

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

A RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DE CIM E DESEMPENHO DE MARKETING E O POSSÍVEL PAPEL MODERADOR DO USO DE DASHBOARDS DE MARKETING

Gustavo Forapani, Ana Maria Machado Toaldo

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16318>

Submetido em: 2026-05-28

Postado em: 2026-05-28 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)



Edição REAd 2025

A RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DE CIM E DESEMPENHO DE MARKETING E O POSSÍVEL PAPEL MODERADOR DO USO DE DASHBOARDS DE MARKETING

Gustavo Forapani

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Programa de Pós-Graduação em Administração, Campus
Jardim Botânico, Curitiba, Paraná, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4654-7621>,
gustavo.95@hotmail.com

Ana Maria Machado Toaldo

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Programa de Pós-Graduação em Administração, Campus
Jardim Botânico, Curitiba, Paraná, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9578-8122>,
anatoaldo@ufpr.br

RESUMO

Esta pesquisa analisa o impacto do processo de CIM sobre desempenho de marketing, assim como o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing nessa relação. Para isso, adotou estratégia de *survey*, com aplicação de questionário estruturado em empresas do setor varejista pela *internet*, sendo coletadas 126 respostas válidas. Com auxílio do *software* SmartPLS 3®, empregou a técnica *PLS-SEM* para análise dos dados, confirmando o impacto positivo do processo de CIM em desempenho de marketing e rejeitando o uso de

dashboards de marketing como elemento moderador dessa relação. O estudo traz acréscimos teóricos ao constatar que a adoção processual de CIM é uma fonte de performance superior às organizações, contrariando pesquisas recentes sobre o tema. Além disso, estimula questionamentos sobre um possível exagero nos benefícios descritos na literatura sobre o uso de *dashboards* de marketing. Em relação às contribuições práticas, este estudo reduz dúvidas associadas ao potencial de CIM e argumenta acerca do porquê de não negligenciar sua adoção enquanto processo organizacional, além de incitar questionamentos acerca do uso de *dashboards* de marketing.

Palavras-chave: Comunicação integrada de marketing, Desempenho de marketing, *Dashboards* de marketing, *Survey*, Varejo.

THE RELATIONSHIP BETWEEN IMC PROCESS AND MARKETING PERFORMANCE AND THE POSSIBLE MODERATING ROLE OF USING MARKETING DASHBOARDS

ABSTRACT

This research analyzes the impact of the IMC process on marketing performance, as well as the moderating role of the use of marketing dashboards in this relationship. For this, it adopted a survey strategy, with the application of a structured questionnaire to companies in the retail sector via internet, collecting 126 valid responses. With the help of SmartPLS 3® software, the PLS-SEM technique was used for data analysis, confirming the positive impact of the IMC process on marketing performance and rejecting the use of marketing dashboards as a moderating element in this relationship. The study brings theoretical additions when it finds that the procedural adoption of IMC is a source of superior performance for organizations, contrary to recent research on the subject. In addition, it raises questions about a possible exaggeration of the benefits described in the literature on the use of marketing dashboards. Regarding practical contributions, this study reduces doubts associated with the potential of IMC and argues about why not to neglect its adoption as an

organizational process, in addition to inciting questions about the use of marketing dashboards.

Keywords: Integrated marketing communication, Marketing performance, Marketing dashboards, Survey, Retail.

LA RELACIÓN ENTRE EL PROCESO CIM Y EL DESEMPEÑO DE MARKETING Y EL POSIBLE ROL MODERADOR DEL USO DE PANELES DE MARKETING

RESUMEN

Esta investigación analiza el impacto del proceso CIM en el desempeño del marketing, así como el rol moderador del uso de paneles de marketing en esta relación. Para ello, adoptó una estrategia de encuestas, aplicando un cuestionario estructurado a empresas del sector retail por internet, recogiendo 126 respuestas válidas. Con la ayuda del software SmartPLS 3®, se utilizó la técnica PLS-SEM para el análisis de datos, confirmando el impacto positivo del proceso CIM en el desempeño de marketing y rechazando el uso de paneles de marketing como elemento moderador en esta relación. El estudio trae adiciones teóricas al constatar que la adopción procedimental de CIM es una fuente de desempeño superior para las organizaciones, contrario a investigaciones recientes sobre el tema. Además, plantea interrogantes sobre una posible exageración de los beneficios descritos en la literatura sobre el uso de paneles de marketing. En cuanto a las contribuciones prácticas, este estudio reduce las dudas asociadas con el potencial de CIM y argumenta sobre por qué no descuidar su adopción como proceso organizacional, además de incitar preguntas sobre el uso de paneles de marketing.

Palabras clave: Comunicación integrada de marketing, Rendimiento de la comercialización, Paneles de marketing, Encuesta, Minorista.

1 INTRODUÇÃO

Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um tema recorrente na literatura de marketing, cujos estudos têm demonstrado preocupação na mensuração de seus resultados (Butkouskaya et al., 2020a; Pisicchio & Toaldo, 2020; Porcu et al., 2019a, 2019b). A CIM é entendida como processo organizacional que alia elementos táticos e estratégicos para promover relacionamentos de longo prazo com os *stakeholders* (Porcu et al., 2017), para isso, promove o alinhamento entre as diversas atividades relacionadas à comunicação de marketing realizadas pela organização (Kliatchko, 2008; Porcu et al., 2017; Schultz & Schultz, 1998).

Entretanto, nem todas as organizações alcançam esse nível de integração (Manoli & Hodgkinson, 2019). Assim, com base na visão baseada em recursos (VBR) (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015), as organizações que o fazem podem obter vantagem competitiva (Tafesse & Kitchen, 2017). Posto isso, diferentes pesquisas ratificam a importância de CIM como processo organizacional, já que identificaram que sua implementação está diretamente relacionada a uma série de indicadores de desempenho (Butkouskaya et al., 2020a; Pisicchio & Toaldo, 2020; Porcu et al., 2019b).

Apesar desses resultados parecerem evidentes, ainda é notório o ceticismo de alguns gestores acerca do potencial de CIM (Manoli & Hodgkinson, 2019). Em favor dessa desconfiança, alguns estudos da área não têm encontrado suporte para a relação entre CIM e desempenho (Butkouskaya et al., 2021; Luxton et al., 2017). Esses resultados não significativos abrem espaço para questionamentos acerca da forma como o desempenho tem sido estudado pelos pesquisadores do tema. Apesar de conceitualmente apresentados separadamente, sendo o desempenho operacional relativo ao alcance dos objetivos primários de um setor e o desempenho financeiro relacionado aos aspectos econômicos e financeiros (Combs et al., 2005; Katsikeas et al., 2016), nota-se que parte das pesquisas sobre a relação entre CIM e desempenho tem trabalhado com construtos contendo indicadores de ambos domínios (Einwiller & Boenigk, 2012; Low, 2000; Porcu et al., 2017, 2019a; Reid, 2005), inclusive, os estudos que falharam em confirmar essa relação (Butkouskaya et al., 2021; Luxton et al., 2017).

Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar o impacto de CIM em desempenho de marketing. Essa escolha considera que (i) os esforços de marketing realizados pelas organizações resultam inicialmente no cumprimento de objetivos relacionados ao setor homônimo, tal como alcance de resultados relacionados a clientes e vendas (Combs et al., 2005; Grønholdt & Martensen, 2006; Katsikeas et al., 2016; Rust et al., 2004); e, (ii) a partir da utilização de seus recursos (p. ex., CIM), a organização pode alcançar resultados superiores (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015).

Ademais, também se questiona se o impacto de CIM em desempenho pode ser influenciado por outro elemento que auxilie para melhor resultado (Porcu et al., 2019a). Destaca-se que, além do alinhamento organizacional (Porcu et al., 2017; Schultz & Schultz, 1998), o alcance da plenitude de CIM como processo holístico passa pela avaliação constante dos esforços relacionados ao programa de comunicação de marketing (Kliatchko, 2008; Manoli & Hodgkinson, 2019; Schultz & Schultz, 1998). Todavia, ainda é notório que algumas organizações encontram dificuldades para integrar todo o processo (Einwiller & Boenigk, 2012; Manoli & Hodgkinson, 2019; Mortimer & Laurie, 2017), assim como para analisá-lo, devido à complexidade dos dados (Einwiller & Boenigk, 2012), a dificuldade em acompanhá-los em tempo real e sua baixa difusão interna (Manoli & Hodgkinson, 2019).

Para isso, é válido que as organizações utilizem sistemas de gerenciamento de dados (Duncan & Moriarty, 1998; Schultz & Schultz, 1998), tal como os *dashboards* de marketing. São ferramentas que apresentam as principais métricas relacionadas ao desempenho e fornecem um panorama que permite entender sobre os principais processos de marketing da organização (O'Sullivan & Abela, 2007; Pauwels et al., 2009).

Posto isso, argumenta-se que o uso de *dashboards* de marketing pode favorecer a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing, pois é um recurso que pode realçar o *locus* de integração de CIM (integração de processos) ao reunir e organizar em uma única base e disseminar pela organização dados e informações de diferentes fontes (Clark et al., 2006; Pauwels et al., 2009), fornecendo uma visão unificada do programa de comunicação de marketing implementado, assim como de seus resultados (Patterson, 2007). Ainda, possibilita que os envolvidos no processo tenham ciência de seus papéis

individuais frente ao coletivo e incentiva à criação de uma cultura colaborativa na organização (Dover, 2004).

Destaca-se que a escolha em analisar, especificamente, o papel do uso de *dashboards* de marketing deve-se, além das características supracitadas, ao fato de ainda serem escassas as pesquisas que confirmam empiricamente seus possíveis benefícios (Clark, 2020). Ainda, a coexistência de estudos que suportam (p. ex., Krush et al., 2013, 2016) e rejeitam (p. ex., Clark et al., 2006; O'Sullivan & Abela, 2007; O'Sullivan et al., 2009; Sailors, 2020) as vantagens de adotar esse recurso, fomentam a lacuna acerca de seu real potencial.

Assim, propõe-se as seguintes questões de pesquisa: (i) Há impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing; e (ii) esse impacto é moderado pelo uso de *dashboards* de marketing? A fim de responder à essas perguntas, este estudo tem o objetivo de investigar (i) o efeito do processo de CIM em desempenho de marketing, (ii) assim como o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing sobre essa relação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

O processo de CIM pode ser caracterizado como recurso organizacional (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015; Morgan, 2012), pois se enquadra como um processo de planejamento, controle e coordenação das atividades de comunicação de marketing (Kliatchko, 2008; Porcu et al., 2017). Seu objetivo central é “estabelecer relacionamentos lucrativos de longo prazo que criam valor” (Porcu et al., 2017, pp. 5-6).

Essa meta é refletida pelo foco das organizações em identificar e entender as singularidades de seus *stakeholders* para construir conexões cada vez mais íntimas (Kliatchko, 2008; Schultz & Schultz, 1998). Tendo em conta que atuam em prol de facilitar o entendimento desses seus públicos acerca das mensagens enviadas (Butkouskaya et al., 2020b), também é imprescindível que o processo de CIM possua amplo *locus* de integração e alinhe todas as atividades organizacionais relacionadas à comunicação de marketing (Foroudi et al., 2017; Kliatchko, 2008; Porcu et al., 2017; Schultz & Schultz, 1998).

Além disso, o processo de CIM agrega elementos táticos que auxiliam em sua operacionalização. Tais como (a) garantia da consistência da mensagem e (b) uso dos melhores canais de contato a fim de manter relações bilaterais e interativas com seus *stakeholders* (Butkouskaya et al., 2023; Kliatchko, 2008; Porcu et al., 2017).

Primeiro, a consistência da mensagem baseia-se na integração entre as diversas ferramentas comunicacionais (Fam, 2001; Low, 2000; Nowak & Phelps, 1994; Schultz & Schultz, 1998) com o objetivo de criar sinergia entre os diferentes elementos que compõem as campanhas promocionais da organização (Nowak & Phelps, 1994; Schultz & Schultz, 1998) e tornar a comunicação mais clara (Butkouskaya et al., 2023). Já a interatividade corresponde às relações dialógicas entre organização e seus *stakeholders* (Porcu et al., 2016, 2017, 2019a, 2019b), permitindo que os gestores os compreendam melhor e identifiquem suas necessidades e desejos (Henninger et al., 2017).

Posto isso, acredita-se que essas características refletem CIM como processo holístico, ou seja, totalmente integrado (Porcu et al., 2017), nível que permite posicioná-lo como fonte de resultados positivos à organização (Gordon-Isasi et al., 2020, 2022; Tafesse & Kitchen, 2017). Assim, em consonância com as pesquisas sobre performance (Grønholdt & Martensen, 2006; Katsikeas et al., 2016; Rust et al., 2004) e com os princípios da VBR que apontam que as organizações obtêm resultados superiores a partir da exploração de seus recursos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015), o processo de CIM surge como elemento capaz de otimizar níveis de desempenho da área de marketing, gerando respostas positivas dos *stakeholders* (Tafesse & Kitchen, 2017) e melhorando indicadores de satisfação de clientes e vendas, por exemplo (Pisicchio & Toaldo, 2020; Porcu et al., 2019a).

Ainda, apesar da literatura de desempenho apontar para uma infinidade de elementos que representam o conceito (Heldt et al., 2020), existe consenso acerca da existência de uma cadeia de resultados, na qual as ações de marketing (ações estratégicas → ações táticas) resultam inicialmente em performance operacional da área (desempenho de marketing) (Grønholdt & Martensen, 2006; Katsikeas et al., 2016; Rust et al., 2004). Assim, é possível argumentar que as estratégias de marketing (p. ex., CIM) levam à adoção de ações táticas (p. ex., campanhas publicitárias) que impactam, imediatamente, em resultados relacionados aos clientes (p. ex., atitude, satisfação e lealdade) e reforçam a posição de mercado da

organização (p. ex., melhora seus resultados de vendas) (Grønholdt & Martensen, 2006; Katsikeas et al., 2016; Rust et al., 2004).

Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese (H1):

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

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

Nota-se que o uso de *dashboards* de marketing pode assumir esse papel, vide os benefícios potenciais que permitem classificá-lo como recurso informacional (Morgan, 2012). Primeiro, possibilita que os gestores integrem diversos dados e informações vindos de diferentes fontes, agrupando-os em uma única base de dados (Patterson, 2007; Pauwels et al., 2009). As conexões estabelecidas entre esses vários elementos (Pauwels, 2015; Pauwels & Reibstein, 2023), aliada à disseminação – horizontal e vertical (Clark et al., 2006), permite que profissionais em diferentes funções tenham acesso à um conjunto de medidas consistentes para análise da situação do setor de marketing (Pauwels & Reibstein, 2023), assim como de seus processos (Pauwels et al., 2009) e resultados (Morgan et al., 2022; Pauwels & Reibstein, 2023).

Essas características são importantes para criar um cenário de colaboração na organização, no qual seus membros conseguem compreender os objetivos e resultados individuais e organizacionais (Dover, 2004), podendo reforçar o *locus* de integração de CIM (Porcu et al., 2017). Corroborando com essas características, Krush et al. (2013) apontam que o uso de *dashboards* de marketing auxilia as organizações no processo de transformação de seus dados em conhecimento, justamente por possibilitar a distribuição de dados e informações pela organização, oferecendo uma visão compartilhada aos seus membros.

Segundo, visto que o processo de CIM envolve o esforço conjunto de diversas pessoas e setores, é imprescindível que as organizações mantenham

avaliação constante dos esforços relacionados à comunicação de marketing (Manoli & Hodgkinson, 2019), pois a partir dessas análises é que conseguem compreender como têm sido estabelecidos os relacionamentos com seus públicos-alvo (Kliatchko, 2008) e planejar as ações seguintes (Schultz & Schultz, 1998). Nesse cenário, o uso de *dashboards* de marketing pode oferecer dados e informações precisos e confiáveis (Krush et al., 2016), organizados de forma simples e que possibilita fácil entendimento (Patterson, 2007; Pauwels et al., 2009; Sailors, 2020), auxiliando nos processos de avaliação de problemas, aprendizagem e tomada de decisão dos gestores, assim como no planejamento estratégico do programa de comunicação de marketing implementado (Patterson, 2007; Pauwels, 2015; Pauwels et al., 2009).

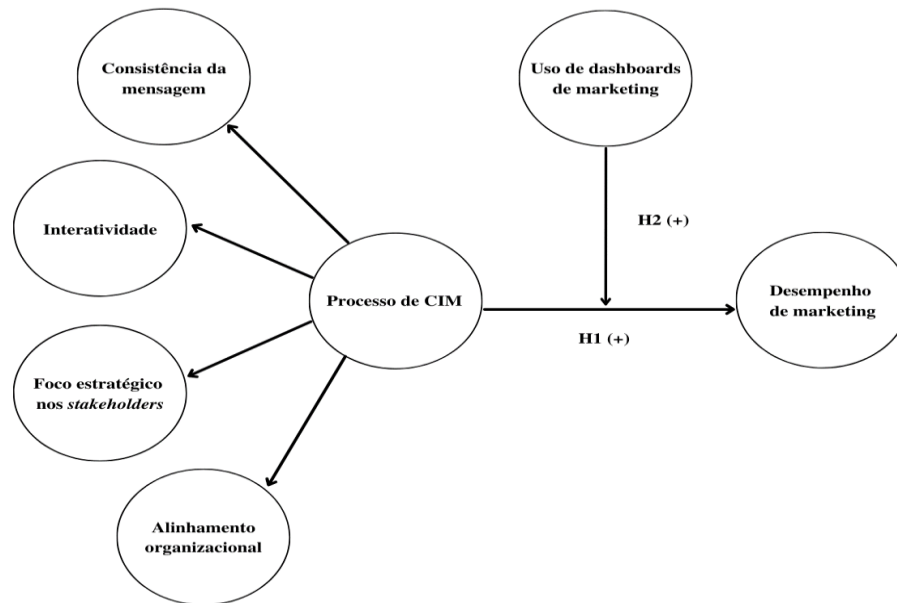
Por fim, além de permitir o acesso à relatórios unificados (Patterson, 2007), detalhados (Pauwels et al., 2009) e em tempo real (Clark et al., 2006), acredita-se que esse recurso pode conectar elementos de marketing a indicadores de desempenho (Pauwels & Reibstein, 2023), otimizando a avaliação do retorno sobre os investimentos em CIM (Schultz & Schultz, 1998). Esse suporte auxilia os gestores no ajuste entre as estratégias adotadas e os resultados esperados (Pauwels et al., 2009).

Ademais, ressalta-se que ainda não há consenso literário acerca dos benefícios a partir do uso de *dashboards* de marketing, entretanto, alguns estudos indicam efeito indireto sobre a performance (p. ex., Krush et al., 2013, 2016). Dessa forma, esta pesquisa parte da premissa de que o uso de *dashboards* de marketing não impacta diretamente em performance superior (Krush et al., 2013, 2016) e investiga-o sob outra perspectiva, apresentando a seguinte hipótese (H2):

H2: O aumento do uso de *dashboards* de marketing aumenta o impacto positivo do processo de CIM em desempenho de marketing.

O modelo estrutural contendo os construtos analisados, assim como as hipóteses de pesquisa, é representado pela Figura 1.

Figura 1: Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O setor escolhido para aplicação da pesquisa é o varejista, visto que suas empresas encontram nas estratégias de comunicação e promoção, tal como CIM, formas de construir e fortalecer seus relacionamentos com os clientes (Nowak et al., 1996), assim como aumentar suas vendas (Fam, 2001). Ademais, esse setor constitui parte importante da economia brasileira, representando cerca de $\frac{1}{4}$ do produto interno bruto (PIB) nacional e liderando o ranking de setores que mais empregam no país (SBVC, 2021). Considerando que a pesquisa compreendeu a atuação varejista em 2020, ano do início da pandemia de covid-19, foram analisadas apenas empresas com atuação *online*, ou seja, que conseguiram manter a comercialização de produtos, apesar das regras de isolamento social e restrições de abertura ao comércio adotadas ao longo do ano (SBVC, 2021).

Para apreender a população-alvo, foi empregada a estratégia *survey*, com uso de questionário estruturado no formato tipo Likert de sete pontos a partir de

escalas pré-existentes: (a) processo de CIM foi mensurado pela escala de Porcu et al. (2017), incluindo um construto de segunda ordem (processo de CIM) e quatro construtos de primeira ordem (consistência da mensagem, interatividade, foco nos *stakeholders* e alinhamento organizacional), totalizando 25 itens; (b) uso de *dashboards* de marketing foi operacionalizado pela escala de Pimentel et al. (2020), adaptada da escala original de O'Sullivan e Abela (2007), contendo quatro itens; (c) e desempenho de marketing foi capturado a partir da escala de Pisicchio e Toaldo (2020), com cinco itens. Destaca-se que os construtos pesquisados, inclusive desempenho de marketing, foram mensurados a partir de medidas subjetivas, o que não configura um problema, visto que é alta a correlação entre medidas objetivas e subjetivas de performance (Song et al., 2005).

