenas o aumento de receitas, mas também as despesas necessárias para produzir esse aumento. Gastos com marketing são considerados investimentos, e o retorno é medido como ROI (RUST et al., 2004).

O retorno sobre vendas, também conhecido como margem de lucro operacional da empresa, é um indicador utilizado com a finalidade de avaliar a eficiência operacional da empresa. Trata-se de um indicador financeiro que calcula a eficiência com que uma empresa está gerando lucros com suas receitas. Ele mede o desempenho de uma empresa, analisando o percentual da receita total que é convertido em lucro líquido (HYBLOVA; SKALICKY, 2018).

De acordo com Porto & Abreu (2018), o retorno sobre vendas é um indicador financeiro que, usualmente, é utilizado para avaliar a eficácia dos investimentos da empresa em publicidade.

Terceirizar o investimento em publicidade costuma compensar, quando há um aumento de gastos com publicidade impactando no retorno sobre vendas. Sendo assim, em empresas de serviços, o aumento no investimento em publicidade on-line gera aumentos no retorno sobre vendas (PORTO; ABREU, 2018).

Por outro lado, a decisão de se utilizar uma equipe interna para realizar o trabalho relacionado à publicidade, em uma empresa com baixos gastos neste tipo de comunicação, geralmente, é mais recomendável quando o objetivo é ter um maior retorno sobre vendas. Isso geralmente ocorre em empresas de serviços de pequeno porte (PORTO; ABREU, 2018).

Em se tratando de crescimento de vendas, de acordo com Brush et al. (2000), metas de crescimento de vendas exercem um importante papel nas percepções da

alta gestão. Da mesma forma, a ênfase no crescimento de vendas fornece uma referência útil e latente para impulsionar os gestores.

Vale destacar a influência do crescimento de vendas na lucratividade. O crescimento de vendas geralmente se utiliza da capacidade de forma mais completa, o que distribui os custos fixos por mais receitas, resultando em maior lucratividade (BRUSH et al., 2000).

Empresas que possuem boas perspectivas de investimento, também, podem se utilizar do fluxo de caixa para sustentar o crescimento de vendas (BRUSH et al., 2000).

Empresas de capital de risco são mais interessadas em pequenas ou médias empresas com alto potencial de crescimento de vendas. Isso porque quando se tem propriedade de empresas de capital de risco, a tendência é que isso favoreça o crescimento de vendas (LAPPALAINEN; NISKANEN, 2012). Por outro lado, PMEs com altos níveis de propriedade familiar tendem a apresentar taxas mais baixas de crescimento de vendas. Uma das razões é que, quando a participação da família detentora de ações aumenta, os proprietários tendem a ser mais avessos ao risco, o que tende a reduzir o crescimento das vendas (LAPPALAINEN; NISKANEN, 2012).

Já no que diz respeito à possibilidade de aumento da lucratividade nas PMEs, o pequeno número de proprietários tende a levar a uma maior lucratividade, pelo fato de a importância dos dividendos ser menor. Além disso, PMEs com maior liquidez e menor alavancagem tendem a obter maior lucratividade (LAPPALAINEN; NISKANEN, 2012).

Vale ressaltar, também, a participação de mercado como um indicador de desempenho financeiro. A participação de mercado é conceituada como uma fração de base monetária, ou baseada no volume da entidade empresarial do mercado total, o que corresponde à quota de mercado absoluta. Há, também, a quota de mercado relativa, que é a participação de mercado combinada de vários concorrentes da empresa (EDELING; HIMME, 2018).

De acordo com Edeling & Himme (2018), é importante destacar que o impacto da participação de mercado no desempenho financeiro é muito dependente do contexto. Por exemplo, o efeito da participação de mercado no desempenho é maior nas indústrias B2C do que nas indústrias B2B. Isso ressalta os efeitos positivos da avaliação da qualidade.

Em indústrias com um número médio de concorrentes, aspirar participação de mercado é mais lucrativo. Já para mercados com muitos players de nicho, ou alguns grandes players, o efeito da participação de mercado é menos pronunciado. Para players de nicho, buscar maior participação de mercado significaria deixar a sua posição de nicho de mercado, que significa exclusividade (EDELING; HIMME, 2018).

Vale ressaltar também que, em mercados emergentes, especialmente no setor de serviços, o efeito da participação de mercado sobre o desempenho financeiro é mais forte (EDELING; HIMME, 2018).

Segundo Edeling & Himme (2018), existem modelos que assumem que o desempenho financeiro pode ser potencializado infinitamente com o aumento da participação de mercado. Porém, a suposição em questão não é correta, pois os aumentos da participação de mercado também estão associados a custos.

2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

2.4.1 Orientação para o cliente e desempenho financeiro

De acordo com descobertas registradas pela literatura especializada, pode-se sugerir que a orientação para o cliente leva a um maior desempenho nos negócios (APPIAH-ADU; SINGH, 1998). Semelhantemente, de acordo com Sa et al. (2020), a orientação para o cliente é crucial para a melhoria do desempenho da empresa.

De acordo com Appiah-Adu & Singh (1998), profissionais de pequenas e médias empresas, que geralmente são capazes de injetar mais medidas orientadas para o cliente, têm uma possibilidade nítida de adotar uma cultura de orientação para o cliente como um meio de alcançar uma vantagem competitiva.

Conforme já foi testado e confirmado, o nível de orientação para o cliente de uma empresa é positivamente relacionado ao seu desempenho, medido por indicadores como crescimento das vendas e retorno sobre investimentos (ROI) (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

Kirkland et al. (2021), demonstraram que a qualidade do relacionamento do líder com o colaborador tem um efeito positivo, tanto na orientação para o cliente, quanto no desempenho de vendas, porém a relação com o desempenho de vendas é totalmente mediada pela orientação para o cliente. Essa relação evidencia uma

proximidade entre a orientação estratégica para o cliente e o desempenho de vendas, o qual é um indicador do desempenho financeiro da empresa.

Uma orientação para o cliente pode levar pequenas e médias empresas a se concentrarem na satisfação do cliente e no compromisso de fornecer serviços adequados, o que tende a potencializar o seu desempenho (NURFARIDA et al., 2021).

De acordo com Nufarida et al. (2021), proprietários e gestores devem fazer uso de mídias sociais planejadamente em suas empresas. Agindo assim, pode-se elevar a orientação para o cliente de pequenas e médias empresas, o que, por sua vez, melhora o seu desempenho.

Nesse contexto, a mídia social poderá incentivar a orientação para o cliente, de modo a se concentrar na satisfação dele, aprimorar o serviço pós-venda, reconhecer necessidades e desejos do consumidor, impulsionar a criação de valor e comprometer-se a servir ao cliente. Assim, a empresa será capaz de determinar necessidades e desejos do cliente, tendo uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (NURFARIDA et al., 2021).

De acordo com Brady & Cronin Jr. (2001), a cultura de uma organização orientada para o cliente posiciona a empresa para melhor compreender as necessidades e os desejos de seus clientes, o que corresponde a um alto nível de aprendizado organizacional como resultado de sua orientação para o cliente. Esse contexto, por si só, pode levar a resultados mais favoráveis devido ao fato de que a organização se torna mais capaz de criar e manter estratégias de valor para os seus clientes.

A orientação para o cliente pode, também, aumentar as percepções de qualidade das estratégias de mercado de uma organização. Isso potencializa a fidelidade do cliente, a recompra e o desejo, por parte do cliente, de oferecer recomendações positivas para pessoas de seu convívio (BRADY; CRONIN JR., 2001). Sendo assim, a orientação para o cliente poderia levar à melhoria em alguns indicadores de desempenho financeiro.

Sendo assim, a primeira hipótese do presente estudo alega que existe uma influência positiva do investimento da empresa em orientação para o cliente na obtenção de um melhor desempenho financeiro:

H1: Existe uma influência positiva da orientação para o cliente no desempenho financeiro da empresa.

2.4.2 Orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing

O presente estudo sugere que a orientação para o cliente se relaciona com a comunicação integrada de marketing, quando se trata das dimensões de CIM, a partir do conceito desenvolvido por Porcu et al. (2017). Na dimensão que corresponde ao alinhamento organizacional, todas as atividades de comunicação devem levar em consideração a empresa como um todo. A comunicação deve fluir de modo a ultrapassar as fronteiras departamentais e eliminar os silos funcionais, na busca por um alto nível de integração (PORCU et al., 2017).

Correlatamente, em se tratando de orientação para o cliente, vale ressaltar que a coordenação interfuncional aprimora a comunicação e a troca de inteligência de mercado entre diferentes departamentos, o que gera melhores resultados. Orientação para o cliente e coordenação interfuncional são construtos que se complementam e devem ser combinados para que se atinjam as metas de uma empresa (BABU, 2018). De acordo com Matsuo (2006), tendo em vista a disseminação de informações pela empresa, a orientação para o cliente desempenha um importante papel na integração de membros organizacionais, mesmo que eles tenham diferentes perspectivas e estejam em diferentes seções.

De acordo com Babu (2018), no âmbito da orientação para o cliente, funcionários de diferentes departamentos interagem com a finalidade de alcançar metas, ampliando, assim, suas capacidades de resolução de problemas, além da capacidade de resposta aos clientes e mercados. Observa-se, portanto, uma ligação entre orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing, mais especificamente, em relação à dimensão coordenação interfuncional, no sentido de ambos os construtos terem como importante valor que se ultrapassem as fronteiras departamentais na comunicação e na disseminação de informações.

Empresas de serviços devem concentrar-se na coleta e na disseminação de inteligência de mercado em todos os departamentos. Além disso, deve-se coordenar ações para desenvolver muita integração estratégica e melhorar o desempenho relacionado ao cliente (BABU, 2018).

Identifica-se o relevante papel dos funcionários e da coordenação interfuncional da empresa no aprimoramento das inter-relações entre a orientação para o cliente e o desempenho relacionado ao cliente (BABU, 2018).

Vale ressaltar, também, o foco estratégico centrado nos *stakeholders*, constituinte do conceito de CIM. Nessa dimensão, a organização deve reconhecer que seu principal objetivo estratégico é criar valor agregado para os *stakeholders*. Sendo assim, as informações devem fluir e ser compartilhadas com todos os *stakeholders* (PORCU et al., 2017).

Da mesma forma, tendo em mente o conceito de orientação para o cliente, embora se observe que o cliente, enquanto consumidor final, é apenas um *stakeholder*, para que a orientação seja bem-sucedida, deve-se considerar o importante papel de outros stakeholders internos, como os gestores e os funcionários (KOHLI; JAWORSKI, 1990; BRADY; CRONIN JR, 2001).

Além disso, da mesma forma que o foco estratégico centrado nos *stakeholders* refere-se ao compartilhamento de informações que ultrapassam fronteiras departamentais e organizacionais, na orientação para o cliente, conforme mencionado, é essencial que a comunicação ultrapasse as divisas entre os departamentos (KOHLI; JAWORSKI, 1990; BABU, 2018).

De acordo com Kliatchko (2008), no contexto da comunicação integrada de marketing, é relevante criar funcionários orientados para o cliente. Em vez de estar no controle de clientes ou clientes em potencial, gestores de CIM devem ser sensíveis e responsivos às necessidades, desejos, aspirações e expectativas do seu público. Eles devem proceder assim, a fim de oferecer soluções mais eficazes para os problemas de consumo, aprofundar o relacionamento dos clientes com a marca e a empresa, e criar valor recíproco em relação a eles e à empresa a longo prazo.

A comunicação integrada de marketing, também, pode ser vista como um processo de gestão do relacionamento com o cliente. Ela é baseada na cultura da disposição para o trabalho cooperativo, alavancando os mecanismos de percepção do cliente para que a organização elabore mensagens e estratégias de mídia. Além disso, ela também está centrada na alavancagem dos clientes (REID et al., 2005).

Sendo assim, acredita-se que, quanto mais orientada para o cliente for a empresa, mais fácil será para ela aplicar, em sua estratégia, a comunicação integrada de marketing de forma a ser bem-sucedida nesta empreitada:

H2: Existe uma influência positiva da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing.

2.4.3 Comunicação integrada de marketing e desempenho financeiro

De acordo com Porcu et al. (2019), é recomendável que os gestores prestem mais atenção à implementação de CIM e considerem que a comunicação é não apenas uma vantagem competitiva crucial, mas também uma abordagem eficaz para alcançar um desempenho superior, relacionado, por exemplo, ao desempenho de vendas. Explicita-se, dessa forma, a relação de CIM com o desempenho de vendas, que é um indicador do desempenho financeiro.

Segundo Kliatchko (2005), a comunicação integrada de marketing deve ser orientada para resultados. Há estimativas financeiras que devem ser verificadas em alguns pontos, ao longo do tempo, para rastrear a eficácia dos programas de CIM. Logo, CIM poderia evidenciar seus resultados de forma objetiva e em termos financeiros.

Diante do que foi estudado, sugere-se que um maior nível de comunicação integrada de marketing está positivamente associado a um maior nível de desempenho econômico-financeiro. Assim, tendo como base a literatura existente, recomenda-se que gestores e profissionais de marketing considerem CIM em toda a empresa como uma vantagem competitiva crítica e uma maneira relevante de se aprimorar o desempenho (PORCU et al., 2017).

De acordo com Meng & Berger (2012), organizações e profissionais de comunicação institucional buscam a contribuição de iniciativas de comunicação interna das organizações para o aprimoramento do desempenho financeiro delas. Vale destacar, nesse sentido, que a comunicação integrada de marketing diz respeito à comunicação institucional.

Há organizações que adotam uma abordagem baseada em valor para medir o retorno sobre investimento (ROI), medindo, inclusive, o ROI das suas iniciativas de comunicação institucional. Logo, para aumentar a taxa de retorno de qualquer iniciativa de comunicação, é importante contar com um sistema interno de atividades de comunicação bem desenhado, que inclua, por exemplo, planejamento, seleção de estratégias, desenvolvimento de objetivos e treinamento. Essa preparação

poderá reduzir custos e aumentar benefícios, o que potencializaria o ROI (MENG; BERGER, 2012).

No contexto da comunicação integrada de marketing, decisões tomadas em relação à execução de estratégias precisam ser sustentadas e compartilhadas por meio de vínculos fortes, para manter o valor de marca e os indicadores de desempenho financeiro, como participação de mercado, lucratividade e retorno sobre investimento (REID et al., 2005).

Portanto, a próxima hipótese do presente estudo alega que, se a empresa tem um investimento robusto em CIM, a tendência será que ela obtenha, também, um melhor desempenho financeiro:

H3: A comunicação integrada de marketing exerce uma influência positiva no desempenho financeiro de uma empresa.

2.4.4 Mediação da comunicação integrada de marketing entre orientação para o cliente e desempenho financeiro

Para que a orientação para o cliente seja aplicada com sucesso, é importante que haja colaboração de *stakeholders* internos, tais como os gestores e funcionários, e que as informações e os conhecimentos obtidos a respeito do cliente sejam disseminados pela organização como um todo (BRADY; CRONIN JR., 2001; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; BABU, 2018). Sendo assim, a presente pesquisa defende que o uso da comunicação integrada de marketing pode reforçar a relação entre orientação para o cliente e desempenho financeiro, uma vez que sua aplicação inclui um alinhamento organizacional e tem a rentabilidade como uma de suas finalidades (PORCU et al., 2017).

A aplicação de CIM pode trazer claros benefícios a uma organização e um deles é o fortalecimento dos relacionamentos com os clientes. Retornos financeiros que seriam a consequência destes relacionamentos mais fortes. Na busca por estes relacionamentos que trariam melhores resultados financeiros, a alta gestão deveria utilizar CIM como processo fundamental na empresa (REID, 2005).

De acordo com Nufarida et al. (2021), as mídias sociais têm os papéis de fornecer informações sobre os negócios e produtos da empresa, além de obter informações sobre desejos e expectativas dos clientes. Mídias sociais permitem a

comunicação ativa entre empresas e clientes, como também apoiam as atividades promocionais, aumentando as vendas de produtos ou serviços e melhorando o desempenho de pequenas e médias empresas. Vale ressaltar que as mídias sociais podem ser importantes ferramentas utilizadas em uma estratégia de CIM, podendo ser úteis para o relacionamento da empresa com o cliente e para estratégias que busquem potencializar os resultados financeiros.

