



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

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

ANDREIA PEREIRA MOREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

TOMAS SPARANO MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Nossos agradecimentos ao nosso órgão financiador desta pesquisa, CAPES.

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

INTRODUÇÃO

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

Desde os anos 2000, tem se apresentado o desenvolvimento de interações complexas e intensificadas entre empresas e seus clientes por meio do uso da mídia social (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021). A mídia social é utilizada por milhões de 17 pessoas, se tornando uma das tecnologias mais desafiadoras dos últimos tempos (APPEL et al., 2020). Devido a esse grande número de pessoas que acessam as mídias sociais, os profissionais de marketing começaram a utilizá-las como canal de marketing e comunicação para as empresas, organizações e instituições (APPEL et al., 2020).

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

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

A partir disso, o presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing mediada pela comunicação integrada de marketing (CIM). Esta proposta se baseia no fato de que o uso das mídias sociais contribuem para os objetivos e estratégias de marketing das empresas, em especial nos pontos relacionados ao envolvimento dos clientes como é o caso da comunicação (FILO et al., 2015). Nesse sentido, a CIM pode permitir maior conhecimento em relação ao consumidor, reconhecimento da marca e o aumento da lucratividade (TAFESSE; KITCHEN, 2017).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diversos estudos apresentam a importância do uso das mídias sociais para as estratégias de marketing dentro das empresas (ASUR; HUBERMAN, 2010; SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKS, 2012; KUMAR; CHOI; GREENE, 2016; FELIX; RAUSCHNABEL; HINSCH, 2017; MUNINGER; HAMMEDI; MAHR, 2019; APPEL et al., 2020). Em paralelo a isso, poucos estudos têm focado em analisar a eficácia do uso das mídias sociais traz para os

negócios, como consequência, existe uma falta de compreensão de como e porque as organizações estão realmente utilizando e se beneficiando das informações e das plataformas de mídias sociais (LAM; YEUNG; CHENG, 2016; VALOS et al., 2016, ANANANDA et al., 2016; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; CHUNG et al., 2017).

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

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

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

Finalmente, considerando a forte inserção do contexto digital nas estratégias de marketing e no cotidiano do consumidor, se faz necessário estudos que incorporem o uso de mídia social na comunicação integrada de marketing. A literatura apresenta estudos da utilização da CIM no turismo, especialmente no setor hoteleiro (ŠERICÍ; SAURA; 2012), outros estudos procuram analisar as falhas que acontecem dentro do processo do CIM (OTS; NYILASY, 2015), entre outros. Entretanto, apesar dos estudos desde o seu surgimento, ainda é escasso na literatura investigações sobre a relação do processo CIM na era digital com os novos meios de comunicação, neste caso, as mídias sociais (BRUHN; SCHNEBELEN, 2017; HENNINGER; ALEVIZOU; OATES, 2017; ŞKILTERE; BORMANE, 2018).

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

Portanto, a partir das lacunas apresentadas, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o efeito mediador da comunicação integrada de marketing na relação entre o uso da mídia social e o desempenho de marketing?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uso de mídia social e desempenho de marketing

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

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

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

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

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

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

H1: O uso de mídia social influencia positivamente o desempenho de marketing.

Uso da mídia social e comunicação integrada de marketing

Os padrões do uso das mídias mudaram ao longo dos anos (KUMAR, 2015). A multiplicação de canais, inovação tecnológica e difusão generalizada da internet são situações que as empresas têm experimentado durante os últimos anos (KITCHEN; BURGMANN, 2015). Desde então, as mídias sociais possibilitaram maior interação entre empresa e cliente.

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

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

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

H2: O uso da mídia social influencia positivamente a comunicação integrada de marketing.

Comunicação integrada de marketing e desempenho de marketing

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

As discussões de CIM na literatura são impulsionadas principalmente pelo evidente potencial de influência no desempenho organizacional, além de conferir vantagem competitiva, reconhecimento da marca, permitir a eficácia da comunicação de forma consistente, corroborar com a relação objetivos da comunicação e marketing (LUXTON et al., 2015; MADHAVARAM et al., 2005; REID, 2003, 2005).