Como algumas das escalas originais foram elaboradas em outro idioma e/ou aplicadas em contextos diferentes, fez-se importante validá-las (Malhotra, 2012). Assim, foram cumpridas as seguintes etapas: (i) tradução (tradução direta, revisão e tradução reversa); (ii) elaboração da versão preliminar do questionário; (iii) validação por especialistas acadêmicos; (iv) por especialistas de mercado; e (v) pré-teste de uma pequena amostra com 35 empresas. Após esses procedimentos, o questionário foi considerado adequado para a sequência da pesquisa.

Considerando a impossibilidade de abordar toda a população-alvo devido ao seu tamanho, foi utilizada a técnica de amostragem por julgamento. Sendo assim, a coleta de dados foi realizada por três pesquisadores via *internet*. Para recrutar respondentes, foi realizada pesquisa via mídia social (*LinkedIn* Brasil), buscando profissionais em cada um dos 26 estados brasileiros mais o Distrito Federal, sendo utilizados filtros de setor (varejo) e cargo (marketing). Em suma, foram contatados 1379 profissionais, entre agosto e outubro de 2021, totalizando 202 empresas respondentes (14,65%). Na sequência, a base de dados foi purificada, sendo excluídos (a) respondentes que não concluíram a pesquisa (1); (b) respostas duplicadas (2); (c) casos que não se enquadravam nos critérios estabelecidos, ou seja, varejos que não atuavam *online* (31), respondentes que não estavam envolvidos com as decisões de marketing da organização (9) e empresas que não se enquadravam na classificação de varejo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (SBVC, 2021) (8); (d) respostas padronizadas (4); e (e) *outliers* (21), o que resultou em 126 respostas válidas.

Caracterização da amostra

Essa amostra conta com empresas espalhadas pelas regiões Centro-Oeste (5,56%), Nordeste (11,11%), Norte (6,35%), Sudeste (45,24%) e Sul (31,75%), sendo a maior parte localizada em capitais (60,32%) e com mais de uma década de atuação no mercado (83,33%). Além disso, nota-se que há uma predominância de grandes empresas (78,57%). Sobre o setor de atuação, a pesquisa alcançou diferentes tipos de varejistas, com destaque para os setores de “hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo” (25%) e “tecidos, vestuário e calçados” (24%).

Em relação à atuação *online*, 89,68% das empresas atuam em ambiente físico e virtual e 10,32% só comercializam através de loja *online*. Destaca-se que a maior parte das empresas também já está familiarizada com o ambiente digital, visto que 88,89% atuam *online* há mais de um ano. Sobre os canais utilizados para comercialização de produtos, 88,10% da amostra possui *e-commerce* próprio, já as mídias sociais e plataformas de terceiros são utilizadas por 60,32% e 46,03% das empresas, respectivamente.

Em relação à comunicação de marketing, os respondentes foram questionados acerca dos canais utilizados e citaram mais de 14 ferramentas. Os principais destaques são *website* (88,89%), *Facebook* (96,03%), *Instagram* (99,21%), *WhatsApp* (87,30%) e *e-mail marketing* (81,75%), reforçando a profusão de canais utilizados para esse fim. Ainda, destaca-se que 28% da amostra desenvolve sua comunicação de marketing internamente, ao passo que 72% das organizações amostradas possuem alguma empresa terceirizada ou agência de publicidade auxiliando nessas atividades.

Avaliação do modelo de mensuração

Para compreender melhor o comportamento dos dados, foram realizados os seguintes testes:

(a) Normalidade: foram realizados os testes Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov e solicitados os valores de assimetria e curtose para cada item das escalas. Todos os testes apontaram para a não normalidade dos dados,

entretanto, devido à técnica de análise explicada adiante, isso não impediu a sequência da pesquisa.

(b) Viés do método comum: o *Harman's single factor test* apresentou um item explicando 28,685% da variância do modelo proposto. Considerando que esse é o item responsável pela maior parte da variância do modelo e apenas valores superiores a 50% indicam problemas (Kock et al., 2021; Podsakoff & Mackenzie, 2003), esse resultado aponta para a inexistência de problemas com viés.

(c) Confiabilidade: destaca-se que valores entre 0,70 e 0,90 são satisfatórios para a consistência interna das escalas, assim, considerando que a confiabilidade das escalas está no intervalo entre os coeficientes fornecidos pelo alfa de Cronbach (limite inferior) e confiabilidade composta (limite superior) (Hair Jr. et al., 2017), nota-se que os quatro subconstrutos de CIM, assim como o construto desempenho de marketing, possuem consistência interna satisfatória. Em relação aos construtos CIM e uso de *dashboards* de marketing, mesmo possuindo coeficientes superiores à 0,90, são considerados adequados, pois não excedem o limite de 0,95 (Hair Jr. et al., 2017) (Tabela 1).

Tabela 1: Consistência interna das escalas

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Comunicação Integrada de Marketing	0,919	0,928
Uso de <i>dashboards</i> de marketing	0,890	0,924
Desempenho de marketing	0,800	0,857
Dimensões de CIM	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Alinhamento organizacional	0,861	0,894
Consistência da mensagem	0,789	0,864
Interatividade	0,848	0,888
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i>	0,818	0,865

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

(d) Validade convergente: foi realizado o cálculo da *average variance extracted (AVE)*, medida que mostra o quanto cada construto explica da variância de seus indicadores, sendo recomendados valores superiores à 0,50 (Hair Jr. et al., 2017). Apenas "foco estratégico nos *stakeholders*" (dimensão de processo de CIM) apresentou $AVE < 0,50$, assim, os *outer loadings* das variáveis diretamente

observáveis foram analisados. O item identificado com a menor carga externa foi “STAK_2”. Considerando que sua remoção melhoraria a AVE de “foco estratégico nos *stakeholders*” e não prejudicaria a AVE de CIM, optou-se por sua retirada. Ainda, analisados os demais *outer loadings* do modelo, foi identificado o item “ALIN_3” com carga externa inferior à 0,40 em relação ao processo de CIM, considerando que sua manutenção implicaria em problemas relacionados à validade discriminante, optou-se por sua remoção (Tabela 2).