Assim, como a orientação para o cliente prioriza a interação e o relacionamento com o cliente, objetivando um melhor desempenho financeiro (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; NWANKWO, 1995), a comunicação integrada de marketing também busca favorecer estas interações e os resultados financeiros (NUFARIDA et al., 2021). Logo, a utilização de CIM pode facilitar ainda mais a obtenção de bons resultados financeiros por parte de uma empresa orientada para o cliente.

De acordo com Porcu et al. (2019), quando se analisa CIM no contexto do alinhamento organizacional, em que se destaca o papel de sinergia interna, toda a empresa está envolvida na orquestração do processo de comunicação como um todo e os principais resultados de CIM podem ser agrupados em: econômico, financeiro e relacionado ao cliente, por exemplo. Deste modo, observa-se que o sucesso na aplicação de CIM pode estar associado a bons resultados financeiros e ao relacionamento com o cliente. CIM pode favorecer ainda mais a sinergia interna de uma empresa orientada para o cliente, tendo em vista que a orientação para o cliente também é potencializada com um alinhamento interno (BABU, 2018).

Esta pesquisa defende que CIM exerce um efeito mediador ao ser aplicada a partir de uma orientação estratégica. No presente estudo, a orientação estratégica é a orientação para o cliente. Tendo em vista a forte relação entre CIM e orientação para o cliente mencionada anteriormente, além do possível impacto de CIM sobre o desempenho financeiro, chega-se a quarta hipótese:

H4: A comunicação integrada de marketing exerce um efeito de mediação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As sessões a seguir serão utilizadas para demonstrar e explicar os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados referentes ao presente estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com propósito de que os objetivos gerais e específicos da pesquisa fossem alcançados, este trabalho utilizou uma abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal (MALHOTRA, 2007; HAIR et al., 2010).

O uso da pesquisa quantitativa é adequado para o estudo. Isto se dá pelo fato de que este tipo de pesquisa quantifica os dados obtidos por um instrumento de coleta de dados estruturado e, a partir de alguma técnica estatística, provê base para sugestões em relação às ações a serem tomadas (MALHOTRA, 2007).

A pesquisa descritiva é utilizada para descrever, de forma quantitativa, o fenômeno estudado. Este tipo de pesquisa descreve as características de uma população alvo ou de alguma situação de mercado. Para isto, o pesquisador deve utilizar inferências baseadas em conhecimento teórico prévio para responder a hipóteses de pesquisa previamente formuladas. O uso de dados de uma amostra grande e representativa da população alvo é necessário para a obtenção de dados generalizáveis e relevantes (MALHOTRA, 2007). Para este estudo, dados primários serão coletados. Dados primários são aqueles gerados pelo próprio pesquisador a partir do instrumento de coleta, com o objetivo de analisar o problema em questão (MALHOTRA, 2007).

O corte temporal da pesquisa se refere ao momento de aquisição dos dados. Neste caso, a pesquisa foi transversal, pelo fato de capturar informações relativas a um momento específico dos respondentes (MALHOTRA, 2007).

O método survey foi utilizado neste trabalho para o levantamento dos dados utilizados para análise. Este método permite que inferências a respeito da população analisada sejam feitas a partir de uma amostra (CRESWELL, 2010; MALHOTRA, 2007).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa trata do planejamento da pesquisa. Este planejamento envolve a parte de formulação da pesquisa e a parte de análise e interpretação dos dados e resultados. O delineamento da pesquisa expressa o desenvolvimento dessa (GIL, 2002).

A técnica de coleta por survey trata de uma pesquisa quantitativa com um grupo de pessoas. Ela faz uso de um questionário estruturado, distribuído para uma amostra da população a ser analisada, de modo a favorecer a obtenção de informações específicas dos respondentes (MALHOTRA, 2007). A técnica de survey é também vantajosa por se tratar de uma medida que apresenta rápido retorno dos respondentes (CRESWELL, 2010).

Na presente pesquisa, após a definição dos termos e a identificação da população e da amostra, foi realizada a coleta de dados, fase esta que incluiu a elaboração e validação do instrumento de coleta. Posteriormente, foi feita a análise dos dados obtidos.

A definição dos termos foi realizada a partir de conhecimentos obtidos por meio de trabalhos científicos que tratam de orientação para o cliente, CIM e desempenho financeiro.

A partir de recomendações observadas em trabalhos científicos e da utilização do software G*Power¹⁷, foi possível identificar a população e a amostra que seriam condizentes com a presente pesquisa.

A coleta de dados foi realizada em seguida, sendo iniciada com a elaboração e validação do instrumento de coleta. O instrumento foi um questionário estruturado, o qual foi aplicado para as fontes por meio de mídias sociais. Em algumas situações pontuais, o pesquisador teve acesso direto às fontes, realizando rápidas entrevistas, nas quais o questionário foi respondido.

Posteriormente foi realizada a análise dos dados obtidos por meio da utilização dos softwares IBM® SPSS® *Statistics* V22 e *SmartPLS* 4®. Estas etapas da pesquisa serão detalhadas a seguir.

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para que a técnica estatística escolhida fosse utilizada para análise das hipóteses propostas, precisava-se do uso de variáveis latentes, não diretamente observáveis, porém com antecedentes teóricos (HAIR et al. 2017).

Para melhor compreensão destas variáveis, uma explicação delas e das suas dimensões será dada. Esta explicação é dada por meio de apresentação de definição operacional e constitutiva das variáveis apresentadas a seguir.

Orientação para o cliente:

Definição constitutiva: conjunto de crenças correspondente às atividades de aquisição e disseminação de informações a respeito das necessidades e dos desejos dos clientes, com o propósito de atender adequadamente e construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores (SMIRNOVA et al., 2018; Narver; Slater, 1990).

Definição operacional: A orientação para o cliente é um construto de primeira ordem. Sua mensuração foi feita por meio da escala de Smirnova, Rebiazina e Frösén (2018), contendo seis itens e com formato tipo likert de 7 pontos, sendo “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

Comunicação Integrada de Marketing:

Definição constitutiva: processo interativo centrado nos *stakeholders*, que possibilita o diálogo contínuo, com mensagens consistentes e transparentes, de modo a promover relacionamentos rentáveis, de longo prazo e que criem valor (PORCU et al., 2017, 2019).

Definição operacional: CIM é representada por um modelo de ordem superior do tipo reflexivo, sendo composto por um construto de segunda ordem (CIM) e quatro construtos de primeira ordem (consistência da mensagem, interatividade, foco estratégico centrado nos *stakeholders* e alinhamento organizacional). Foi medido pela escala de Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017), contendo 25 itens e com formato tipo likert com 7 pontos, sendo “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”.

Desempenho financeiro:

Definição constitutiva: série de resultados mensuráveis da empresa, com impactos econômicos e financeiros, que são resultados de uma série de decisões administrativas. Estes resultados podem avaliar o sucesso da empresa na geração

de lucros e na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (VORHIES et al., 1999).

Definição operacional: O desempenho financeiro é um construto de primeira ordem. Foi mensurado a partir da escala de Vorhies, Harker e Rao (1999), contendo seis itens correspondentes à participação de mercado, ao crescimento de vendas, à lucratividade, ao retorno sobre investimento e ao retorno sobre vendas. O formato é tipo likert de 7 pontos, sendo “1 = muito pior do que os concorrentes” e “7 = muito melhor do que os concorrentes”.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra trata da parcela da população que será inquirida, que se acredita representar as características da população analisada (GIL, 2002). A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística. A abordagem não probabilística é adequada no sentido de fornecer boas estimativas a respeito das características da população. Mas, por outro lado, a avaliação em relação à precisão dos resultados é diminuída, não sendo possível projetar estatisticamente os resultados por toda a população (MALHOTRA, 2007).

O objeto de análise da pesquisa foram pequenas e médias empresas do setor de serviços no Brasil. Os respondentes foram proprietários ou gestores das empresas. Os gestores deveriam ter algum envolvimento nas atividades de marketing da organização.

O setor de serviços foi escolhido pelo fato de que, no decorrer do estudo dos constructos, foram encontradas muitas referências ao setor de serviços em artigos que foram citados no presente trabalho. Foram feitas referências ao setor de serviços em artigos lidos sobre orientação para o cliente e, ao mesmo tempo, em artigos sobre comunicação integrada de marketing que foram estudados pelo pesquisador.

Empresas de serviços que obtêm grande sucesso geralmente são focadas no cliente e no atendimento das necessidades dele. Ao mesmo tempo, ao julgar a qualidade de um serviço, o consumidor dá grande importância às interações com o atendente, tendendo inclusive a ser muito fiel aos prestadores de serviços que o satisfazem (KOTLER; KELLER, 2006).

Em empresas de serviços, as atitudes dos funcionários são importantes para a satisfação dos clientes e, assim, empresas visionárias deste setor devem auditar regularmente a satisfação dos funcionários no emprego (KOTLER; KELLER, 2006). Sendo assim, é interessante estudar comunicação integrada de marketing no contexto dos serviços, visto se tratar de um conjunto de processos que ressalta a importância dos *stakeholders* internos e da integração deles, inclusive dos funcionários (PORCU et al., 2017).

Além disso, esta pesquisa teve foco em pequenas e médias empresas (PMEs). As PMEs possuem características específicas que as definem, não sendo possível que lições ou estratégias voltadas para grandes empresas sejam efetivamente generalizadas para suas contrapartes menores (BOCCONCELLI et al., 2018; GABRIELLI; BALBONI, 2010). Estas características se referem a limitações relacionadas a recursos financeiros, humanos ou informacionais. Em contrapartida, tendem a ser criativas, inovadoras e mais flexíveis do que grandes empresas. Ainda, PMEs são caracterizadas pela constante transformação, falta de planejamento formal e incerteza sobre o mercado. Estas são características sobre as quais há convergência por parte da literatura. Demais características definidoras de PMEs são obtidas em acordo com as legislações e definições locais (BOCCONCELLI et al., 2018).

Neste estudo, considerando que informações a respeito do cliente e a comunicação de uma organização trazem vantagens em relação aos competidores e proporcionam aumento no desempenho financeiro, esperava-se que a orientação para o cliente e a comunicação integrada de marketing tivessem um papel determinante no alcance do desempenho financeiro.

Os respondentes alvos da pesquisa foram proprietários ou gestores envolvidos com os projetos de marketing ou comunicação de empresas inseridas no setor de serviços brasileiro. As empresas participantes foram retiradas de bases de dados ou listas de cadastro específicos para serviços que estavam presentes na internet. Empresas situadas nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal foram consideradas possíveis fontes de dados.

Em relação ao tamanho da amostra, seguiu-se as recomendações de Hair Jr. et al. (2017): (a) verificar qual variável recebe o maior número de preditores e quantos são - nesta pesquisa, são dois os construtos que possuem preditores (2); (b) adotar poder de teste de 80%; e (c) tamanho do efeito (f^2) de 0,15 (efeito

mediano). Para um nível de significância de 5%, a partir do uso do software G*Power¹⁷ para o cálculo do tamanho da amostra, encontrou-se a quantidade mínima de 68 casos.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta seção, os métodos utilizados para coleta de dados serão explicados. O conteúdo das escalas será apresentado, bem como serão explicadas as etapas de validação do instrumento de coleta e a forma utilizada para obtenção dos dados. Finalmente, será descrita a forma como obteve-se a amostra final.

3.5.1 Instrumento de coleta de dados

Nesta seção, os métodos utilizados para coleta de dados serão explicados. O conteúdo das escalas será apresentado, bem como serão explicadas as etapas de validação do instrumento de coleta e a forma utilizada para obtenção dos dados. Finalmente, será descrita a forma como se obteve a amostra final.

QUADRO 1 - ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Constructo	Itens
Orientação para o cliente	6
CO1	Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente, pela satisfação do cliente.
CO2	Monitoramos constantemente nosso nível de comprometimento e orientação, para atender às necessidades dos clientes.
CO3	Nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.
CO4	Nossas estratégias de negócios são orientadas por nossas crenças, sobre como podemos criar maior valor para os clientes.

CO5	Medimos a satisfação dos clientes sistematicamente e frequentemente.
CO6	Damos muita atenção ao serviço pós-venda.

FONTE – Escala traduzida pelo autor (2022), baseada no texto de Smirnova et al. (2018).

A escala de comunicação integrada de marketing foi retirada do estudo de Porcu et al. (2017). Trata-se de uma escala composta por 25 itens, subdivididos em quatro dimensões.

QUADRO 2 - ESCALA DOS SUBCONSTRUCTOS COMPONENTES DE CIM

Sub constructo	itens
Consistência da mensagem	4
01	Minha empresa coordena cuidadosamente todas as mensagens originadas por todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência do seu planeamento estratégico.
02	Minha empresa mantém consistência em todos os componentes visuais de comunicação
03	Minha empresa revisa periodicamente todas as mensagens planeadas para determinar seu nível de consistência de posicionamento estratégico.
04	Na minha empresa, é primordial manter a consistência entre as mensagens do produto, que são inferidas e abrangem tudo o que está embutido nas mensagens do produto e do serviço da organização, decorrentes da experiência de lidar com a organização, seus funcionários, agentes e produtos.
Sub constructo	Itens
Interatividade	7
01	Minha empresa promove a criação de programas especiais, para facilitar as consultas e reclamações dos <i>stakeholders</i> sobre nossas marcas, produtos e a própria

	empresa.
02	Minha empresa reúne as informações dos <i>stakeholders</i> que são coletadas ou geradas por diferentes fontes de todas as divisões ou departamentos, em um banco de dados unificado, configurado para ser útil e facilmente acessível a todos os níveis organizacionais.
03	Na minha empresa, é fundamental que a organização como um todo e todos os seus recursos humanos tenham uma atitude receptiva às mensagens recebidas dos seus <i>stakeholders</i> .
04	Na minha empresa, o uso estratégico das TICs, melhora a velocidade de resposta da organização como um todo.
05	Na minha empresa, ouvir atentamente as mensagens geradas pelos <i>stakeholders</i> , por exemplo, via boca a boca, é de vital importância na definição de suas estratégias de comunicação.
06	A minha empresa considera que a relação entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> deve ser recíproca, para estabelecer um diálogo permanente e de confiança.
07	Minha empresa implementa proativamente as mídias sociais, ouvindo as conversas para promover o diálogo com seus <i>stakeholders</i> .
Sub constructo	Itens
Foco estratégico centrado nos <i>stakeholders</i>	7
01	A missão da empresa é uma consideração fundamental em seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .
02	Minha empresa desenvolve e implementa estudos sistemáticos para avaliar a eficácia e consistência das suas comunicações corporativas, para

	construir e manter relacionamento com todos os seus <i>stakeholders</i> .
03	Na minha empresa, o reconhecimento dos principais pontos de contato entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> é fundamental para fortalecer uma comunicação mais eficaz.
04	Na minha empresa, as mídias sociais são uma forma alternativa para os <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a empresa.
05	Ao trabalhar com o objetivo de estabelecer e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> , os recursos humanos da minha empresa, em todas as áreas organizacionais, devem colaborar conforme necessário.
06	Na minha empresa, os recursos humanos em todas as áreas organizacionais perseguem o objetivo de fornecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .
07	Minha empresa estabelece e nutre relacionamentos com agentes/parceiros externos, para alcançar soluções de alto valor para os <i>stakeholders</i> .
Sub constructo	Itens
Alinhamento organizacional	7
01	Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação interna horizontal, garantindo que todas as áreas organizacionais reconheçam os objetivos perseguidos pela organização.
02	Minha empresa gerencia cuidadosamente a comunicação interna vertical, garantindo que a informação flua por todos os níveis hierárquicos da organização.
03	Minha empresa garante que seus agentes e parceiros externos tenham pelo menos vários contatos

	por mês entre si.
04	Na minha empresa, a cooperação horizontal e vertical é crucial porque todos os departamentos afetam a reputação corporativa.
05	Na minha empresa, os colaboradores e gestores partilham os valores corporativos e os principais objetivos da empresa, que os orientam no desempenho das suas tarefas e funções específicas.
06	Na minha empresa, incentivar e promover uma cultura e clima colaborativo é de grande relevância para ativar mecanismos de coordenação multifuncional.
07	A minha empresa forma todos os recursos humanos, para que possam desenvolver habilidades de cooperação e coordenação.

FONTE – Escala traduzida pelo autor (2022), baseada no texto de Porcu et al. (2017).

A escala referente a desempenho financeiro foi retirada do estudo de VORHIES et al. (1999). Trata-se de um constructo unidimensional, e haverá a adaptação da referida escala, que corresponderá a um conjunto de 6 indicadores referentes ao desempenho financeiro.

Foi feita a seguinte solicitação: Por favor, avalie o desempenho de sua empresa ao longo dos últimos 12 meses em relação a seus principais concorrentes. Escala de 1 (muito pior do que os concorrentes) a 7 (muito melhor do que os concorrentes).

QUADRO 3 - ESCALA DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Constructo	Itens
Desempenho financeiro	6
01	Mudanças na participação de mercado.
02	Crescimento da participação de mercado, em relação à concorrência.
03	Crescimento nas vendas de produtos ou

	serviços.
04	Lucratividade da unidade de negócios.
05	Retorno sobre investimentos.
06	Retorno sobre vendas.

FONTE – Escala traduzida pelo autor (2022), baseada no texto de Vorhies et al. (1999).

3.5.2 Validação do instrumento de coleta de dados

Este trabalho utilizou um questionário estruturado. As escalas utilizadas no questionário são provenientes de escalas escritas em inglês, sendo aplicadas em contextos culturais e econômicos diferentes dos do Brasil. Desta forma, foi necessário realizar a validação do questionário, trazendo-o para o contexto do Brasil, tanto em relação à cultura, quanto em relação à língua.

O processo de validação seguiu as lições de Malhotra (2010). Tradução direta, revisão, tradução reversa, validação com especialistas acadêmicos e validação com especialistas do setor. A partir de todo este procedimento, modificações nas escalas foram realizadas com o objetivo de melhor capturar as especificidades daquilo que o instrumento buscava medir.

A primeira etapa foi a tradução das escalas do inglês para o português por parte do autor. Após esta etapa, a tradução reversa das escalas foi realizada por um acadêmico com fluência na língua inglesa. Na tradução reversa, pede-se para o tradutor transformar as questões do português para o inglês, para garantir que as questões continuem fiéis à língua original. Após esta fase, foram feitas simulações de entrevistas com acadêmicos da área de Administração e Marketing, para que ajustes fossem sugeridos. Assim, foram feitas algumas modificações.

Finalmente, foram realizadas entrevistas com gestores e empreendedores atuantes no setor escolhido com o intuito de verificar a compreensão e adequação dos termos para pessoas que atuam no referido setor. Estas entrevistas, além de favorecerem uma melhor compreensão sobre a área, serviram para que alguns termos fossem modificados ou adicionados.

Por exemplo, no segundo item da escala de orientação para o cliente, foi adicionado o termo “foco no cliente”, para que houvesse uma maior facilidade na compreensão dos respondentes. De igual modo, o termo “vantagem competitiva”, do

quarto item da mesma seção, foi substituído por “vantagem em relação a nossos concorrentes”.

Vale ressaltar também que, no item que solicitava uma avaliação em relação ao “retorno sobre vendas”, foi colocada, ao lado do termo, uma breve explicação para ajudar a conceituar este indicador. Esta iniciativa foi sugerida pelo fato de alguns gestores e acadêmicos não terem conhecimento ou lembrança deste termo, embora soubessem com exatidão o que ele mede no momento que ele é definido.

1.3.1.1 Coleta de dados

A coleta de dados utilizou como técnica o levantamento a partir de questionário estruturado. Para isto, o pesquisador fez contato por telefone com um gestor responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing ou comunicação de cada empresa. Ao contactar os gestores, o pesquisador solicitou que eles respondessem ao questionário, por e-mail, WhatsApp, ou algum outro canal que fosse de sua preferência.

Além disso, o pesquisador buscou fazer contatos presenciais com proprietários ou gestores de empresas de serviços, o que facilitou o engajamento de alguns profissionais com a pesquisa. Este contato também foi importante para que se obtivesse um maior conhecimento a respeito da dinâmica de atividades do setor de serviços, tendo em vista, inclusive, a pandemia do coronavírus, que muito prejudicou algumas atividades até o final de 2021.

Os dados foram coletados de pequenas ou médias empresas do setor de serviços, situadas em todas as cinco regiões do Brasil. A amostra foi selecionada pelo método não probabilístico por conveniência (MALHOTRA, 2007).

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise dos dados e teste das hipóteses é a modelagem de equação estrutural (SEM) pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS).

3.6.1 Análise e purificação da base de dados

Após a coleta das 205 respostas, foram analisados possíveis *missing values*, valores suspeitos e *outliers*, respectivamente, questionários com respostas faltantes, padronizadas e discrepantes (HAIR JR. et al., 2017). Em relação aos *missing values*, foram identificados dois casos, enquanto as respostas padronizadas foram notadas em outras duas oportunidades, nas quais os respondentes marcaram o mesmo número em todas as questões.

No que tange aos *outliers*, foram verificados a partir da Distância de Mahalanobis, a qual consiste em analisar a distância de um caso qualquer até o centroide dos demais casos, o que permite identificar se há anomalias em cada uma das respostas (PALLANT, 2007). Assim, a partir do software IBM® SPSS® Statistics V22, foi realizada uma regressão linear com as variáveis independentes da pesquisa e uma variável dependente qualquer (os números de identificação das respostas). Essa operação forneceu as Distâncias de Mahalanobis para cada um dos casos, sendo solicitada, também, a probabilidade cumulativa de uma distribuição qui-quadrado com graus de liberdade equivalentes ao número de variáveis independentes utilizadas na regressão linear. Considerando que casos com nível de significância inferior a 0,001 são atípicos, foram identificados e excluídos 20 *outliers*.

Nota-se que, a partir dos critérios estabelecidos e analisados, foram excluídas 24 respostas, restando uma amostra final de 181 casos para a sequência da análise.

3.6.2 Análise descritiva dos dados

É importante que se trabalhe com a análise descritiva dos dados, para que se conheça melhor os dados com os quais o pesquisador está lidando (HAIR et al., 2017).

Realizada a purificação da base de dados, foram solicitadas e analisadas as estatísticas descritivas da amostra. Pelo software IBM® SPSS® Statistics V23, foram verificados os valores mínimos e máximos de cada indicador. Além disso, foram solicitados os cálculos de média aritmética (média), mediana, moda e desvio-padrão.

3.6.3 Teste de viés do método comum

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

Na presente pesquisa, foram adotados dois tipos de procedimentos visando à redução do viés, sendo um deles processual e o outro estatístico. Em relação ao processual, a fim de garantir a clareza das perguntas, assim como a consistência do questionário, foram realizadas validações com especialistas acadêmicos e de mercado (KOCK; BERBEKOVA; ASSAF, 2021). Para garantir a anonimidade dos respondentes e evitar respostas socialmente aceitas, não foi solicitado o nome do respondente ou da empresa, assim como não foram pedidos outros dados específicos que poderiam auxiliar na identificação (KOCK; BERBEKOVA; ASSAF, 2021).

Posteriormente, já com a coleta finalizada e a base de dados purificada, foi realizado o seguinte procedimento estatístico: *Harman's single factor test* (em português, “Teste de fator único de Harman”). Esse teste consiste em uma análise fatorial de todos os 37 itens presentes no modelo estrutural, sendo que, se algum dos itens explicar mais de 50% da variância do modelo, significa que há um problema de viés nos dados coletados (KOCK; BERBEKOVA; ASSAF, 2021; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2003). O teste foi realizado com o auxílio do software IBM® SPSS® Statistics V23.

3.6.4 Confiabilidade das escalas

Os testes seguintes foram realizados para verificar a confiabilidade das escalas (consistência interna). Para tal, foram solicitados os cálculos dos “alfas de Cronbach” e das confiabilidades compostas pelo SmartPLS 4®. O “alfa de Cronbach” estima a confiabilidade de um construto a partir de intercorrelações dos

indicadores observados. Já a confiabilidade composta é a medida que investiga a confiabilidade dos construtos, a partir da confiabilidade individual dos itens (HAIR JR. et al., 2017; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

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

3.6.5 Validade das escalas

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

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

Vale destacar que as AVEs dos construtos latentes de primeira ordem foram fornecidos automaticamente pelo software SmartPLS 4®, enquanto a AVE da CIM (construto de segunda ordem) foi calculada manualmente (BIDO; SILVA, 2019).

Também foram realizados os testes para a validade discriminante do modelo. A análise de *cross-loadings* aponta se as cargas externas dos itens são superiores às suas cargas cruzadas, ou seja, verificam se cada item realmente correlaciona-se melhor com o construto ao qual pertence do que com os outros presentes no modelo (HAIR JR. et al., 2017). O critério de Fornell-Larcker indica se as raízes quadradas das AVEs dos construtos são maiores que suas correlações com os demais construtos, ou seja, confirma se o construto realmente está mais correlacionado com seus indicadores do que com outros construtos (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR et al., 2017). Os resultados dos dois testes foram fornecidos pelo software SmartPLS 4®.

3.6.6 Testes de hipóteses

A técnica escolhida para estimação do modelo teórico proposto, a PLS-SEM, baseia-se no cálculo das correlações entre os construtos e as variáveis observáveis que os compõem, assim como das regressões entre os construtos que compõem o modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Pelo software SmartPLS 4®, inicialmente, foi solicitado o cálculo do “algoritmo dos mínimos quadrados parciais”.

A regressão linear é utilizada para a análise de relações de causa e efeito. Nessas relações, procura-se observar o efeito da variável independente na variável dependente. Em casos em que haja uma mediação entre essas variáveis, também se utiliza regressões lineares (HAIR et al., 2014).

A mediação diz respeito a uma terceira variável que explica a existência de significância entre a variável independente e a variável dependente (BARON; KENNY, 1986). A variável mediadora se interpõe entre os caminhos diretos entre a variável independente e a variável dependente, de modo que haja um caminho indireto entre estas duas variáveis (HAIR et al. 2017).

Neste trabalho, a variável mediadora será a comunicação integrada de marketing (CIM). Ou seja, esta variável busca explicar a relação existente entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro. Em termos gerais, a CIM

recebe os inputs da orientação para o cliente, a variável independente, e produz um output no desempenho financeiro, que corresponde à variável dependente.

Para avaliar se os coeficientes de caminho são significantes, foi realizado o bootstrapping (técnica de reamostragem), processo que fornece os valores de “t” de Student para as relações presentes no modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O cálculo foi solicitado com número de subamostras igual a 5.000 e nível de significância de 5%, sendo que valores de “t” de Student superiores a 1,96 indicam que as correlações e regressões são significantes para o nível adotado (GABRIEL, 2021; HAIR JR. et al., 2017).

Quando todos os valores “t” de Student estão acima de 2,57, as hipóteses todas estão confirmadas para um nível de significância de 5%, o que indica enorme chance de as relações propostas serem existentes.

4 CONTEXTO – O SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL

O setor de serviços figura com grande relevância na conjuntura econômica brasileira, representando cerca de 70% do Produto Interno Bruto do país e sendo, inclusive, um destaque devido à sua contribuição para o crescimento de 4,6% do PIB do Brasil no ano de 2021 (IBGE, 2022). Trata-se de um setor vital à economia brasileira em razão da alta empregabilidade que oferece ao liderar o ranking da criação de postos de trabalho no país.

Serviços correspondem a um setor fortemente impactado pela Covid-19, cujo movimento de recuperação ocorre desde junho de 2020. Após retomada evidente, apesar de algumas vezes o setor evidenciar algum tipo de acomodação, tem havido um predomínio de taxas positivas. Os resultados atuais são próximos da normalidade, o que indica uma normalização no ritmo da atividade (VEJA, 2022).

Os resultados do setor no fim de 2021 superaram as expectativas, de modo que as perdas do período mais crítico da pandemia (EXAME, 2022) foram restituídas. Os efeitos da pandemia são potencializados pelo distanciamento social, logo, quando as medidas de distanciamento social são removidas, o setor tem potencial para voltar a uma trajetória forte.

Entre os serviços, há, por exemplo, as atividades relacionadas à informação e à comunicação. Apesar de alguns resultados negativos em alguns meses pontuais, essa atividade está em crescente recuperação desde as quedas no início da pandemia, tendo alcançado o seu ponto mais alto na série histórica em novembro de 2021. Dentre as referidas atividades, destaca-se a atividade de tecnologia da informação, que muito contribui para resultados positivos no setor de serviços. Inclusive, corresponde a uma atividade muito fortalecida e estimulada no período da pandemia da Covid-19 (IBGE, 2022).

Vale destacar, também, o setor de serviços prestados às famílias, que incluem atividades como bares, restaurantes e hospedagem. Esse setor foi impactado de forma muito violenta pela pandemia, tendo em vista que é caracterizado fortemente por atividades presenciais. Porém, há algum tempo, tem vivenciado um processo de recuperação consistente a partir de junho de 2020, com uma grande sequência de taxas positivas e um considerável crescimento acumulado ao longo do ano de 2021. Apesar dos resultados positivos, contudo, os melhores resultados registrados do setor ainda são anteriores aos da pandemia (IBGE, 2022).

Apesar dos bons resultados ao longo de 2021, a atividade ainda tem um caminho a percorrer, já que ainda não recuperou os níveis pré-crise.

Atualmente, destacam-se as atividades de transportes no setor de serviços, tendo em vista que, usualmente, obtêm resultados positivos em tempos recentes. Por um tempo, foram afetadas pela pandemia da Covid-19, com resultados negativos em abril de 2020. Porém, passaram por uma recuperação e chegaram a alcançar resultados melhores que em fevereiro de 2020 (IBGE, 2022).

As atividades como transporte rodoviário, logística de transporte e armazenagem de mercadoria possuem protagonismo nesse crescimento, em virtude do fortalecimento do comércio eletrônico, o que favorece o setor de transportes (IBGE, 2022).

De modo geral, observa-se o dinamismo no setor, além de um cenário de clara recuperação. Porém existem certos riscos de o setor de serviços perder dinamismo como consequência de questões como queda na renda e avanço da inflação no Brasil. Essas questões podem afetar negativamente o setor, assim como medidas sanitárias de distanciamento social já afetaram (EXAME, 2022).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

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

Todas as empresas pesquisadas são empresas de serviços, sendo 123 delas (67,9% da amostra), de pequeno porte, e 58 delas (32,1% da amostra), de médio porte. Dentre as atividades do setor de serviços, as que estão mais presentes na coleta são as relacionadas a serviços prestados às famílias que incluem bares e restaurantes. Este setor corresponde a 19,6% da amostra. Vale destacar, também, os serviços de beleza e estética que equivalem a 12,3% do que foi coletado. As empresas que prestam serviços ligados à saúde e ao bem-estar, mais especificamente academias de ginástica e artes marciais, correspondem a 7,7% da amostra. Os serviços de informação e comunicação aparecem com 6,1%. Serviços administrativos e complementares equivalem a 3,9%, serviços ligados à educação

são 6,7% da amostra e serviços que envolvem saúde de um modo geral, sem contar com atividades físicas associadas, correspondem a 4,4%.

Empresas que oferecem serviços jurídicos corresponderam a 4,4% dos respondentes, empresas que atuam com manutenção ou assistência técnica foram 3,3% da amostra. Serviços de distribuição, por sua vez, equivalem a 2,8% da amostra.

Serviços que envolvem alimentação, porém não são exatamente os serviços prestados às famílias, foram 2,2% da amostra. Além destes, os serviços de transportes e as corretoras de seguros, de previdência complementar ou de saúde, equivaleram a 1,7% da amostra cada. A tabela a seguir exibe estas informações.

Atividades de serviços que tiveram quantidades de respostas muito baixas, como exemplo, menos de 3 respondentes da amostra foram incluídas em “outras atividades”. Embora esta etapa mencione algumas atividades específicas, vale ressaltar que a presente pesquisa se propõe a analisar os serviços de um modo geral, sem fazer uma análise específica para cada atividade.

TABELA 1 - PRINCIPAIS ATIVIDADES DO SETOR DE SERVIÇOS PRESENTES NA AMOSTRA

Atividade do setor de serviços	Percentual em relação à amostra
Serviços prestados às famílias	19,6%
Serviços de beleza e estética	12,3%
Serviços ligados a saúde e bem-estar	7,7%
Serviços de educação	6,7%
Serviços de informação e comunicação	6,1%
Serviços de saúde em geral	4,4%
Serviços jurídicos	4,4%
Serviços administrativos e complementares	3,9%
Serviços de manutenção e assistência técnica	3,3%
Serviços de distribuição	2,8%
Serviços alimentícios	2,2%
Corretoras de seguros, de previdência complementar ou de saúde	1,7%

Serviços de transportes	1,7%
Outros	23,2%

FONTE - Dados da pesquisa (2022).