Tabela 2: AVEs e *outer loadings*

Construtos e indicadores	<i>Outer loadings</i>
Processo de CIM (Porcu et al., 2017) (AVE = 0,639; AVE após retirada dos itens = 0,631)***	-
Consistência da mensagem* (AVE = 0,615; AVE após retirada dos itens = 0,616)	-
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.	0,687
CONS_2. Mantemos a consistência em todos os componentes visuais da comunicação (p. ex., marca, nome, anúncios, <i>website</i>).	0,775
CONS_3. Revisamos periodicamente todas as mensagens planejadas para determinar seu nível de consistência com o posicionamento estratégico.	0,819
CONS_4. Buscamos manter consistência entre as mensagens sobre os produtos e as demais mensagens, derivadas da experiência da organização, seus funcionários, agentes e demais produtos.	0,847
Interatividade* (AVE = 0,537; AVE após retirada dos itens = 0,538)	-
INTE_1. Promovemos a criação de programas especiais para facilitar as consultas e reclamações sobre nossas marcas, produtos e a própria empresa.	0,602
INTE_2. Reunimos informações sobre os nossos <i>stakeholders</i> , que são coletadas ou geradas de diferentes pessoas e departamentos, em um banco de dados útil e acessível a todos os níveis organizacionais.	0,477
INTE_3. É crucial termos uma atitude responsiva em relação às mensagens recebidas de todos os <i>stakeholders</i> .	0,718
INTE_4. O uso estratégico de ferramentas de comunicação e tecnologia aumenta a velocidade de resposta da organização como um todo.	0,855
INTE_5. É de vital importância para definir nossas estratégias de comunicação, ouvir ativamente as mensagens (eletrônicas ou não) geradas pelos <i>stakeholders</i> .	0,812

INTE_6. Consideramos que a relação com os <i>stakeholders</i> deve ser recíproca para estabelecer um diálogo permanente e baseado na confiança.	0,821
INTE_7. Implementamos mídias sociais proativamente, ouvindo conversas existentes, para promover o diálogo com os <i>stakeholders</i> .	0,770
Foco estratégico nos <i>stakeholders</i> *	
(AVE = 0,481; AVE após retirada dos itens = 0,520)	
STAK_1. A missão da empresa é essencial para seu planejamento de comunicação e é promovida entre os <i>stakeholders</i> .	0,634
STAK_2. Desenvolvemos e implementamos estudos sistemáticos para avaliar eficácia e consistência da comunicação corporativa, com o objetivo de construir e manter relacionamentos sólidos com os <i>stakeholders</i> .	0,601**
STAK_3. É fundamental para fortalecer a comunicação, entendermos os principais pontos de contato entre a empresa e os <i>stakeholders</i> .	0,718
STAK_4. As mídias sociais são um meio dos <i>stakeholders</i> entrarem em contato com a nossa empresa.	0,629
STAK_5. Todas as áreas da empresa trabalham para estabelecer e manter relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .	0,739
STAK_6. As pessoas nas diversas áreas da nossa empresa buscam oferecer soluções centradas nos <i>stakeholders</i> .	0,749
STAK_7. Estabelecemos e nutrimos relacionamentos com parceiros externos a fim de alcançar soluções de alto valor para os <i>stakeholders</i> .	0,764
Alinhamento organizacional*	
(AVE = 0,549; AVE após retirada dos itens = 0,596)	
ALIN_1. Gerenciamos cuidadosamente a comunicação horizontal interna (p. ex., comunicação entre dois analistas de marketing) garantindo que todos saibam os objetivos da organização.	0,778
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.	0,756
ALIN_3. Garantimos que os agentes externos e parceiros da empresa mantenham contato entre si pelo menos uma vez ao mês.	0,551**
ALIN_4. A cooperação de todos os funcionários é crucial porque todos os departamentos influenciam na reputação da nossa empresa.	0,709
ALIN_5. Funcionários e gestores compartilham valores corporativos e objetivos da nossa empresa, que guiam suas tarefas e funções específicas.	0,826
ALIN_6. É altamente relevante para atingir mecanismos de coordenação entre as diferentes funções, encorajar e promover uma cultura e clima colaborativos.	0,730
ALIN_7. Treinamos os funcionários para desenvolverem habilidades de cooperação e coordenação.	0,803
Uso de <i>dashboards</i> de marketing (Pimentel et al., 2020)	
-	

(AVE = 0,751; AVE após retirada dos itens = 0,751)	
DASH_1. Monitoramos os principais indicadores de desempenho de marketing (p. ex., custo de aquisição de clientes, total de vendas, retorno sobre os investimentos em marketing)	0,859
DASH_2. Geramos relatórios automáticos de desempenho das ações de marketing	0,872
DASH_3. Utilizamos ferramentas tecnológicas que possibilitam o acompanhamento em tempo real das informações de desempenho de marketing	0,871
DASH_4. Exploramos em diferentes níveis de detalhes as informações de desempenho das ações de marketing	0,865
Desempenho de marketing (Pisicchio & Toaldo, 2020) (AVE = 0,558; AVE após retirada dos itens = 0,557)	
DM_1. ... melhoramos a satisfação de nossos clientes.	0,826
DM_2. ... adquirimos novos clientes acima do esperado.	0,636
DM_3. ... melhoramos o atendimento aos nossos clientes.	0,824
DM_4. ... atingimos nossos objetivos de vendas.	0,496
DM_5. ... melhoramos a lealdade dos nossos clientes.	0,883
Observação: (*) Dimensão de processo de CIM; (**) Item retirado do modelo; (***) A AVE de CIM foi calculada manualmente, pois o <i>software</i> SmartPLS 3® estima a AVE de variáveis latentes de segunda ordem a partir das cargas externas das variáveis diretamente observáveis, entretanto, recomenda-se que essa medida seja calculada a partir dos coeficientes de caminho existentes entre a variável de segunda ordem e suas variáveis de primeira ordem (Bido & Silva, 2019)	
Fonte: Dados da pesquisa (2022)	

(e) Validade discriminante: foi analisada e confirmada pelo critério de Fornell e Larcker (1981), o qual apontou que todas as raízes quadradas das AVEs dos construtos são maiores que suas correlações com os demais construtos (Tabela 3).

Tabela 3: Critério de Fornell-Larcker

Variáveis latentes de primeira ordem	ALIN	CONS	DASH	DM	INTE	STAK
ALIN	0,772	-	-	-	-	-
CONS	0,509	0,785	-	-	-	-
DASH	0,423	0,324	0,867	-	-	-
DM	0,546	0,315	0,319	0,746	-	-
INTE	0,517	0,492	0,347	0,309	0,734	-
STAK	0,512	0,496	0,358	0,431	0,541	0,721
Variáveis latentes do modelo	CIM		DASH		DM	

estrutural			
CIM	0,794*	-	-
DASH	0,463	0,867	-
DM	0,512	0,319	0,746

Observação: (*) A raiz quadrada da AVE de CIM foi calculada manualmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para o teste das relações teóricas propostas, com auxílio do *software* SmartPLS 3® (Ringle et al., 2015), foi utilizada a *partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. Esse procedimento é adotado quando o objetivo é verificar a relação entre construtos latentes (Malhotra, 2012) e há necessidade de estimar o modelo estrutural a partir de uma quantidade menor de dados, além de ser útil quando os dados não apresentam distribuição normal (Bido & Silva, 2019; Ringle et al., 2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pelo SmartPLS 3®, foi solicitado o cálculo do “algoritmo dos mínimos quadrados parciais”, o qual forneceu os valores (a) das regressões (coeficientes de caminho) (β) e (b) dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Para avaliar se os coeficientes de caminho são significantes, foi realizado o *bootstrapping*, com número de subamostras igual a 5.000 e nível de significância de 5% (p-valor) (Hair Jr. et al., 2017; Ringle et al., 2014).