Na tabela a seguir, observa-se o tempo de atuação das empresas presentes na amostra. Destaca-se o fato de que 50,3% das empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de atuação no mercado.

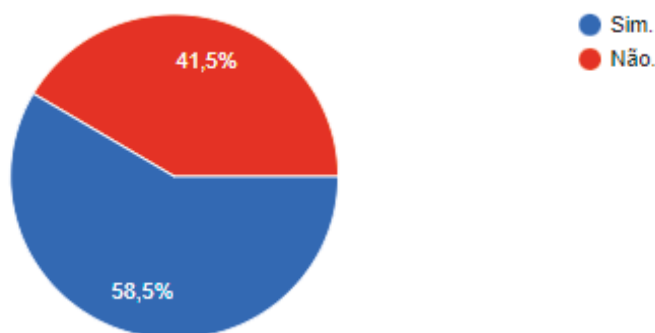
TABELA 2 - TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Tempo de atuação no mercado	Percentual
Menos de 1 ano	6,6%
Entre 1 e 3 anos	15,5%
Entre 3 e 5 anos	9,9%
Entre 5 e 10 anos	17,7%
Mais de 10 anos	50,3%

FONTE - Dados da pesquisa (2022).

Dentre as empresas que estão no mercado há mais de 2 anos, 58,5% delas responderam que foram fortemente impactadas pela pandemia do coronavírus. As outras 41,5% podem ter sofrido alguns impactos, mas eles não foram consideráveis, conforme indica o gráfico a seguir.

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE EMPRESAS DA AMOSTRA QUE FORAM FORTEMENTE IMPACTADAS PELA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

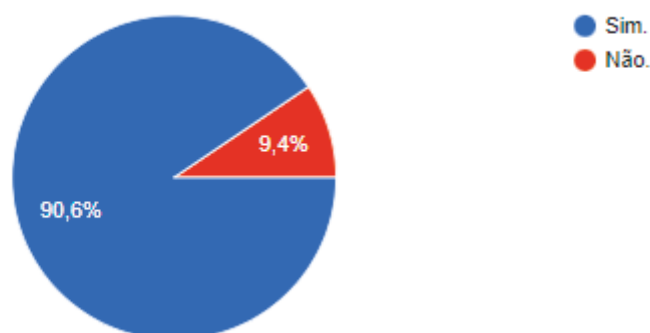


FONTE - Dados da pesquisa (2022).

Como o trabalho se propõe a estudar a comunicação dentro de estratégias de marketing, os respondentes foram questionados a respeito da existência de uma

pessoa responsável pela comunicação na empresa. A maioria respondeu sim para essa questão, o que correspondeu a um valor de 90,6% em relação à amostra.

GRÁFICO 2 - PERCENTUAL DE EMPRESAS RESPONDENTES QUE POSSUEM OU NÃO UM RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO

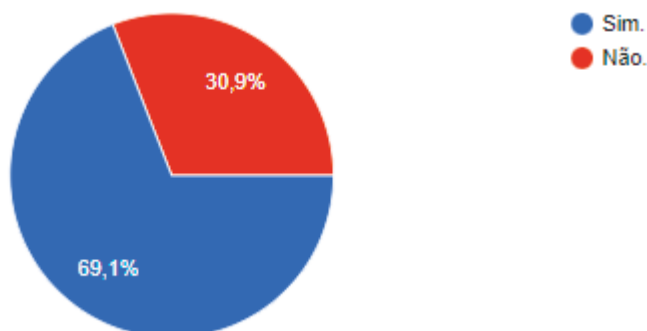


FONTE - Dados da pesquisa (2022).

Em relação ao questionamento acerca da existência formal de um departamento de marketing na empresa, 69,1% da amostra respondeu que esse departamento existia, enquanto 30,9% dos respondentes afirmaram que não, conforme apresenta o Gráfico 3.

Observou-se que os respondentes de empresas que não possuem um departamento formal de marketing concordaram ligeiramente menos com os itens relacionados à orientação para o cliente e com os itens referentes à comunicação integrada de marketing.

GRÁFICO 3 - PERCENTUAL DE EMPRESAS PESQUISADAS QUE POSSUEM UM DEPARTAMENTO ESPECÍFICO DE MARKETING



FONTE - Dados da pesquisa (2022).

Analisando as respostas em relação às mídias sociais que as empresas pesquisadas costumam utilizar, as principais mídias sociais são o Instagram, referido por 91,7% dos respondentes, e o WhatsApp, apontado por 85,6%.

Além dessas duas mídias sociais que receberam considerável destaque, vale ressaltar também o site da empresa, opção escolhida por 56,9% dos respondentes e o Facebook, indicado por 54,7% da amostra. Nessa pergunta, a respeito de mídias sociais e meios de comunicação utilizados com frequência, o respondente poderia escolher quantas opções desejasse.

A amostra também possuía uma considerável quantidade de empresas focadas no consumidor. Quando perguntados sobre qual o principal *stakeholder* da empresa, tendo em vista os contextos de marketing e comunicação, 75,4% da amostra respondeu que seria o consumidor final.

TABELA 3 - PRINCIPAL STAKEHOLDER DAS EMPRESAS NOS CONTEXTOS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Stakeholders	Percentual
Consumidores	75,4%
Fornecedores	5%
Gestores da empresa	7,3%
Funcionários	3,9%
Acionistas	4,5%
Outros	3,9%

FONTE - Dados da pesquisa (2022).

A partir desses dados, observa-se uma notória importância dada ao consumidor final dentro da amostra da pesquisa. O valor de 75,4% é bastante significativo, especialmente quando comparado ao valor de 7,3%, que corresponde ao segundo tipo de *stakeholder* mais mencionado, como sendo o principal, pelos respondentes da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados o exame da base de dados, a análise descritiva dos dados, o teste de viés comum, a validação do instrumento de mensuração e o teste de hipóteses.

5.1 EXAME DA BASE DE DADOS

A análise dos dados foi iniciada pela busca de *missing values*. Em seguida, foi realizada a retirada dos *outliers*. Utilizou-se o software SPSS23 para o cálculo da distância de Mahalanobis, técnica de detecção multivariada realizada por meio de verificação da distância de cada caso, distribuída por todo o conjunto de variáveis (HAIR et al., 2014). Seguindo ainda a sugestão de que níveis conservativos de significância fossem utilizados (no caso, 0.001), todos os casos significantes foram retirados da amostra. 20 *outliers* foram identificados e retirados da amostra, sendo eles, os casos: 2, 3, 16, 17, 19, 31, 49, 51, 52, 53, 90, 108, 119, 120, 151, 157, 173, 180, 184 e 186.

5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A presente etapa consiste na apresentação e análise dos resultados das medidas de tendência e dispersão. Destaca-se que todos os itens apresentam o número de respostas válidas (N) igual a 181, pois os *missing values* foram verificados em etapa anterior. Assim, todas as medidas apresentadas, nas tabelas seguintes, podem diferir entre qualquer indicador, exceto o N.

No construto orientação para o cliente, observa-se uma distinção referente aos valores mínimos e máximos dos diferentes itens. Apesar de todos os itens terem como valor máximo o 7; os três primeiros itens têm como valor mínimo o 4, o quarto item tem como valor mínimo o 1, o quinto tem como valor mínimo o 2 e o sexto tem como valor mínimo o 3. Logo, a amplitude não é igual para todos os itens.

Tendo em vista que as médias de todos esses itens são superiores a 6, além de que as medianas e modas de todos eles são iguais ao valor 7, pode-se observar que a maioria dos respondentes concorda com as afirmações ligadas à orientação para o cliente em suas empresas.

O indicador 4, que fala sobre as estratégias de negócios serem orientadas pelas crenças da empresa, acerca de como criar maior valor para os clientes, é o que apresenta maior desvio-padrão (1,27) e possui o menor valor mínimo (1), sendo um item para o qual os respondentes tendem a dar respostas mais variadas. Já o item 1, que afirma que os objetivos de negócios são orientados principalmente pela satisfação do cliente, é aquele com o qual os respondentes mais concordam. Ele apresenta a maior média (6,652) e o menor desvio padrão (0,6195).

O item 2 afirma que a empresa monitora constantemente o seu nível de comprometimento e foca no cliente para atender às necessidades dele. Ele apresenta a segunda maior média dentre os seis itens da seção (6,536) e um desvio padrão relativamente baixo (0,7994), o que evidencia que poucos respondentes concedem a ele pontuação baixa. O item 6 apresenta uma média inferior à de outros três itens de orientação para o cliente (6,221) e um desvio padrão mais alto do que o desses três itens. Isto indica que se trata de um item com o qual os respondentes não costumam concordar tanto quanto com os três primeiros. Ele fala sobre a empresa conceder muita atenção ao serviço de pós-venda, atividade que pode ser relativamente complexa para algumas PMEs.

O item 3 é o que apresenta a terceira média mais alta (6,514) e um desvio padrão que é o segundo mais baixo (0,7273). Isto sugere que é um item com o qual poucos discordam. Ele afirma que a estratégia da empresa para alcançar vantagem sobre os concorrentes é baseada na compreensão que a própria empresa possui acerca das necessidades dos clientes.

TABELA 4 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
OC1: Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente, pela satisfação do cliente.	181	6,652	7	7	0,6195	4	7
OC2: Monitoramos constantemente nosso nível de comprometimento e foco no cliente...	181	6,536	7	7	0,7994	4	7
OC3: Nossa estratégia para termos vantagem em relação a nossos	181	6,514	7	7	0,7273	4	7

concorrentes...							
OC4: Nossas estratégias de negócios são orientadas por nossas crenças...	181	6,177	7	7	1,27	1	7
OC5: Medimos sistemática e frequentemente, a satisfação de nossos clientes.	181	6,077	7	7	1,1854	2	7
OC6: Damos muita atenção ao serviço de pós-venda.	181	6,221	7	7	1,0355	3	7

FONTE – Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

A análise de CIM pode ser dividida entre seus quatro sub construtos. No que tange à dimensão da consistência da mensagem, nota-se que a maior parte dos respondentes concorda com as afirmações apresentadas, principalmente com o fato da organização manter a consistência entre todos os aspectos visuais da comunicação, o que corresponde ao segundo item. Essa afirmação teve a maior média dentre os itens da primeira dimensão e registrou o menor desvio padrão. Sua moda e sua mediana foram iguais a 7.

O primeiro item, que afirma que a empresa coordena todas as mensagens de todos os departamentos e funções, teve a terceira menor média (6,116) e o segundo maior desvio padrão (1,0918), indicando que alguns discordam da afirmativa, dada a complexidade de se coordenar todas as mensagens em todos os canais disponíveis. O quarto item desta seção apresentou média e desvio padrão muito próximos do item 1 (6,188 e 1,0843), o que possivelmente ocorreu por causa da semelhança das duas afirmativas. O item 4 fala sobre a empresa buscar manter consistência entre mensagens sobre os produtos, mensagens derivadas de experiências da organização e mensagens derivadas de seus funcionários e agentes.

O item 3 apresentou a média mais baixa da seção (6,011) e o desvio padrão mais alto (1,2110). O item fala sobre a empresa revisar periodicamente as mensagens planejadas para avaliar o nível de consistência delas com o posicionamento estratégico. Este foi o item com menor concordância dentre os quatro da seção.

TABELA 5 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 1)

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CONS1: Coordenamos cuidadosamente todas as mensagens...	181	6,116	6	7	1,0918	2	7
CONS2: Mantemos a consistência em todos os componentes visuais...	181	6,309	7	7	1,0767	1	7
CONS3: Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas...	181	6,011	6	7	1,2110	1	7
CONS4: Buscamos manter a consistência entre as mensagens sobre os produtos...	181	6,188	7	7	1,0843	2	7

FONTE – Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

O quarto e o sexto item da dimensão interatividade apresentam as maiores medidas de tendência e os menores desvios padrão. Isso evidencia que a maior parte dos respondentes concorda que o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização, assim como com a imprescindibilidade da reciprocidade na relação estabelecida com os *stakeholders*. O segundo indicador, por sua vez, apresenta a menor média (5,232) e o maior desvio padrão (1,7228), o que indica menor concordância dos respondentes acerca das organizações reunirem informações diversas sobre seus *stakeholders* em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.

O primeiro item da seção afirma que a empresa promove programas especiais para favorecer consultas e reclamações em relação às marcas e à própria empresa. Este item apresentou a segunda menor média e o segundo maior desvio

padrão, visto que contou com a discordância de uma razoável quantidade de respondentes.

O terceiro item apresentou média e desvio padrão ligeiramente superiores em relação ao item 1 (6,381 e 1,2127). A mediana e a moda foram iguais a 7. O item 3 afirma que é crucial ter uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas do todos *stakeholders*.

O item 5 apresentou a terceira maior média (6,453) e o terceiro menor desvio padrão (0,9743) da seção. Por ter sido um item que obteve mediana e moda iguais a 7, entende-se que ele contou com a concordância de uma considerável maioria dos respondentes. Ele fala sobre a relevância de a empresa definir suas estratégias de comunicação a partir das mensagens elaboradas pelos *stakeholders*.

TABELA 6 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 2)

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
INTE1: Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas...	181	5,530	6	7	1,6585	1	7
INTE2: Reunimos informações sobre nossos stakeholders...	181	5,232	6	7	1,7228	1	7
INTE3: É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas...	181	6,381	7	7	1,2127	1	7
INTE4: O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade...	181	6,530	7	7	0,8790	3	7
INTE5: É de vital importância para	181	6,453	7	7	0,9743	1	7

definir nossas estratégias de comunicação...							
INTE6: Consideramos que a relação com os stakeholders deve ser recíproca...	181	6,757	7	7	0,8036	3	7
INTE7: Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes...	181	6,028	7	7	1,2580	1	7

FONTE - Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

A terceira dimensão de CIM, chamada foco estratégico centrado nos *stakeholders*, possui grande equilíbrio entre as médias e os desvios padrão dos itens. Os itens 1, 3 e 4 apresentam maiores médias e menores desvios, o que sugere que a maior parte dos respondentes concorda que o fortalecimento da comunicação passa pelo entendimento dos principais pontos de contato entre a empresa e seus *stakeholders*. O indicador 2 apresenta a média mais baixa (5,801) e o maior desvio padrão (1,5071), o que sugere uma concordância menor dos respondentes sobre suas organizações desenvolverem e implementarem estudos sistemáticos para avaliarem a comunicação corporativa, tendo em vista, um foco nos relacionamentos com os diversos *stakeholders*.

O item 5 fala sobre todas as áreas da empresa trabalharem para criar e manter relacionamentos com os *stakeholders*. Ele obteve a segunda média mais baixa (5,923) e o segundo maior desvio padrão da seção (1,4355). Trata-se de um item com uma quantidade razoável de discordância.

O item 6 apresentou a terceira média mais baixa da seção (5,976) e o quarto maior desvio padrão (1,2906). Ficou em uma posição intermediária dentro da seção no que diz respeito à concordância dos respondentes. Ele afirma que as pessoas de diferentes áreas da empresa buscam oferecer soluções centradas nos *stakeholders*.

O item 7, por sua vez, fala sobre a empresa estabelecer relacionamentos com parceiros externos, com o propósito de alcançar soluções de alto valor para os

stakeholders. Ele obteve o terceiro maior desvio padrão (1,3889) e a quarta maior média (6,066). O item esteve em uma posição intermediária em relação à quantidade de respondentes que manifestaram concordância em relação a ele. A posição intermediária não é surpreendente, uma vez que nem todas as atividades do setor de serviços são muito focadas no relacionamento com os parceiros externos. A surpresa seria se este item apresentasse a maior média ou o menor desvio padrão da seção.

TABELA 7 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 3)

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
STAK1: A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação...	181	6,298	7	7	1,0432	2	7
STAK2: Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos...	181	5,801	6	7	1,5071	1	7
STAK3: É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato...	181	6,354	7	7	1,0836	1	7
STAK4: As mídias sociais são um meio de os stakeholders entrarem em contato com a nossa empresa.	181	6,387	7	7	1,0978	1	7
STAK5: Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos...	181	5,923	7	7	1,4355	1	7
STAK6: As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa	181	5,967	6	7	1,2906	1	7

buscam oferecer soluções...							
STAK7: Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos...	181	6,066	7	7	1,3889	1	7

FONTE - Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

A dimensão alinhamento organizacional apresenta amplitudes e medidas de tendência e dispersão que indicam concordância da maior parte dos respondentes com as afirmações, inclusive pelo fato de todas as modas serem 7 e seis das sete medianas terem, também, valor 7. Apesar do equilíbrio, o sexto item possui maior média (6,674) e menor desvio padrão (0,7519). O terceiro item tem a única média abaixo de 6 e o maior desvio padrão da dimensão (1,6909). Isso indica que há menor concordância acerca da garantia de contato mensal entre os agentes externos e parceiros da empresa. Durante a pesquisa e coleta de dados, observou-se que nem todas as atividades ou setores valorizam um contato periódico com agentes externos da empresa e isto pode explicar o considerável desvio padrão no item 3.