Em relação a H1, os resultados apontam suporte para a hipótese em nível de significância de 1% (t-valor > 2,57; p-valor \leq 0,01). O β igual a 0,464 indica que o aumento em 1 da variável independente processo de CIM implica aumento em 0,464 na variável dependente desempenho de marketing. Já a H2, não apresentou significância (t-valor = 0,710; p-valor = 0,478), o que significa que a hipótese não foi confirmada (Tabela 4).

Tabela 4: Resumo do teste de hipóteses

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

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que tange a qualidade do modelo ajustado, foi realizado o procedimento *blindfolding*, nota-se que desempenho de marketing possui $R^2=0,314$, o que indica que a variável dependente possui 31,40% de sua variância explicada pelo modelo (efeito grande) (Cohen, 1988). Em relação ao tamanho do efeito (f^2), processo de CIM (0,302), desempenho de marketing (0,309) e uso de *dashboards* de marketing (0,155) possuem importância média dentro do modelo ($f^2>0,15$). Já o indicador de Stone-Geisser (Q^2) de desempenho de marketing (variável dependente) apresenta valor de 0,108 ($Q^2>0$), o que indica que o modelo possui relevância preditiva (Hair Jr. et al., 2017) (Tabela 5).

Tabela 5: Qualidade do modelo ajustado

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

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

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

Os dados desta pesquisa apontam que a maior parte das organizações pesquisadas se comunica de forma consistente e interativa com seus *stakeholders*, assim como mantém esse processo alinhado organizacionalmente. Essas características tendem a impactar positivamente os indicadores de desempenho de marketing dessas organizações (Pisicchio & Toaldo, 2020; Porcu et al., 2019a), fato esse confirmado pelo teste de hipóteses.

Nota-se que as empresas pesquisadas prezam pela consistência visual da comunicação, estabelecimento de reciprocidade no contato com seus públicos-

alvos e utilização de ferramentas que otimizam a velocidade de resposta. Esses aspectos reforçam os níveis de consistência da mensagem e interatividade, elementos que operacionalizam a aplicação do processo de CIM (Reid et al., 2005; Tafesse & Kitchen, 2017) e auxiliam as organizações a criarem relações dialógicas e estreitas com seus diversos públicos (Kliatchko, 2005, 2008; Porcu et al., 2017).

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

No que tange o foco estratégico, é perceptível que as organizações se preocupam com seus *stakeholders*, principalmente por concordarem sobre a importância de entender os pontos de contato entre as partes. Entretanto, ainda são notáveis as dificuldades para avaliarem essas relações, visto a menor concordância acerca da existência de estudos internos sobre a comunicação de marketing. Considerando que a reunião de informações sobre os *stakeholders* não é tão eficaz em algumas empresas, esse resultado parece ser uma consequência natural, visto que uma melhor compreensão dos relacionamentos construídos passa pelo uso de dados e informações (Kliatchko, 2008; Schultz & Schultz, 1998).

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

Dessa forma, é possível crer que as organizações pesquisadas buscam integrar seus membros para manterem o processo de CIM alinhado organizacionalmente (Foroudi et al., 2017; Porcu et al., 2017) e o desenvolvem de modo que seja orientado às pessoas, otimizando as mensagens enviadas, personalizando suas ofertas e aumentando a efetividade do contato com o

público (Schultz & Schultz, 1998), características refletidas pelo aumento da satisfação e lealdade dos clientes, melhoria no atendimento, aquisição de novos clientes e alcance dos objetivos de vendas, indicadores que representam reações positivas dos consumidores frente à comunicação de marketing (Katsikeas et al., 2018; Morgan, 2012; Rust et al., 2004).

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

Um dos argumentos utilizados na construção da H2 foi o uso de *dashboards* de marketing como elemento que reforçaria o *locus* de integração do processo de CIM e, conseqüentemente, seu impacto em desempenho de marketing. Nota-se que apesar desse recurso oferecer a possibilidade de integrar e disseminar dados e informações em uma organização, reforçando o alinhamento entre seus membros e uma cultura colaborativa (Dover, 2004; Patterson, 2007; Pauwels et al., 2009), essa pode não ser a principal característica notada pelos gestores a partir do uso de *dashboards* de marketing. O'Sullivan et al. (2009) destacam que, em alguns casos, o foco das organizações está nas métricas apresentadas e não no formato ou ferramenta adotados, assim, é possível que utilizar *dashboards* de marketing devido a sua capacidade de reforçar o alinhamento organizacional não seja considerado pelas organizações pesquisadas.

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

Primeiro, apesar de algumas pesquisas apontarem que o uso de *dashboards* de marketing oferece dados e informações detalhados (Pauwels et al., 2009) e em tempo real (Clark et al., 2006), e os dados da pesquisa indicarem que a maior parte dos respondentes concorda com essas afirmações, Sailors (2020) destaca que o excesso de relatórios contendo esses elementos pode não

ser benéfico aos gestores, pois tende a sobrecarregá-los de informações, ao passo que a utilização da ferramenta em níveis mais moderados poderia ser mais útil. Ainda sobre esse aspecto, pontua-se que os elementos (dados, informações e métricas) fornecidos pelo uso dos *dashboards* de marketing, mesmo que em tempo real, correspondem a um determinado recorte temporal, o que pode significar, em algumas organizações, uma limitação frente análises de cenários futuros (Clark, 2020).

Nota-se também que algumas organizações podem fazer escolhas equivocadas e compor seus *dashboards* com dados, métricas e informações não tão úteis para as análises pretendidas, dessa forma, o uso de *dashboards* de marketing pode ser comprometido devido à falta de ajuste entre o que a organização objetiva entender e o suporte que o recurso realmente oferece (Clark, 2020; Pauwels & Reibstein, 2023; Sailors, 2020). Destaca-se que elementos imprescindíveis na composição de *dashboards* de determinada organização, podem não ser úteis em outros cenários, pois esses não se relacionam com todo e qualquer resultado (Sailors, 2020). Assim, é importante “ter cuidado com os *dashboards* como panaceia” (Clark, 2020, p. 19) e construir essas ferramentas a partir da seleção de indicadores que realmente reflitam o desempenho da organização (Patterson, 2007; Pauwels & Reibstein, 2023).

Complementarmente, Pauwels (2015) ressalta a importância de que os gestores conectem variáveis de marketing e financeiras para harmonizar as escolhas da área com os objetivos gerais da organização. À luz da não confirmação da hipótese moderada, é possível questionar se as organizações pesquisadas têm realmente seguido essa recomendação, pois considerando que parte da concepção de CIM como processo holístico envolve a mensuração de resultados (Kliatchko, 2005, 2008; Schultz & Schultz, 1998), ignorar a interface entre marketing e demais áreas organizacionais surge como uma opção pouco interessante.

Finalmente, a não confirmação da hipótese também pode ser discutida à luz da VBR. Segundo essa lente teórica, as organizações podem alcançar resultados superiores a partir da exploração de recursos valiosos, raros e inimitáveis (Barney & Hesterly, 2015), contudo, o uso de *dashboards* de marketing nas empresas amostradas pode não se enquadrar em algumas dessas características, visto que a maior parte das respostas coletadas aponta para a

semelhança de sua adoção em diferentes organizações. Assim, nota-se que, isoladamente, o recurso pode não apresentar os atributos necessários para ser caracterizado como estratégico e, portanto, não reforçar a relação entre processo de CIM e desempenho de marketing. Todavia, destaca-se que é provável que a utilização de *dashboards* de marketing favoreça alguns mecanismos de integração de conhecimento (p. ex., capacidades de marketing e processos de tomada de decisão) (Krush et al., 2016), os quais poderiam ser testados como moderadores da relação.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à questão de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos: (a) verificar o impacto do processo de CIM sobre o desempenho de marketing e (b) verificar o efeito moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre o processo de CIM e o desempenho de marketing.

Em relação ao primeiro objetivo, destaca-se que ao encontrar suporte para a relação, o modelo reforça alguns dos benefícios apontados pela literatura de CIM, pois indica que organizações que integram seus diversos setores, assim como compreendem melhor seus públicos, enviando-lhes mensagens consistentes e interativas, alcançam resultados de marketing superiores comparado àquelas que não o fazem (Kliatchko, 2008; Porcu et al., 2017; Schultz & Schultz, 1998). Ao pesquisar, exatamente, o construto desempenho de marketing, este trabalho aponta que o processo de CIM pode resultar em satisfação, lealdade e melhor atendimento dos clientes, assim como em aquisição de novos clientes e alcance da meta de vendas (Pisicchio & Toaldo, 2020).

Nesse sentido, contribui-se ao apontar para uma série de atividades que podem ser desenvolvidas pelas organizações para operacionalizarem os elementos supracitados e gozarem de suas vantagens, fornecendo argumento favorável à implementação de CIM, imprescindível em cenários onde há ceticismo dos gestores acerca do conceito (Manoli & Hodgkinson, 2019). Sobre os aspectos táticos, consistência da mensagem e interatividade, é recomendado que sejam utilizadas de forma assertiva as diferentes ferramentas de comunicação disponíveis, assim como haja comportamentos proativos (p. ex., criar canais de contato) e reativos (p. ex., responder as mensagens recebidas) por parte das organizações, a fim de promover o diálogo com seus públicos-alvo e garantir precisão e rapidez nas mensagens enviadas (Porcu et al., 2017). Já os elementos estratégicos, foco nos *stakeholders* e alinhamento organizacional, são alcançados quando há sinergia entre os diversos membros da organização para compreenderem e relacionarem-se com seus diversos públicos-alvo, sendo importante não apenas criar um planejamento de comunicação focado nos *stakeholders*, mas difundi-lo (horizontal e verticalmente) pela organização (Porcu et al., 2017).

Especificamente no caso dos varejos, a literatura da área já indicara os benefícios de adotar CIM como ferramenta simplesmente tática (Fam, 2001), assim como esta pesquisa contribui por apresentar os benefícios de sua adoção como processo organizacional. Nesse sentido, tais vantagens abrangem: a) tendo em conta que os varejos *online* pesquisados não apenas comercializam pela *internet*, mas desfrutam de uma gama de canais de comunicação *online* (p. ex., *Facebook*, *Instagram*, entre outros), o processo de CIM oferece a possibilidade de integrar as diversas ferramentas comunicacionais utilizadas pela organização (mídias tradicionais, mídias sociais, entre outros) (Fam, 2001; Nowak & Phelps, 1994), oportunizando-as gerenciar estrategicamente sua comunicação, alinhando todos os processos envolvidos (Kliatchko, 2008; Porcu et al., 2017); b) adicionalmente, destaca-se que metade das organizações pesquisadas possui, pelo menos, uma agência de publicidade ou empresa terceirizada auxiliando nas atividades marketing, assim, justifica-se a importância de implementar mecanismos capazes de manter todo o programa de comunicação de marketing alinhado.

No que tange ao segundo objetivo, o teste de hipóteses não apresentou significância para o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre o processo de CIM e o desempenho de marketing, o que convida acadêmicos e gestores a refletirem se o uso de *dashboards* de marketing tem auxiliado o setor de marketing das organizações ou se sua adoção ocorre apenas pela popularidade recente do tema. Acredita-se que esse achado contribui com discussões, propostas inclusive pela *American Marketing Association* (AMA), sobre o quanto eficazes e eficientes dados e informações tornam os processos de marketing das organizações (Guadagno, 2015).

Este estudo argumenta que ter acesso as métricas de resultados, não significa, necessariamente, vantagens às organizações. De outro modo, alerta para uma possível limitação do quanto os gestores conseguem absorver de dados e informações derivados desse recurso (Clark, 2020; Sailors, 2020), assim como para uma impossibilidade de compreender todos os elementos associados aos esforços de marketing da organização, contrapondo estudos que defendem a necessidade de acessar métricas sobre todos os resultados possíveis (p. ex., Katsikeas et al., 2016).

No setor varejista, por exemplo, há uma profusão de dados advinda do crescimento dos canais digitais de comunicação e vendas, o que gera uma série de novos indicadores passíveis de análise (Pauwels & Reibstein, 2023). Nesse cenário, é imprescindível que se evite sobrecarregar os *dashboards* (Pauwels & Reibstein, 2023) e, conseqüentemente, os usuários (Clark, 2020), sendo recomendado não utilizar qualquer indicador disponível, mas analisar quais deles podem auxiliar gestores e organizações na compreensão do andamento de seus objetivos (Pauwels & Reibstein, 2023).

Por fim, destaca-se que esta pesquisa também possui limitações que podem servir como ponto de partida para estudos futuros. Primeiro, o desempenho de marketing é abordado a partir de cinco indicadores operacionais da área, assim, tendo em conta a existência de uma gama de resultados de marketing (Heldt et al., 2020; Katsikeas et al., 2016), recomenda-se que novas pesquisas relacionem o processo de CIM a indicadores de performance diferentes dos aqui utilizados. Segundo, considerando que não foi encontrado suporte para o papel moderador do uso de *dashboards* de marketing na relação entre processo de CIM e desempenho de marketing, sugere-se que estudos futuros verifiquem

outros elementos que possam exercer esse papel, sendo recomendado analisar aqueles que auxiliam no gerenciamento de dados, vide sua importância para avaliação dos resultados de CIM (Schultz & Schultz, 1998). Por fim, nota-se limitação amostral e contextual, sendo recomendada a investigação do modelo estrutural proposto em outros setores, assim como a partir de outras amostras.

Artigo submetido em 30 de junho de 2023, aprovado em 01 de setembro de 2024.

Editora responsável pela decisão editorial final: Claudia Viviane Viegas

Editora da Revista e responsável pela diagramação: Christine da Silva Schröder

Editora de texto: Isadora de Faveri Froemming

Os autores assinaram declaração concordando expressamente com a publicação deste artigo como preprint, atendendo ao especificado em <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/about/submissions>.