O item 1 apresentou a terceira menor média (6,166) e o terceiro maior desvio padrão (1,3643). Já o item 2 apresentou a segunda menor média (6,039) e o segundo maior desvio padrão (1,4505). Estes itens falam sobre a empresa gerenciar cuidadosamente a comunicação horizontal interna (item 1) e a comunicação vertical interna (item 2). Eles não tiveram as maiores médias da seção, porém como obtiveram médias acima de 6, além de moda e mediana iguais a 7, foram itens que contaram com forte concordância por parte dos respondentes.

O item 4 apresentou a segunda maior média (6,624) e o segundo menor desvio padrão da seção (0,8896), o que sugere que teve a concordância consistente de grande parte dos respondentes. O item em questão afirma que a colaboração de todos os funcionários da empresa é crucial, uma vez que cada funcionário afeta a reputação da organização.

O quinto item da seção obteve a terceira média mais alta (6,475) e o terceiro desvio padrão mais baixo (1,0571). Ele afirma que funcionários e gestores da

empresa compartilham valores corporativos e objetivos que guiam suas tarefas e funções específicas.

Finalmente, o item 7 obteve a quarta maior média (6,243) e o quarto maior desvio padrão (1,2367). Foi um item que obteve considerável concordância, apesar de ter ficado com uma média intermediária em comparação com os demais itens da sua seção. Ele fala sobre a empresa treinar funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.

TABELA 8 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS CIM (DIMENSÃO 4)

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ALIN1: Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna...	181	6,166	7	7	1,3643	1	7
ALIN2: Gerenciamos cuidadosamente a comunicação vertical interna...	181	6,039	7	7	1,4505	1	7
ALIN3: Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si...	181	5,558	6	7	1,6909	1	7
ALIN4: A cooperação de todos os funcionários é crucial...	181	6,624	7	7	0,8896	1	7
ALIN5: Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa...	181	6,475	7	7	1,0571	1	7

ALIN6: É altamente relevante para atingirmos mecanismos de coordenação...	181	6,674	7	7	0,7519	2	7
ALIN7: Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	181	6,243	7	7	1,2367	1	7

FONTE - Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

Em relação ao construto desempenho financeiro, que corresponde à variável dependente, vale destacar um grande equilíbrio em relação às medidas de todos os seis indicadores. Todos os indicadores apresentaram exatamente a mesma mediana (6) e a mesma moda (7), além de valores muito próximos nas médias e nos desvios padrão.

O terceiro item, referente ao crescimento de vendas de produtos e serviços, apresentou uma média ligeiramente maior que os demais (5,923) e o segundo menor desvio padrão (1,2223), o que sugere que a maioria das empresas pesquisadas estão tendo maior crescimento de vendas do que seus principais concorrentes.

O quinto item da seção, referente ao retorno sobre investimento, apresentou o maior desvio padrão dentre os seis indicadores. Conforme se observou, durante a pesquisa, algumas empresas, embora estejam com lucratividade relativamente alta, estão fazendo grandes investimentos, o que as leva a avaliar seu retorno sobre investimento como um pouco mais modesto em relação a outros indicadores. Essa circunstância pode ser responsável por fazer esse indicador ter uma maior variedade de respostas que os demais, embora seu desvio padrão esteja muito próximo dos desvios dos demais itens.

TABELA 9 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DESEMPENHO FINANCEIRO

Item	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
DF1:	181	5,663	6	7	1,2833	1	7

Participação de mercado.							
DF2: Crescimento da participação de mercado.	181	5,873	6	7	1,2651	2	7
DF3: Crescimento nas vendas de produtos ou serviços.	181	5,923	6	7	1,2223	2	7
DF4: Lucratividade da unidade de negócios.	181	5,735	6	7	1,2140	1	7
DF5: Retorno sobre investimento.	181	5,751	6	7	1,3577	1	7
DF6: Retorno sobre vendas.	181	5,663	6	7	1,3301	1	7

FONTE - Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

Nenhum dos 37 indicadores registrou média inferior a 5. Isto indica que uma parte considerável dos respondentes manifestou concordância com os itens questionados.

5.3 TESTE DO VIÉS DO MÉTODO COMUM

Nesta etapa foi realizado o Teste de Harman a partir de uma análise exploratória dos dados pelo IBM® SPSS® Statistics V23. O resultado obtido está na tabela a seguir.

TABELA 10 - TESTE DE HARMAN

Fator	% de variância	% cumulativa
1	33,228	33,228

FONTE - Dados da pesquisa via IBM® SPSS® Statistics V23 (2022).

Existe um item que explica 33,228% da variância do modelo proposto (Tabela 10). Considerando que este é o item responsável pela maior parte da variância do modelo e apenas valores superiores a 50% indicam problemas, esse resultado aponta para a inexistência de problemas com o viés.

5.4 TESTE DE CONFIABILIDADE

Por meio do software SmartPLS 4®, foram calculados os alfas de Cronbach e as confiabilidades compostas das escalas. Os valores de alfa foram inferiores aos de confiabilidade composta (HAIR JR. et al., 2017) e ambos podem ser observados na Tabela 11.

TABELA 11 - ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA DAS ESCALAS

Construtos	Número de itens	Alfa de Cronbach	CC
Orientação para o Cliente	4	0,700	0,813
Comunicação Integrada de Marketing	25	0,940	0,946
Desempenho Financeiro	6	0,924	0,940

FONTE - Dados da pesquisa via a SmartPLS 4® (2022).

LEGENDA – CC = Confiabilidade Composta.

A confiabilidade das escalas está no intervalo entre os coeficientes fornecidos para cada uma das medidas, sendo o alfa de Cronbach o limite inferior do intervalo e a confiabilidade composta o limite superior. O alfa de Cronbach referente à Orientação para o cliente é ligeiramente inferior ao recomendado, que equivale a 0,708. Porém, valores um pouco abaixo do indicado são comuns nas ciências humanas (HAIR JR. et al., 2017). Observa-se que o construto desempenho financeiro possui consistência interna satisfatória. Dois dos construtos apresentam alfa de Cronbach e confiabilidade composta acima de 0,90. Apesar disso, os coeficientes são considerados adequados, pelo fato de não serem superiores ao limite indicado que é de 0,95 (HAIR JR. et al., 2017).

5.5 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Nesta etapa, verificaram-se as validades convergente e discriminante dos construtos. Inicialmente, realizou-se o cálculo referente às AVEs para a análise da validade convergente. Os resultados estão na tabela abaixo.

TABELA 12 - VALIDADE CONVERGENTE (AVEs)

Construtos	Número de itens	AVE
Orientação para o cliente	4	0,526
Comunicação Integrada de Marketing	25	0,750
Desempenho financeiro	6	0,725

FONTE – Dados da pesquisa via SmartPLS 4® (2022).

A partir dos resultados apresentados na Tabela 12, pode-se observar que existe validade convergente nos construtos de primeira e segunda ordem no modelo, visto que todos apresentam AVE acima de 0,50, que é o mínimo exigido.

Vale ressaltar que foram retirados do modelo os itens 3 e 4 da escala de orientação para o cliente, durante a análise de dados. Isto ocorreu pelo fato de serem os dois itens com as cargas externas inferiores em relação aos demais. Além disso, a manutenção de qualquer um dos dois fazia com que a AVE não tivesse um valor acima de 0,50, o que afetava negativamente a validade convergente. Com a retirada deles, o alfa de Cronbach obteve o valor de 0,700, o que não é o ideal, porém é aceitável e comum no contexto das ciências humanas.

O item 3 do referido construto era correspondente à seguinte afirmação: “Nossa estratégia para obtermos vantagem em relação aos nossos concorrentes se baseia na nossa compreensão acerca das necessidades dos clientes”. Já o 4, era composto pela seguinte afirmativa: “Nossas estratégias de negócios são orientadas por nossas crenças, sobre como podemos criar maior valor para os clientes”.

A retirada do item 4 se justifica pelo fato de ele apresentar carga externa de 0,380, um valor abaixo de 0,4, o que faz com que o item deva ser automaticamente retirado do modelo (HAIR et al., 2014). Além disso, um item que possui carga entre 0,4 e 0,7, como é o caso do item 3, deve ser examinado. Caso a sua retirada aumente outros valores acima dos limiares recomendados, ele dever ser retirado

(HAIR et al., 2014). Sendo assim, optou-se pela retirada do item 3, cujo valor era de 0,504.

Dentre os itens que permaneceram no questionário, vale ressaltar que o item 1 afirma que os objetivos de negócios da empresa são orientados principalmente pela satisfação do cliente. A permanência deste item permite que o presente trabalho defenda que a empresa orientada para o cliente guia os seus objetivos, sobretudo, em função da satisfação do cliente.

Da mesma forma, a pesquisa pode defender que a empresa orientada para o cliente concede importância às necessidades dos clientes e planeja as suas ações focadas no atendimento destas necessidades, visto que o segundo item também foi mantido. O item em questão fala que a empresa monitora regularmente o seu comprometimento e foco, para atender as necessidades dos clientes.

Tendo em vista que o item 5 foi mantido e ele afirma que a empresa mede de forma sistemática e frequente a satisfação do cliente, o estudo pode continuar sustentando que a satisfação do consumidor final é essencial para uma empresa orientada para o cliente. Além disso, é interessante que a empresa busque se informar a respeito da satisfação dos seus clientes de modo frequente. Esta busca pelo conhecimento é mencionada como argumento nesta pesquisa. As cargas externas dos itens 1, 2, 5 e 6 são equivalentes a 0,562; 0,775; 0,776 e 0,685, respectivamente.

Em seguida, foi testada a validade discriminante dos construtos. O primeiro processo consistiu na análise dos *cross-loadings*. Todos os itens que foram mantidos no modelo possuem cargas maiores em seus respectivos construtos, de modo que se correlacionam mais fortemente com eles mesmos.

No segundo teste de verificação da validade discriminante, o modelo foi analisado sob o critério de Fornell-Larcker. Tanto na comparação entre as VL de primeira ordem, quanto entre as VL do modelo estrutural, as raízes quadradas das AVEs dos construtos são sempre maiores que as suas correlações com os demais construtos. Sendo assim, os testes realizados confirmam a validade discriminante do modelo.

TABELA 13 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE FORNELL-LARCKER)

VL do modelo estrutural	CIM	DF	OC
CIM	0,643	-	-
DF	0,508	0,852	-
OC	0,613	0,455	0,725

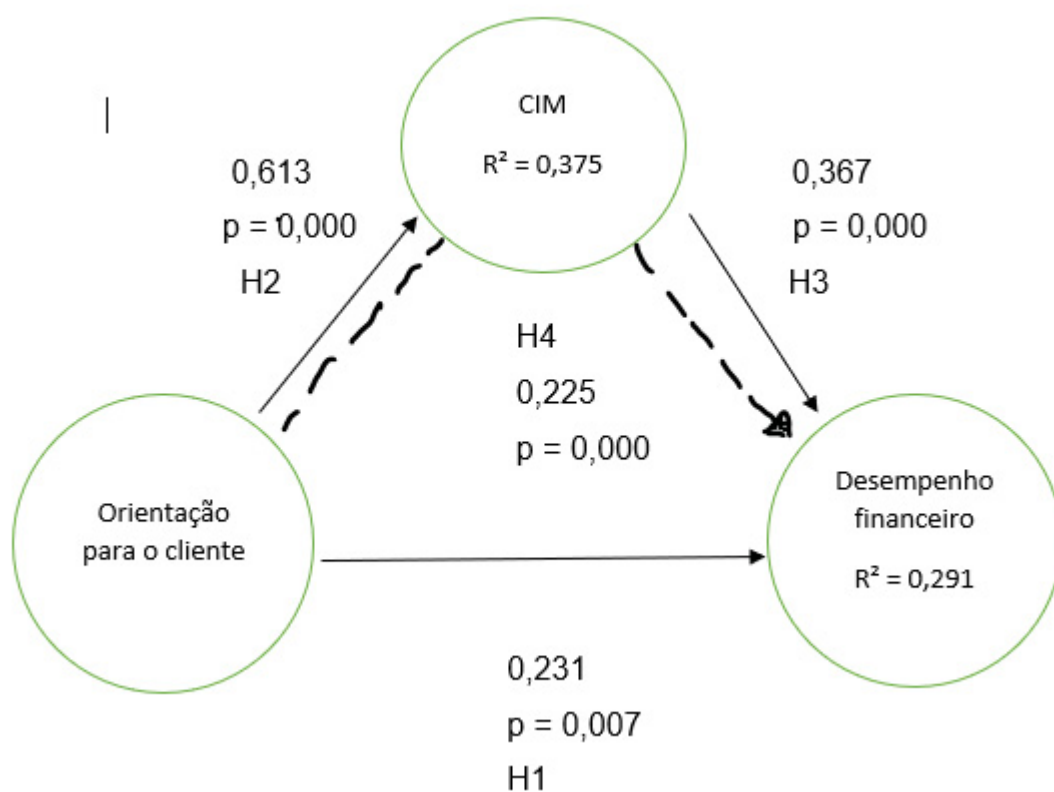
FONTE - Dados da pesquisa via SmartPLS 4® (2022).

LEGENDA - DF = Desempenho financeiro; OC = Orientação para o cliente.

5.6 TESTE DE HIPÓTESES

O teste das hipóteses foi realizado no software *SmartPLS4®*. A análise foi baseada na verificação da significância e do carregamento dos caminhos, bem como do R^2 , que representa a capacidade explicativa do modelo para cada construto endógeno (HAIR et al., 2014). Os valores referentes a esses coeficientes estão representados na Figura 3.

FIGURA 3 - RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES



FONTE - Dados da pesquisa (2023).

A Figura 3 resume os resultados alcançados no modelo, demonstrando que todas as quatro hipóteses se confirmaram (H1, H2, H3 e H4), conforme será detalhado nas seções a seguir.

O p-valor indicou significância em todas as hipóteses, visto que apresentou valor abaixo de 0,01 nas quatro hipóteses da pesquisa.

O R^2 referente a desempenho financeiro foi de 29,1%, enquanto o R^2 de CIM foi de 37,5%. Sendo assim, 29,1% da variância da variável dependente é explicada pelo modelo, como também 37,5% da variância da variável mediadora, o que corresponde a capacidades explicativas médias, já que se situam entre 25% e 50%.

Também são exibidos os coeficientes de caminho. O coeficiente de 0,231 da variável independente, em relação à variável dependente, indica que o aumento em 1 da orientação para o cliente implica o aumento de 0,231 no desempenho financeiro. O coeficiente de caminho de 0,613 de CIM indica que o aumento em 1 da orientação para o cliente levaria ao considerável aumento em 0,613 na variável mediadora. O coeficiente de caminho entre CIM e desempenho financeiro é de 0,367, de modo que o aumento de 1 em CIM implicaria um aumento de 0,367 na variável dependente.

5.6.1 A influência da orientação para o cliente no desempenho financeiro

A hipótese 1 se propôs a verificar a influência da orientação para o cliente no desempenho financeiro em um contexto de PMEs de serviços. O coeficiente de caminho apresentou valor de 0,231, com o valor “t” igual a 2,697 e o valor “p” equivalente a 0,007. Os resultados apontam suporte para a hipótese em nível de significância de 5% (t valor > 2,57; p valor ≤ 0,01). Deste modo, a hipótese é confirmada.

Tendo em vista que o R^2 da variável desempenho financeiro apresentou valor de 29,1%, ressalta-se que a capacidade explicativa do modelo em relação à variável dependente é média, considerando os critérios apresentados por Hair et al (2014). De acordo com estes critérios, R^2 até 25% = reduzida capacidade explicativa; R^2 entre 25% e 50% = média capacidade explicativa; R^2 acima de 50% = grande capacidade explicativa.

Vale discutir os resultados obtidos à luz da teoria empregada no referencial teórico. Referendado pelo que foi mencionado nas subseções anteriores, os dados

da pesquisa evidenciam que considerável parte das organizações que compuseram a amostra são focadas em seus clientes, pois a maioria analisa o consumidor final como o seu principal *stakeholder*.

Grande parte da amostra afirma conceder forte alinhamento entre as estratégias de negócios da empresa e o entendimento acerca das necessidades dos clientes. A partir do momento em que uma empresa dá importância a se informar e agir a partir de um conhecimento em relação às necessidades dos clientes, ela pode criar maior valor para este cliente e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes (NUFARIDA et al., 2021).

A maioria da amostra pesquisada concede importância à atitude de medir a satisfação do cliente de modo sistemático e constante. Até pelo fato de o cliente ter a possibilidade de mudar constantemente suas necessidades, é válido sempre manter contato com ele e obter informações a respeito de sua satisfação com o serviço prestado. Este cuidado pode favorecer um crescimento de vendas e um melhor desempenho financeiro para a empresa (NENEH, 2018). Uma empresa que adota a orientação para o cliente, em sua estratégia, pode obter um considerável crescimento de vendas (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; MATSUO, 2006; NUFARIDA et al., 2021).

Uma imensa maioria dos respondentes também concordou consideravelmente com a ideia de que o que orienta os objetivos do negócio é essencialmente a satisfação do cliente. Isto pode corroborar as ideias que sugerem que garantir a satisfação do cliente pode potencializar a fidelização desse, de modo a potencializar alguns indicadores financeiros, pois este cliente satisfeito poderá permanecer consumindo, além de recomendar positivamente a aquisição dos serviços em questão para pessoas próximas a ele (BRADY; CRONIN JR., 2001).

Observa-se da mesma forma, uma intenção de se criar maior valor para os clientes. A criação de valor para o cliente é algo associado com mensuração de custo e benefício, e com a busca por satisfazer o cliente constantemente (NARVER; SLATER, 1990). Neste contexto, a criação de valor para o cliente pode estar muito próxima de indicadores de desempenho financeiro, tal como a lucratividade, por exemplo (SMIRNOVA et al., 2018). A empresa orientada para o cliente pode satisfazer as necessidades deste e, assim, ser recompensada com o aumento da lucratividade (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

De acordo com Appiah-Adu & Singh (1998), no contexto de PMEs, a orientação para o cliente está positivamente relacionada com os indicadores de desempenho financeiro: crescimento de vendas e retorno sobre investimento (ROI).

Estes resultados obtidos na pesquisa, também, corroboram os outros trabalhos que consideram que a empresa orientada para o cliente tende a potencializar o seu desempenho nos negócios (NWANKWO, 1995; BRADY; CRONIN JR., 2001; SA et al., 2020).

5.6.2 A influência da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing

A hipótese 2 buscou verificar a influência da orientação para o cliente, na comunicação integrada de marketing, no referido contexto de PMEs. Considerando o modelo, os cálculos apresentaram valor de 0,613 para o coeficiente de caminho entre os construtos de orientação para o cliente e comunicação integrada de marketing, com o valor *t* equivalendo a 12,502, o que o faz consideravelmente suportado em nível de significância de 5%, já que o valor *p* é igual a 0,000.

Sendo assim, confirma-se a hipótese 2, afirmando que a orientação para o cliente tem influência direta e positiva na comunicação integrada de marketing, em um contexto de PMEs que atuam com serviços.

O valor do R^2 de CIM foi de 0,375, indicando um efeito relativamente grande da orientação para o cliente no referido construto, tendo em vista o fato de ser maior que 30%. Neste caso, o resultado apresenta que 37,5% da variância, na comunicação integrada de marketing de uma empresa, pode ser explicada pela orientação para o cliente que esta empresa põe em prática.

Conforme já foi mencionado, a maioria dos respondentes atua em empresas orientadas para os clientes. Além disso, uma significativa maioria demonstrou concordância em relação aos itens ligados ao alinhamento organizacional, inclusive no que se refere às comunicações “horizontal interna” e “vertical interna”.

Uma empresa orientada para o cliente deve obter conhecimentos acerca dele e disseminar este conhecimento por todos os seus departamentos, de modo que diferentes indivíduos de diferentes funções possam estar bem-informados a respeito dos clientes. Assim, para uma empresa orientada para o cliente, é válido ter uma boa gestão em relação à comunicação horizontal interna (BABU, 2018). De igual

modo, ao aplicar a comunicação integrada de marketing na empresa, é importante que a informação seja disseminada amplamente, para que cada indivíduo esteja ciente das mesmas informações (PORCU et al., 2017).

Vale ressaltar que muitos respondentes concordaram com os itens relativos ao foco estratégico centrado nos *stakeholders*, os quais incluem, além da importância concedida a diversos *stakeholders*, a grande relevância dada aos funcionários no processo de criação de valor para *stakeholders* (BABU, 2018).

Embora a orientação para o cliente leve uma empresa a considerá-lo como o seu principal *stakeholder*, esse perfil de empresa concede grande importância a outros *stakeholders* internos, como gestores e funcionários, visto que podem criar maior valor para o público, além da sua importância nas interações com os clientes (BRADY; CRONIN JR., 2001). Sendo assim, é coerente que respondentes de empresas orientadas para o cliente concordem com afirmativas que ressaltem a importância dos funcionários no processo de criação de valor para os *stakeholders*.

Considerando que as necessidades dos clientes podem estar em evolução, é interessante que a liderança da empresa forneça informações relevantes para os funcionários, de modo que estes lidem com os clientes de modo alinhado com as necessidades destes consumidores (BABU, 2018). Aspectos como estes favorecem que uma empresa orientada para o cliente, também, seja focada em elaborar uma estratégia de comunicação integrada de marketing.

Vale destacar também uma considerável parte da amostra que concordou com aspectos relacionados à interatividade, no contexto de CIM. Neste âmbito, além do diálogo direto que envolve confiança, é importante que se aproveite bem os benefícios que a tecnologia pode fornecer nestes diálogos (PORCU et al., 2017). Este contexto da interatividade, embora seja amplo e envolva diversos *stakeholders*, também pode ser aplicado ao consumidor final, tendo em vista a relevância da interação direta para o relacionamento próximo entre empresa e cliente (NUFARIDA et al., 2021).

Existe uma tendência de os clientes das empresas de serviços passarem a exigir cada vez mais informações profundas acerca dos serviços oferecidos por elas (LU et al., 2021). Sendo assim, a comunicação é muito relevante para as empresas que buscam ser orientadas para os seus clientes, o que certamente levou respondentes de companhias com esse perfil a concordarem com diversos itens

ligados à CIM, incluindo os itens nas dimensões da interatividade, foco estratégico centrado nos *stakeholders* e alinhamento organizacional.

5.6.3 A influência da comunicação integrada de marketing no desempenho financeiro

A hipótese 3 propôs a verificação da influência da comunicação integrada de marketing no desempenho financeiro, em PMEs de serviços. O coeficiente de caminho apresentou valor de 0,366 entre os construtos. A significância computou o valor de *t* equivalente a 4,253 e o valor de *p* foi igual a 0,000, mais uma vez confirmando a hipótese para um nível de significância de 5%.

Levando em consideração o fato de que os respondentes tendem a concordar com afirmativas relacionadas com a aplicação de CIM nas suas empresas, é coerente que esta hipótese seja aceita. Isto se dá pelo fato de que, na conceituação de CIM utilizada no presente estudo, menciona-se um conjunto de processos que tem como uma de suas finalidades principais a criação de relacionamentos rentáveis e que criem valor (PORCU et al., 2017).

Tendo em conta a CIM de um modo geral, vale ressaltar que estes resultados reafirmam o que é mencionado no trabalho de Porcu et al. (2019), quando dito que um cuidado da gestão da empresa com a comunicação, de um modo geral, pode levar à obtenção de uma vantagem competitiva crucial. Um dos indicadores que podem ser favorecidos é o desempenho de vendas (PORCU et al., 2019).

Ao considerar a abrangência da CIM, que envolve o bom relacionamento com os consumidores, fornecedores e outros agentes externos, vale destacar que todo este trabalho deve ter a sua eficácia avaliada, inclusive no sentido de se analisar o quanto estes programas estão sendo exitosos do ponto de vista financeiro (KLIATCHKO, 2008). Quando se avalia o êxito de CIM, a partir de indicadores de desempenho financeiro, alguns indicadores que podem ser potencializados são a participação de mercado, a lucratividade e o retorno sobre investimento (REID et al., 2005).

No âmbito de CIM, quando se mede o retorno sobre investimento relativo ao cliente, é importante relacionar o investimento em clientes aos retornos recebidos a partir dos mesmos clientes. Deste modo, empresas podem colocar o seu

investimento em comunicação de marketing na mesma base analítica de qualquer outro investimento financeiro (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Conforme mencionado, os itens relacionados a alinhamento organizacional tiveram, em sua maioria, grande concordância dos respondentes. Nesse sentido, o fato de as informações serem disseminadas pela empresa, de modo a alcançarem diferentes departamentos e níveis hierárquicos, potencializa bastante a comunicação interna. Essa busca de melhorias na comunicação interna da empresa, muitas vezes, tem a melhoria do desempenho financeiro como finalidade (MENG; BERGER, 2012).

A considerável concordância com relação a itens de consistência da mensagem e interatividade equivale a uma concordância com a coordenação e revisão de mensagens, e com a criação de programas de consultas e reclamações em relação à empresa. Demonstra também um alinhamento com elementos, tais como o uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia, a implementação de mídias digitais e a busca por informações a respeito dos *stakeholders*, que favoreçam uma melhor interação com eles. Nestes contextos, pode-se aplicar uma comunicação que favoreça a interatividade, customize ofertas e mensagens, e aprimore o contato com os *stakeholders* (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Estes processos podem viabilizar uma maior satisfação por parte dos clientes, o que pode levar a um crescimento de vendas.

5.6.4 O papel mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro

A hipótese 4 testou o efeito mediador da CIM na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro em PMEs de serviços. O objetivo de verificar a mediação era analisar em que medida a CIM contribui na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro, ajudando a verificar por que ou de que forma a variável independente impacta na variável dependente.

O valor de caminho é obtido a partir da multiplicação do valor de caminho referente à hipótese 2 e o valor de caminho ligado à hipótese 3. O resultado indica um valor de mediação equivalente 0,225.

Observa-se que o efeito indireto da orientação para o cliente no desempenho financeiro, por meio da comunicação integrada de marketing, apresenta

significância, visto que o valor “t” equivale a 3,762 e o valor “p” é igual a 0,000. Logo, a hipótese é confirmada para um nível de significância de 5%, pois o valor “t” é superior a 2,57 e o valor “p” é inferior a 0,01.

A aceitação da hipótese 4 é coerente com a aceitação de hipóteses anteriores, visto que foi confirmado um efeito da orientação para o cliente em CIM, além de um efeito de CIM no desempenho financeiro.

Porém, vale destacar que se trata de uma mediação parcial e não uma mediação total, tendo em vista que a orientação para o cliente também possui influência direta no desempenho financeiro.

Caso a orientação para o cliente não apresentasse influência direta no desempenho financeiro, mas o efeito mediador de CIM fosse confirmado, seria o caso de uma mediação total, em que a orientação para o cliente influenciaria positivamente o desempenho financeiro, apenas com a presença da comunicação integrada de marketing no modelo.

Porém, como a orientação para o cliente afeta positivamente o desempenho financeiro, o efeito mediador de CIM, embora positivo, corresponde a uma mediação parcial. Logo, a presença de CIM apenas incrementa o efeito da orientação para o cliente sobre o desempenho financeiro.

É mais provável que uma empresa orientada para o cliente aprimore os seus indicadores de desempenho financeiro, caso esta organização também preze pela consistência de suas mensagens, pela interatividade, tenha foco estratégico voltado para os seus diversos *stakeholders* e seja zelosa com o alinhamento organizacional, no que diz respeito ao fluxo de mensagens e informações.

Essa relação favorece que se reafirme ideias presentes na literatura de que a CIM pode ser considerada essencial nas empresas, pois pode fortalecer o relacionamento com os clientes e potencializar retornos financeiros (REID, 2005).

Todos os itens que mencionam o uso de mídias sociais para favorecer o foco nos *stakeholders* ou a interatividade tiveram considerável concordância, a ponto de todos eles apresentarem uma média acima de 6. Isso sugere que, em meio aos investimentos na CIM, por parte da amostra pesquisada, muitos podem favorecer também o foco no cliente e obter, posteriormente, melhores resultados financeiros, pois as mídias sociais, quando bem utilizadas, podem ajudar empresas a conhecer melhor seus clientes e, ao mesmo tempo, serem mais conhecidas por estes. Isso,

associado a um fortalecimento nas atividades de promoção, pode potencializar o desempenho financeiro de PMEs (NUFARIFDA et al., 2021).

Finalmente, tendo em vista que, conforme foi mencionado anteriormente, a maior parte da amostra demonstra concordância com itens ligados ao alinhamento organizacional, muitas destas empresas podem estar focadas em seus clientes e, ao mesmo tempo, nos indicadores financeiros, pois uma empresa com forte alinhamento pode sistematizar os principais resultados da CIM, sendo alguns deles relacionados ao cliente e outros ao desempenho financeiro (PORCU et al., 2019).

TABELA 14 - RESUMO DO TESTE DE HIPÓTESES

Hipótese	T-valor	P-valor	Resultado
H1: Existe uma influência positiva da orientação para o cliente no desempenho financeiro da empresa.	2,697	0,007	Hipótese aceita.
H2: Existe uma influência positiva da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing.	12,502	0,000	Hipótese aceita.
H3: A comunicação integrada de marketing exerce uma influência positiva no desempenho financeiro de uma empresa.	4,253	0,000	Hipótese aceita
H4: A comunicação integrada de marketing exerce um efeito de mediação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro.	3,762	0,000	Hipótese aceita (mediação parcial).

FONTE - Dados da pesquisa (2022).

A tabela 14 exhibe a aceitação das quatro hipóteses formuladas pela pesquisa, trazendo os valores que confirmam a aceitação delas. Destaca-se o fato de que a H4 é aceita no sentido de sugerir uma mediação parcial de CIM, na relação entre orientação para o cliente e desempenho financeiro.

5.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados indicam que o modelo proposto atingiu o objetivo de verificar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre orientação para o cliente e desempenho financeiro. Todas as hipóteses propostas foram aceitas.

Assim, observa-se que, no contexto de empresas de pequeno ou médio porte do setor de serviços e localizadas no Brasil, é fundamental ser orientada estrategicamente para o cliente e, de igual modo, valer-se da comunicação integrada de marketing, apesar de algumas complexidades.

Para que uma empresa se aproveite de uma orientação para o cliente, ela deve buscar o conhecimento a respeito deste consumidor (NWANKWO, 1995; APPIAH-ADU; SINGH, 1998). É importante que faça seu planejamento estratégico para potencializar a satisfação do cliente (DICKINSON et al., 1986). Buscar criar maior valor para o cliente pode levar à obtenção de vantagem competitiva (APPIAH-ADU; SINGH, 1998).

A empresa orientada para o cliente deve criar maior valor para os consumidores, buscar conhecimentos a respeito de suas necessidades, medir sempre a sua satisfação e prezar por um bom serviço de pós-venda.

De acordo com os resultados da pesquisa, a empresa orientada para o cliente deve fazer bom proveito da CIM. É interessante que se aproveite bem dos recursos que a tecnologia pode oferecer, mas sempre de forma bem planejada. Deve-se utilizar a tecnologia para aprimorar a interatividade com seus consumidores e com os demais *stakeholders* (PORCU et al., 2017).

É válido oferecer mensagens consistentes em todos os canais de comunicação. Deve-se atentar para quais os principais pontos de contato com cada *stakeholder*, para que se possa ter *stakeholders* mais engajados e conectados com a empresa (PORCU et al., 2017; KLIATCHKO, 2005). Se uma dada empresa observa que o seu principal canal de contato com os fornecedores é o WhatsApp e o seu principal canal para contactar os consumidores é o Instagram, ela deve se planejar de modo a fazer contato com os fornecedores pelo WhatsApp e com os consumidores pelo Instagram.

As empresas devem ter um foco estratégico voltado para os diversos *stakeholders*, de modo que isso faça parte de todo o seu planejamento estratégico. Nesta empreitada, é válido que se estude bastante as comunicações realizadas para que se possa avaliar a comunicação corporativa, com o propósito de criar maior valor para os *stakeholders* (PORCU et al., 2019).

É recomendável que se promova um alinhamento organizacional bem-feito, para que indivíduos de diferentes departamentos e níveis hierárquicos tenham

acesso às mesmas informações pertinentes para o bom funcionamento do trabalho na empresa (PORCU et al., 2017).