Declaração de contribuição dos autores

Gustavo Forapani: Conceituação; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Supervisão; Visualização; Escrita.

Ana Maria Machado Toaldo: Conceituação; Administração de projetos; Supervisão; Visualização; Escrita – revisão e edição.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que não há conflito de interesse.

Declaração de disponibilidade de dados da pesquisa

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa já estão contidos no manuscrito. Outros dados estarão disponíveis sob demanda dos pareceristas. O trabalho não considera organizações, instituições ou marcas específicas e/ou faz pesquisa com respondentes anônimos e/ou apenas com dados secundários.

Declaração de uso de Inteligência Artificial (IA)

Os autores não utilizaram ferramentas de Inteligência Artificial.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Bido, D. de S., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-Del-Amo, M. del C. (2020). Entrepreneurial Orientation (EO), Integrated Marketing Communications (IMC), and Performance in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Gender Gap and Inter-Country Context. *Sustainability*, 12(17), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12177159>
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-Del-Amo, M. del C. (2020). Inter-Country Customer-Perspective Analysis of Strategic Antecedents and Consequences for Post-Purchase Behaviour in Integrated Marketing Communications (IMC). *Journal of International Consumer Marketing*, 33(1), 68-83. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1731901>
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-Del-Amo, M. del C. (2021). Strategic antecedents and organisational consequences of IMC in different economy types. *Journal of Marketing Communications*, 27(2), 115-136. <https://doi.org/10.1080/13527266.2019.1633551>
- Butkouskaya, V.; Oyner, O.; Kazakov, S. (2023). The impact of omnichannel integrated marketing communications (IMC) on product and retail service satisfaction. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 319-334. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2022-0237>
- Clark, B. (2020). Marketing dashboards, resource allocation and performance. *European Journal of Marketing*, 55(1), 247-270. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2019-0300>
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191-208. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140302>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). Lawrence Earlbaum Associates.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic

Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2(5), 259–286. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)

Dover, C. (2004). How Dashboards Can Change Your Culture. *Strategic Finance*, 86(4), 43-48.

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/1252157>

Einwiller, S. A., & Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 335–361. <https://doi.org/10.1080/13527266.2010.530055>

Fam, K. S. (2001). Differing views and use of integrated marketing communications – findings from a survey of New Zealand small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3), 205–214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006821>

Foroudi, P., Dinnie, K., Kitchen, P. J., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2017). IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. *European Journal of Marketing*, 51(3), 528–550. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0527>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2020). Revisiting integrated marketing communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58-90. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283>

Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2022). An exploratory approach of the association between integrated marketing communication and business performance in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 35(1), 80-103. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2070938>

Grønholdt, L., & Martensen, A. (2006). Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243-252. <https://doi.org/10.1362/146934706778605287>

Guadagno, N. (2015, 01 de junho). The Biggest Lie in Marketing. AMA Philadelphia. <https://amaphiladelphia.com/the-biggest-lie-in-marketing/>

Hair Jr., J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª ed.). SAGE.

- Heldt, R., Oliveira, M. O. R. de, Frio, R. S., Trombetta, M. S., & Luce, F. B. (2020). FIRM PERFORMANCE: how has it been measured in marketing and finance research? *Caderno de Administração*, 28(1), 16–45. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i1.51061>
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2017). IMC, social media and UK fashion micro-organisations. *European Journal of Marketing*, 51(3), 668–691. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0599>
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072902>
- Kliatchko, J. G. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160. <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Krush, M. T., Agnihotri, R., & Trainor, K. J. (2016). A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2077–2102. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/EJM-06-2015-0317>
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824–835. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.017>
- Low, G. S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 1–11. <https://doi.org/10.2501/jar-40-3-27-39>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2017). IMC capability: antecedents and implications for brand performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421–444. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0583>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6ª ed.). Bookman.
- Manoli, A. E., & Hodgkinson, I. R. (2019). The implementation of integrated marketing communication (IMC): evidence from professional football

clubs in England. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 542-563.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1593225>

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>

Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C., & Somosi, A. (2022). Marketing performance assessment and accountability: Process and outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 462-481. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008>

Mortimer, K., & Laurie, S. (2017). The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. *European Journal of Marketing*, 51(3), 511-527.
<https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0621>

Nowak, G. J., & Cameron, G. T. (1996). Beyond the world of packaged goods: assessing the relevance of integrated marketing communications for retail and consumer service marketing. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 173-190. <https://doi.org/10.1080/135272696346132>

Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
<https://doi.org/10.1080/10641734.1994.10505012>

O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>

O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance. *European Journal of Marketing*, 43(5-6), 843-862. <https://doi.org/10.1108/03090560910947070>

Patterson, L. (2007). Case study: Taking on the metrics challenge. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), 270-276.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5750055>

Pauwels, K. (2015). Truly accountable marketing: the right metrics for the right results. *GfK Marketing Intelligence Review*, 7(1), 8-15.
<https://doi.org/10.1515/gfkmir-2015-0001>

Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B., & Wiesel, T. (2009). Dashboards as a service: why, what, how, and what research is needed? *Journal of Service Research*, 12(2), 175-189.
<https://doi.org/10.1177/1094670509344213>

Pauwels, K., & Reibstein, D. J. (2023). The Modern Marketing Dashboard: Back to the Future. *NIM Marketing Intelligence Review*, 15(1), 10-17.
<https://doi.org/10.2478/nimmir-2023-0002>

Pimentel, L. M., Didonet, S. R., & Toaldo, A. M. M. (2020). Brand Management System: the influence of Market Orientation and the Use of Marketing Dashboards. In *Anais do XLIV Enanpad - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Evento On-line.

Pisicchio, A. C., & Toaldo, A. M. M. (2020). Integrated Marketing Communication in hospitality SMEs: analyzing the antecedente role of innovation orientation and the effect on Market performance. *Journal of Marketing Communications*, 27(7), 742-761. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1759121>

Podsakoff, P., & Mackenzie, S. B. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Porcu, L., Del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2016). Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC)? *International Journal of Advertising*, 36(1), 121-141. <https://doi.org/10.1080/02650487.2016.1185207>

Porcu, L., Del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2019). Analyzing the Influence of firm-wide Integrated Marketing Communication on Market Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008>

Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017). Measuring Integrated Marketing Communication by taking a broad organisational approach: the firm-wide IMC scale. *European Journal of Marketing*, 51(3). <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0587>

Porcu, L., Del Barrio-García, S., Kitchen, P. J., & Tourky, M. (2019). The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance. *Journal of Business Research*, 119, 435-443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.049>

Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. *Journal of Advertising*, 34(4), 41-54. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639208>

Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639210>

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS 3. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>

Sailors, J. J. (2020). Breadth and frequency of marketing metric reporting and firm performance in the Middle East. *Journal of Islamic Marketing*, 11(4), 883-893. <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2018-0183>

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. (2021). O Papel do Varejo na Economia Brasileira: 2021. SBVC.

Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9–26. <https://doi.org/10.1080/135272698345852>

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(1), 259-276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>

Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2017). IMC – an integrative review. *International Journal of Advertising*, 36(2), 210-226. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1114168>

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.