É importante que os funcionários de hierarquias mais baixas também sejam considerados na dinâmica da organização. É interessante que eles sejam treinados para desempenharem habilidades de cooperação e coordenação. Estes funcionários devem ter acesso a pessoas de outros níveis hierárquicos, oferecendo sugestões e contribuições relevantes, o que pode ser feito a partir de uma cultura e clima colaborativos.

Todos os funcionários devem ser treinados para a cooperação e devem ter a visão de que são relevantes para o progresso da empresa, pois um funcionário pode afetar positiva ou negativamente a reputação da empresa ao interagir com outros *stakeholders*.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral verificar o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho financeiro. Após a obtenção de 181 respostas válidas de empresas de serviços de pequeno ou médio porte, constatou-se que existe uma mediação parcial.

A partir disso, entende-se que, em muitos contextos de negócios, para que uma empresa obtenha bons resultados financeiros em relação aos seus concorrentes, é interessante que ela seja estrategicamente orientada para o cliente e, ao mesmo tempo, coloque em prática os princípios da comunicação integrada de marketing em suas atividades cotidianas.

Os objetivos específicos da pesquisa também foram atingidos. O primeiro deles teve o propósito de verificar a influência da orientação para o cliente no desempenho financeiro. Esse objetivo foi respondido com a H1, que apresentou um efeito positivo. Atingir esse objetivo contribui para que se considere a orientação para o cliente como algo importante de ser buscado por uma empresa que deseja potencializar seus indicadores financeiros.

O segundo objetivo específico foi o de verificar a influência da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing. Ele foi atingido de modo consistente por meio da H2. Com isso, esta pesquisa contribui com a literatura de marketing estratégico, respondendo a sugestão de estudos futuros feita por Butkouskaya et al. (2020), que sugeriam que pesquisas viessem a medir o efeito de orientações estratégicas, tais como orientação para o cliente e orientação para a marca, em CIM.

O terceiro objetivo específico, de verificar a influência de CIM no desempenho financeiro, foi respondido com a H3. Este entendimento concede considerável relevância à CIM, pelo fato de que apesar de ela não ser uma orientação estratégica em si, mas partir de uma, a sua aplicação prática pode trazer como consequência um melhor desempenho financeiro, não apenas por meio de aumento de vendas, mas também, mediante uma redução de custos (MENG; BERGER, 2012).

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Retomando as justificativas teóricas situadas na seção 1.3.1, o presente estudo pode contribuir do ponto de vista teórico, já que, partindo de uma lacuna sugerida por Butkouskaya et al. (2020), debruça-se sobre uma relação de dois construtos que ainda não haviam sido estudados em conjunto numa mesma pesquisa.

Nesse caso, tendo em vista inclusive o fato de que foi verificada uma relação de causa e efeito entre os dois construtos, esse pode ser um estudo que conceda esclarecimentos a outros pesquisadores para que estudem a CIM e a orientação para o cliente em outros contextos, ou incluindo outras variáveis em seus modelos.

Visto que o efeito da orientação para o cliente na comunicação integrada de marketing é considerável, CIM poderá ser estudada em pesquisas que incluam a orientação para o cliente como variável independente. CIM poderá ser trabalhada como variável mediadora ou moderadora, pois ela tem o poder de agregar positivamente em modelos de pesquisa que incluam a orientação para o cliente como variável independente.

O fato de a pesquisa ter optado por estudar a CIM, em uma perspectiva multidimensional, pode contribuir com pesquisas futuras, pois, dentre as dimensões, foco estratégico centrado nos *stakeholders* e alinhamento organizacional foram destacadas como sendo as mais interessantes de serem estudadas de forma combinada com a orientação para o cliente, o que foi confirmado estatisticamente. O valor *t* relativo ao efeito da orientação para o cliente sobre o foco estratégico centrado nos *stakeholders* foi de 11.419 e o efeito sobre o alinhamento organizacional foi de 11.303, sendo estes dois números muito próximos. Em relação à consistência da mensagem e à interatividade, o efeito da orientação para o cliente foi respectivamente de 10.423 e 8.433.

Como a orientação para o cliente concede importante papel a outros *stakeholders* internos (BRADY; CRONIN JR., 2001), além de valorizar uma grande circulação de conhecimento por entre os departamentos da empresa (BABU, 2018), esta orientação estratégica compartilha valores próximos aos das duas dimensões mencionadas.

Tendo em vista que essas duas dimensões no conceito de CIM são consideradas pelo estudo como as que mais se aproximam da orientação para o

cliente, pesquisas futuras podem propor relações de causa e efeito que sejam mais focadas em algumas dimensões da CIM, na tentativa de mensurar relações com algumas variáveis.

Conforme mencionado nas justificativas teóricas, este estudo pode enriquecer a literatura a respeito do desempenho financeiro no contexto do marketing estratégico. Além de buscar debater estudos ligados ao marketing que mencionaram o desempenho financeiro, tais como Porcu et al. (2017), Porcu et al. (2019) e Appiah-Adu; Singh (1998), este estudo buscou apresentar, também, dados empíricos que reforçassem o efeito positivo da orientação para o cliente e da CIM nos indicadores financeiros das empresas.

A presente pesquisa, que se deu no ano de 2022, fornece informações a respeito de comunicação integrada de marketing. Isto pode ser válido para a literatura acerca do tema, tendo em vista debater a comunicação em uma época em que ela está avançando em um nível muito intenso (DURALIA, 2018). É neste contexto, da segunda década do século XXI, que a comunicação boca a boca, por exemplo, está apresentando uma abrangência sem precedentes (FINNE; GRONROOS, 2017).

Nesse mesmo contexto, o estudo poderá contribuir fornecendo insights para pesquisadores que estiverem estudando comunicação no âmbito de setores em que o cliente é um importante *stakeholder*. Nesse contexto, é demandado de empresas que, ao conhecer os seus clientes, acessem os pontos de contato prediletos deles, com vistas na possibilidade de o cliente acessar diversos canais de comunicação ao mesmo tempo (FINNE; GRONROOS).

Finalmente, é interessante que este estudo favoreça pesquisas futuras que busquem se debruçar sobre questões relacionadas à busca por otimização da comunicação e do desempenho no contexto corporativo e gerencial.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Tendo em vista o que foi mencionado na seção 1.3.2, que trata das justificativas empíricas do estudo, é válido destacar que o estudo contribui com a visão de que o efeito da orientação para o cliente no desempenho financeiro é parcialmente explicado pela CIM, o que, de fato, observa-se, a partir dos resultados da pesquisa.

O estudo se propôs a analisar a orientação para o cliente, destacando pontos importantes da aplicação desta em um contexto de serviços. Isto é relevante, sobretudo, pelo fato de que este é um setor dentro do qual as empresas tendem a ser focadas em seus clientes e conhecê-los com profundidade (KOTLER; KELLER, 2006). A partir dos resultados obtidos, espera-se que haja um maior incentivo por parte de proprietários e gestores de empresas de serviços em tornar suas organizações mais orientadas para o cliente.

Conforme mencionado nas justificativas, o trabalho buscou estudar a CIM em uma perspectiva multidimensional. Isso pode ajudar organizações no sentido de trazer à superfície uma série de aplicações mais detalhadas sobre atitudes a serem tomadas no contexto de empresas de serviços.

Algumas destas atitudes envolvem um maior cuidado com a sincronia das mensagens enviadas, especialmente quando elas são enviadas de diferentes canais, um uso adequado das tecnologias e das mídias sociais, objetivando uma melhor interatividade com os *stakeholders*, a obtenção de um maior conhecimento a respeito destes *stakeholders* para que se saiba qual canal utilizar na interação com cada um, além de uma disseminação ordenada de informações por toda a organização, inclusive levando em consideração os agentes externos, seja qual for o grau de protagonismo que eles desempenham naquela atividade especificamente (PORCU et al., 2017).

Tendo em vista a perspectiva abrangente que pode envolver a orientação para o cliente em uma empresa (APPIAH-ADU; SINGH, 1998), bem como a abrangência que é proposta pela CIM, a partir do conceito de Porcu et al. (2017), o presente estudo pode fornecer conhecimento aos gestores acerca destes conteúdos, considerando o grande impacto que um gestor pode ter em seu trabalho num ambiente corporativo.

A partir dos resultados que confirmaram o efeito mediador de CIM na relação entre orientação para o cliente e desempenho financeiro, este trabalho pode encorajar ainda mais os gestores a aplicarem uma melhor interatividade, uma forte comunicação interna, o uso da tecnologia do modo mais efetivo e o compartilhamento da inteligência de mercado em suas empresas, especialmente se forem organizações orientadas para o cliente.

De um modo amplo, o estudo evidencia a relevância das estratégias de marketing para que empresas de serviços obtenham um melhor desempenho do

ponto de vista financeiro. Isso é algo relevante, inclusive no atual contexto brasileiro, em que os serviços estão em melhora no âmbito da economia, porém ainda se recuperam dos fortes impactos impostos pela pandemia do novo coronavírus.

A partir dos resultados empíricos encontrados na presente pesquisa e das sugestões para estudos futuros, é interessante que ocorram contribuições da academia para o mundo corporativo, sobretudo no que diz respeito às empresas do setor de serviços que são orientadas para o cliente.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Uma limitação considerável do presente estudo foi o fato de ele buscar medir indicadores de desempenho financeiro, em um tempo próximo à pandemia do coronavírus e em um contexto fortemente afetado, que foi o setor de serviços.

Cerca de 10% das empresas respondentes iniciaram suas atividades há menos de dois anos, o que corresponde a um período de pandemia e medidas restritivas. Além disso, quase 60% das empresas com mais de dois anos de atividade alegaram ter sido fortemente impactadas pela pandemia. Sendo assim, é sugestivo pensar que este fator foi determinante para que os itens referentes a desempenho financeiro tivessem médias mais baixas que os itens a respeito de orientação para o cliente e CIM.

Portanto, pode ser interessante que estudos futuros, que objetivem medir o desempenho financeiro ligado a algum dos outros construtos da presente pesquisa, busquem uma amostra formada apenas por empresas pouco impactadas pela pandemia do novo coronavírus, na perspectiva de avaliar se os efeitos da CIM e da orientação para o cliente no desempenho financeiro podem ser ainda mais consideráveis.

O presente estudo trabalhou com dados de empresas ligadas a diferentes atividades, sendo algumas delas muito peculiares. Por esta razão, seria recomendável que estudos futuros que se proponham a estudar estes mesmos construtos, no âmbito das PMEs de serviços, façam-no focando em algumas atividades específicas do setor.

Foram coletadas respostas de apenas uma pessoa de cada empresa, o que pode gerar um viés do método comum. Mesmo que não tenha sido evidenciado este viés no teste estatístico e que outras técnicas tenham sido utilizadas para amenizá-

lo, não é possível ter certeza de que o problema não ocorreu (PODSAKOFF et al., 2003).

Outra limitação diz respeito ao fato de que as respostas referentes ao questionário de desempenho financeiro foram subjetivas, visto que o respondente escolhia um número de acordo com a sua percepção acerca dos indicadores da sua empresa em comparação com os indicadores de seus principais concorrentes.

A partir do efeito positivo da CIM no desempenho financeiro, recomenda-se que pesquisas futuras estudem esta relação tendo uma outra orientação estratégica como variável independente. Uma sugestão pode ser a orientação para a marca, corroborando a recomendação já existente de Butkouskaya et al. (2020).

Conforme foi observado, a relação entre orientação para o cliente e CIM é considerável. Sendo assim, recomenda-se que futuras pesquisas busquem estudar o efeito da orientação para o cliente em outros construtos, com a mediação da CIM, para que a literatura seja ainda mais enriquecida, tendo em vista que estes dois construtos são de grande relevância para alguns setores, ao mesmo tempo em que possuem intensa relação de causa e efeito entre si. Já que existem artigos, teses e dissertações que apresentam mais de uma variável mediadora, CIM poderia ser constantemente uma das variáveis mediadoras em estudos que abordam orientação para o cliente.

Pode ser interessante os construtos de orientação para o cliente e CIM serem estudados em um mesmo modelo de pesquisa, porém, em outros contextos, como, no contexto da indústria. Conforme é mencionado no presente trabalho, as atividades ligadas ao setor de serviços possuem uma tendência de serem mais focadas no cliente (KOTLER; KELLER). Sendo assim, a aplicação da orientação para o cliente, em uma pesquisa que trabalhe no contexto da indústria, pode ser interessante para medir os efeitos desta orientação estratégica em CIM e em indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

- APPIAH-ADU, K.; SINGH, S. Customer orientation and performance: A study of SMEs. **Management Decision**, v. 36, n. 6, p. 385-394, 1998.
- BABU, M. M. Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 8, p. 702-722, 2018.
- 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.
- BIDO, D. de S.; SILVA, D. da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 20, n. 2, 2019.
- BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227-254, 2018.
- BRADY, M. K.; CRONIN JR, J. J. Customer Orientation Effects on Customer Service Performance and Outcomes Behaviors. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 3, p. 241-251, 2001.
- BROWN, T. J.; MOWEN, J. C.; DONNOVAN, T.; LICATA, J. W. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 1, p. 110-119, 2002.
- BRUSH, T. H.; BROMILEY, P.; HENDRICKX, M. The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 455-472, 2000.
- BUTKOUSKAYA, V.; LLONCH-ANDREU, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M. del C. Entrepreneurial Orientation (EO), Integrated Marketing Communications (IMC), and Performance in Small and Medium-Sized Enterprises Performance in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Gender Gap and Inter-Country Context. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 1-18, 2020.
- BUTKOUSKAYA, V.; LLONCH-ANDREU, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M. del C. Strategic antecedents and organizational consequences of IMC in different economy types. **Journal of Marketing Communications**, v. 27, n.2, p. 115-136, 2021.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CROSS, M. E.; BRASHEAR, T. G.; RIGDON, E. E.; BELLENGER, D. N. Customer orientation and salesperson performance. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 821-835, 2007.

DANSO, A.; ADOMAKO, S. LARTEY, T. AMANKAWAH-AMOA, J.; OWOSU-YIRENKYI, D. Stakeholder integration, enviromental sustainability orientation and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 652-662, 2020.

DICKINSON, R.; HERBST, A.; O'SHAUGHNESSY, J. Marketing Concept and Customer Orientation. **European Journal of Marketing**, v. 20, n. 10, p. 18-23, 1986.

DURALIA, o. Integrated Marketing Communication and its Impact on Customer Behavior. **Studies in Business and Economics**, v. 13, n. 2, p. 92-102, 2018.

EDELING, A.; HIMME, A. When Does Market Share Metter? New Empirical Generalizations From a Meta-Analysis of the Market Share-Performance Relationship. **Journal of Marketing**, v. 82, p. 1-24, 2018.

ENDIANA, I. D. M.; DICRIYANI, N. L. G. M.; ADIYADNYA, M. S. P.; PUTRA, I. P. M. The Effect of Green Accounting on Corporate Sustainability and Financial Performance. **Journal of Asian Finance Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 731-738, 2020.

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

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

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

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, T. A. Comunicação integrada de marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico? **UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresas**, v. 12, n.1, p. 85-91, 2011.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4a ed. São Paulo: Atlas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.**

HAIR JR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis. 7. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Publisher, 2010.**

HAIR JR, J.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K.; Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com AMOS: Orientações Sobre a sua Aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, 2014.

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

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

HYBLOVA, E.; SKALICKY, R. Return on sales and wheat yields per hectare of European agricultural entities. **Agric. Econ**, v. 64, p. 436-444, 2018.

KHAN, U.; ZHANG, Y.; SALIK, M. The Financial Performance of Korean Manufacturing SMEs: Influence of Human Resources Management. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 599-611, 2020.

KIRKLAND, J. C. R.; EDWARDS, B. D.; FLAHERTY, K. E. The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 49-58, 2021.

KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; JONES, G. S. The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. **Journal of Advertising Research**, v. 44, n.1, p. 19-30, 2004.

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

KLIATCHKO, J. G. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 1, p. 133-160, 2008.

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

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18, April 1990.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LAPPALAINEN, J.; NISKANEN, M. Financial performance of SMEs: impact of ownership structure and board composition. **Management Research Review**, v. 35, n. 11, p. 1088-1108,

LU, C. M. J.; CHE-HA, N.; ALWI, S. F. S. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 751-760, 2021.

MADANOGLU, M.; LEE, K.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising and firm performance among U.S. restaurants. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 406-417, 2011.

MADHAVARAN, S.; BADRINARAYANAN, V.; MCDONALD, R. E. Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 69-80, 2005.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing research: An applied approach**. Pearson Education, 2007.

MATSUO, M. Customer orientation, conflict and innovativeness in Japanese sales departments. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 2, p. 242-250, 2006.

MENG, J.; BERGER, B. K. Measuring return on investment (ROI) of organization's internal communication efforts. **Journal of Communication Management**, v. 16, n. 4, p. 332-354, 2012.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 3, p. 163-176, 2003.

NARTEH, B. Brand equity and financial performance: The moderating role of brand likeability. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 36, n. 3, p. 381-395, 2018.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, p.20-35, October 1990.

NENEH, B. N. Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. **Journal of Economic and Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 178-196, 2018.

NUFARIDA, I. N.; SARWOKO, E.; ARIEF, M. The Impact of Social Media Adoption on Customer Orientation and SME Performance: An Empirical Study in Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 6, p. 357-375, 2021.

NWANKWO, S. Developing a customer orientation. **Journal of Customer Marketing**, v. 12, n. 5, p.5-15, 1995.

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

PARK, K. J.; YOO, Y. Improvement of competitiveness in small and medium-sized enterprises. **The Journal of Applied Business Research**, v. 33, n. 1, p. 173-194, 2017.

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.; 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. Measuring integrated marketing communication by taking a broad organizational approach The firm-wide IMC scale. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 692-718, 2017.

PORTO, R. B.; ABREU, F. A. Investment in on-line advertising and return on sales: Does it pay to outsource the services to na advertising agency? **Journal of Marketing Communications**, published on-line, 2018.

RAKHMAN, A.; ZAKARIA, H. M.; MANDA, G. S. Factors Affecting Returno n Assets. **The International Journal of Business Review**, v. 2, n. 1, p. 19-28, 2019.

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, Market orientation and brand orientation. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.

SCHAEFER, J. L.; BAIERLE, I. C.; SELLITO, M. A.; SILUK, J. C. M.; FURTADO, J. C.; NARA, E. O. B. Competitiveness Scale as a Basis for Brazilian Small and Medium-Sized Enterprises. **Engeneering Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 255-271, 2021.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, v. 4, n. 4, p. 9-26, 1998.

SMIRNOVA, M. M.; REBIAZINA, V. A.; FRÖSÉN, J. Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian Markets. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 457-467, 2018.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11, p. 1171-1202, 1999.

YEO, C.; HUR, C.; JI, S. The Customer Orientation of Salesperson for Performance in Korean Market Cas: A Relationship Between Customer Orientation and Adaptive Selling. **Sustainability**, v. 11, n. 21, p. 1-18, 2019.

APÊNDICE 1 – ESCALAS ORIGINAIS

Customer Orientation Items – Smirnova; Rebiazina; Frösén (2018)
CO1. Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.
CO2. We constantly monitor our level of commitment and orientation to servin customers' needs.
CO3. Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.
CO4. Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.
CO5. We measure customers satisfaction systematically and frequently.
CO6. We give close attention to after-sales service.
The firm-wide IMC Scale – Porcu; Del Barrio-García; Kitchen (2017)
Message consistency
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.
CONS_2. My company maintains consistency in all the visual components of communication.
CONS_3. My company periodically reviews all its planned messages to determine its level of strategic positioning consistency.
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.
Interactivity
INTE_1. My company promotes the creation of special programs to facilitate stakeholders' inquiries and complaints about our brands, products and the company itself.
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.
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.
INTE_4. In my company, strategic use of the ICTs enhances the speed of response of the organisation as a Whole.
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.
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.
INTE_7. My company proactively implements social media by listening to the existing conversations to promote a dialogue with its stakeholders.
Stakeholder-centred strategic focus
STAK_1. The company's mission is a key consideration in its communications planning and it is

promoted among stakeholders.
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.
STAK_3. In my company, acknowledgement of the main touch-points between the company and its stakeholders is paramount to strengthen for more effective communication.
STAK_4. In my company social media are an alternative way for stakeholders to contact the company.
STAK_5. In working towards the goal of establishing and maintaining stakeholder relationships, in my company human resources in all organisational areas must collaborate as needed.
STAK_6. In my company, human resources in all organisational areas pursue the objective of providing stakeholdercentred solutions.
STAK_7. My company establishes and nourishes relationships with external agents/partners in order to achieve high-value solutions for stakeholders.
Organizational alignment
ALIN_1. My company carefully manages horizontal internal communication by ensuring that all organisational areas acknowledge the goals pursued by the organisation.
ALIN_2. My company carefully manages vertical internal communication by ensuring that the information flows through all the hierarchical levels of the organisation.
ALIN_3. My company ensures that its external agents and partners have at least several contacts per month with each other.
ALIN_4. In my company horizontal and vertical cooperation are crucial because all departments affect the corporate reputation.
ALIN_5. 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.
ALIN_6. In my company encouraging and promoting a collaborative culture and climate is highly relevant in order to activate cross-functional coordination mechanisms.
ALIN_7. My company trains all human resources to enable them to develop cooperation and coordination skills.
Profitability Constructs – Vorhies; Harker; Rao (1999)
PC1. Changes in market share.
PC2. Market share growth relative to our competition.
PC3. Growth in sales of our product and/or service.
PC4. Business unit profitability.
PC5. Return on Investment (ROI).
PC6. Return on Sales (ROS).

FONTE - Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE 2 – TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS ESCALAS NÃO VALIDADAS

Escala de orientação para o cliente – Smirnova; Rebiazina; Frösén (2018)
OC1. Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente, pela satisfação do cliente.
OC2. Monitoramos constantemente nosso nível de comprometimento e orientação, para atender às necessidades dos clientes.
OC3. Nossa estratégia para termos vantagem competitiva, se baseia na nossa compreensão acerca das necessidades dos clientes.
OC4. Nossas estratégias de negócios são orientadas por nossas crenças, sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
OC5. Medimos sistemática e frequentemente, a satisfação de nossos clientes.
OC6. Damos muita atenção ao serviço pós-venda.
Escala de Desempenho Financeiro – Vorhies; Harker; Rao (1999)
DF1. Mudanças na participação de mercado.
DF2. Crescimento da participação de mercado.
DF3. Crescimento nas vendas de produtos ou serviços.
DF4. Lucratividade da unidade de negócios.
DF5. Retorno sobre investimento.
DF6. Retorno sobre vendas.

FONTE - Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE 3 – ESCALAS VALIDADAS POR ESPECIALISTAS ACADÊMICOS E ESPECIALISTAS DO SETOR

Escala de orientação para o cliente – Smirnova; Rebiazina; Frösén (2018)
OC1. Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente, pela satisfação do cliente.
OC2. Monitoramos constantemente nosso nível de comprometimento e foco no cliente, para atender às necessidades dos clientes.
OC3. Nossa estratégia para termos vantagem em relação a nossos concorrentes, se baseia na nossa compreensão acerca das necessidades dos clientes.
OC4. Nossas estratégias de negócios são orientadas por nossas crenças, sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
OC5. Medimos sistemática e frequentemente, a satisfação de nossos clientes.
OC6. Damos muita atenção ao serviço de pós-venda.
Escala de CIM – Porcu; Del Barrio-García; Kitchen (2017)
Consistência da mensagem
CONS_1. Coordenamos cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência do nosso posicionamento estratégico.
CONS_2. Mantemos a consistência de todos os componentes visuais da comunicação (p. ex. marca, nome, anúncios, website).
CONS_3. Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.
CONS_4. Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens, derivadas da experiência da organização, de seus funcionários, agentes e demais produtos.
Interatividade
INTE_1. Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.
INTE_2. Reunimos informações sobre os nossos stakeholders, que são coletadas ou geradas de diferentes pessoas e departamentos, em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.
INTE_3. É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os stakeholders.
INTE_4. O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia, aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.
INTE_5. É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens (eletrônicas ou não) geradas pelos stakeholders.
INTE_6. Consideramos que a relação com os stakeholders deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.

INTE_7. Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com os stakeholders.
Foco estratégico centrado nos stakeholders
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os stakeholders.
STAK_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os stakeholders.
STAK_3. É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato entre a empresa e os stakeholders.
STAK_4. As mídias sociais são um meio dos stakeholders entrarem em contato com a nossa empresa.
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os stakeholders.
STAK_6. As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa buscam oferecer soluções centradas nos stakeholders.
STAK_7. Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para os stakeholders.
Alinhamento organizacional
ALIN_1. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna (p. ex. comunicação entre dois analistas de marketing) garantindo que todos saibam os objetivos da organização.
ALIN_2. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação vertical interna (p. ex. comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing) garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.
ALIN_3. Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.
ALIN_4. A cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos influenciam na reputação da nossa empresa.
ALIN_5. Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.
ALIN_6. É altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções, encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos.
ALIN_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.
Escala de Desempenho Financeiro – Vorhies; Harker; Rao (1999)
DF1. Participação de mercado.
DF2. Crescimento da participação de mercado.
DF3. Crescimento nas vendas de produtos ou serviços.
DF4. Lucratividade da unidade de negócios.

DF5. Retorno sobre investimento.
DF6. Retorno sobre vendas (percentual da receita total que é transformada em lucro líquido).

FONTE - Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE 4 - VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS ACADÊMICOS E ESPECIALISTAS DO SETOR

Questionário sobre atividades de marketing em empresas do setor de serviços Pesquisa de Mestrado em Administração pela UFPR

Apresentação:

Este questionário é parte de uma pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é de grande importância para o entendimento das atividades de marketing realizadas ao longo dos últimos doze meses em sua empresa.

O respondente deve ser alguém responsável ou diretamente envolvido com a área de marketing, em uma pequena ou média empresa do setor de serviços. Caso sua empresa não possua um departamento específico de marketing, mas possua profissionais responsáveis por esta atividade, por favor responda conforme a atuação destes profissionais.

As informações obtidas neste questionário são para uso exclusivamente acadêmico. O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Atenciosamente,

Paulo Magalhães Cavalcanti da Rocha – p.magalhaes.rocha@uol.com.br.

Discente do Curso de Mestrado em Administração pela UFPR.

Você aceita participar desta pesquisa?

- Sim.
- Não.

Questões sobre Orientação para o Cliente

As seis primeiras questões do formulário dizem respeito à orientação para o cliente.

Considerando apenas a sua unidade de negócio, analise as seguintes afirmações e indique o quanto você concorda com cada uma delas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

01 – Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente, pela satisfação do cliente.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

02 - Monitoramos constantemente nosso nível de comprometimento e foco no cliente, para atender às necessidades dos clientes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

03 - Nossa estratégia para termos vantagem em relação a nossos concorrentes, se baseia na nossa compreensão acerca das necessidades dos clientes.

- 1
- 2
- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

04 - Nossas estratégias de negócios são orientadas por nossas crenças, sobre como podemos criar maior valor para os clientes.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

05 – Medimos sistemática e frequentemente, a satisfação de nossos clientes.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

06 – Damos muita atenção ao serviço de pós-venda.

- 1

- 2

- 3

- 4
- 5
- 6
- 7

Questões sobre Comunicação Integrada de Marketing

Segue abaixo o questionário a respeito de Comunicação Integrada de Marketing. São 25 itens a serem analisados subdivididos em quatro seções, cada uma correspondendo a uma dimensão da Comunicação Integrada de Marketing.

Comunicação Integrada de Marketing – Dimensão 1 (Consistência da Mensagem)

Considerando a Comunicação Integrada de Marketing na sua empresa nos últimos doze meses, analise as afirmações e decida o quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

01 - Coordenamos cuidadosamente todas as mensagens originadas de todos os departamentos e funções, com o objetivo de manter a consistência do nosso posicionamento estratégico.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

02 - Mantemos a consistência de todos os componentes visuais da comunicação (p. ex. marca, nome, anúncios, website).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

03 - Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

04 - Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens, derivadas da experiência da organização, de seus funcionários, agentes e demais produtos.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Comunicação Integrada de Marketing – Dimensão 2 (Interatividade)

Considerando a Comunicação Integrada de Marketing na sua empresa nos últimos doze meses, analise as afirmações e decida o quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

01 - Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

02 - Reunimos informações sobre os nossos stakeholders, que são coletadas ou geradas de diferentes pessoas e departamentos, em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.

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

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

03 - É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

04 - 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

05 - É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens (eletrônicas ou não) geradas pelos stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

06 - Consideramos que a relação com os stakeholders deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

07 - Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com os stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Comunicação Integrada de Marketing – Dimensão 3 (Foco estratégico centrado nos stakeholders)

Considerando a Comunicação Integrada de Marketing na sua empresa nos últimos doze meses, analise as afirmações e decida o quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

01 - A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

02 - Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

03 - É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato entre a empresa e os stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

- 7

04 - As mídias sociais são um meio dos stakeholders entrarem em contato com a nossa empresa.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

05 - Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os stakeholders.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

06 - As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa buscam oferecer soluções centradas nos stakeholders.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5
- 6
- 7

07 - Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para os stakeholders.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Comunicação Integrada de Marketing – Dimensão 4 (Alinhamento organizacional)

Considerando a Comunicação Integrada de Marketing na sua empresa nos últimos doze meses, analise as afirmações e decida o quanto você concorda com elas, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

01 - Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna (p. ex. comunicação entre dois analistas de marketing) garantindo que todos saibam os objetivos da organização.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

- 7

02 - Gerenciamos cuidadosamente a comunicação vertical interna (p. ex. comunicação entre um analista de marketing e um gerente de marketing) garantindo que as informações passem por todos os níveis organizacionais.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

03 - Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

04 - A cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos influenciam na reputação da nossa empresa.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

05 - Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

06 - É altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções, encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos.

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

- 6

- 7

07 - Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.

- 1

- 2

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Questões sobre Desempenho Financeiro

Por favor, avalie estes seis indicadores de desempenho financeiro da sua empresa nos últimos 12 meses, em relação aos seus principais concorrentes. Considere 1 como muito pior do que os concorrentes e 7 como muito melhor do que os concorrentes.

01 – Participação de mercado.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

02 – Crescimento da participação de mercado.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

03 – Crescimento nas vendas de produtos ou serviços.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

04 – Lucratividade da unidade de negócios.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

05 – Retorno sobre investimento.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

06 – Retorno sobre vendas (percentual da receita total que é transformada em lucro líquido).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Caracterização da empresa

Seria muito importante obter um conhecimento maior sobre a sua empresa, para que seja feita uma análise de dados mais enriquecedora. As informações a serem obtidas são confidenciais e para uso acadêmico.

01 – Em qual atividade do setor de serviços a sua empresa está situada?

- Serviços de informação e comunicação.
- Serviços de educação.
- Serviços administrativos e complementares.
- Serviços prestados às famílias (bares, restaurantes e hospedagem).
- Serviços de transportes.
- Serviços auxiliares a transportes e correios.
- Serviços de beleza e estética.
- Administração de fundos.
- Corretoras de seguros, de previdência complementar ou de saúde.
- Outros...

02 – Há quanto tempo a sua empresa está no mercado?

- Há menos de 1 ano.
- Entre 1 e 3 anos.
- Entre 3 e 5 anos.
- Entre 5 e 10 anos.
- Há mais de 10 anos.

03 – Caso a sua empresa esteja há mais de dois anos no mercado, você considera que ela foi fortemente afetada pela pandemia do coronavírus?

- Sim.
- Não.

04 – Existe um departamento de marketing em sua empresa?

- Sim.
- Não.

05 – Existe um responsável pela comunicação na sua empresa?

- Sim.
- Não.

06 – Sua empresa é atendida por alguma agência de publicidade?

- Sim.
- Não.

07 – Quais meios de comunicação e mídias sociais a sua empresa costuma utilizar?
(Pode selecionar mais de uma opção).

- Facebook.
- Instagram.
- LinkedIn.
- Rádio.
- Televisão.
- Site.
- Blog.
- WhatsApp.
- Outros...

08 – Nos contextos de marketing e comunicação, quais os principais stakeholders da sua empresa?

- Fornecedores.
- Consumidores.
- Acionistas (donos da empresa).
- Gestores da empresa.
- Funcionários.
- Órgãos governamentais.
- Agências de publicidade.
- Consultores de negócios.
- Outros...

Agradecimento

Gostaria de agradecer o tempo dedicado por você para completar o presente questionário. Suas respostas são importantes para a pesquisa. Caso queira receber os resultados do estudo, peço que informe o seu e-mail.