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

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

Kitchen et al (2004) argumentam que a CIM tem se tornado um impulsionador de vantagem competitiva. Para Brown (1997) os benefícios da CIM são percebidos além dos financeiros, os clientes e as partes interessadas também pode se beneficiar das atividades de comunicação integrada de marketing. Este estudo acredita que a comunicação integrada de marketing tem relação positiva com o desempenho de marketing dentro das organizações. A partir disso, se tem a seguinte hipótese:

H3: A comunicação integrada de marketing influencia positivamente o desempenho de marketing.

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

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

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

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

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

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

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

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

Séric, Gil-Saura e Molina (2014) argumentam que CIM permite uma forma mais eficiente da comunicação, permitindo respostas mais rápidas para a comunicação de marketing. Desta forma, a CIM apresenta como resultado positivos para o desempenho de mercado da empresa e da marca (ERCI, 2011; PORCU; BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2019; PORCU et al., 2019). Henninger, Alevizou e Oates (2017) afirmam que a mídia social faz parte da CIM, onde o caráter dialógico dessas plataformas permite a integração e favorece a respostas das partes interessadas, os feedbacks contribuem para selecionar as informações que devem ser transmitidas ao público de interesse, sendo assim, o uso de mídias sociais permitem melhorar a comunicação dentro das organizações, o que contribuí para a CIM.

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

Entende-se neste estudo que a CIM mediará a relação entre o uso da mídia social dentro das organizações e o desempenho de marketing, ou seja, quanto mais eficiente for o papel

estratégico da CIM dentro da empresa a partir do uso da mídia social mais integrada serão os diferentes tipos de mídias e mais interação acontecerá entre empresa e público de interesse, por consequência melhor será o desempenho de marketing. A partir disso, tem a seguinte hipótese: H4: A comunicação integrada de marketing medeia a relação entre uso de mídia social e desempenho de marketing.

METODOLOGIA

Este estudo apresenta abordagem quantitativa, sua classificação de concepção é conclusiva descritiva. Para Malhotra (2012) este tipo de concepção tem como objetivo testar hipóteses e examinar relações, a fim de contribuir para a tomada de decisão.

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

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

O questionário da pesquisa foi aplicado de forma eletrônica para empresas do setor varejista brasileiro, sendo um método representativo e eficiente quanto aos métodos tradicionais, podem ser realizados por e-mail, pela Internet ou Web e permite um retorno instantâneo (MALHOTRA, 2012).

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

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados aconteceu de forma quantitativa. Para o teste das hipóteses, foi utilizada a técnica de equações estruturais, frequentemente utilizado nas pesquisas de marketing, o método de equações estruturais permite testar os modelos causais lineares e aditivos com suporte teórico (HAIR, GABRIEL & PATEL, 2014). Esta técnica auxilia os profissionais de marketing a visualizarem as relações entre os construtos estudados (WONG, 2013). Para isso, optou-se por utilizar o software SmartPLS 3®. A técnica PLS-SEM avalia: (1) avaliar a colinearidade; (2) avaliar a significância e relevância das relações do modelo estrutural; (3) avaliar o R^2 ; e (4) avaliar o f^2 .

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

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

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

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

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

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

Em contraponto a estratégia de comércio social que é a utilizada pelas empresas deste estudo, a estratégia de monitoramento social, que se refere a interação entre empresa e cliente, pode refletir de forma mais significativa no desempenho de marketing, sendo que esta permite o maior envolvimento da empresa no processo de comunicação, na qual é capaz de aumentar a satisfação do cliente além, de estabelecer relacionamentos mais fortes por meio das mídias sociais (BARGER ET AL., 2016; LI, LARIMO & LEONIDOU, 2021) Dessa forma, os resultados mais influentes do uso das mídias sociais dentro da área de marketing são refletidos a partir da interação e engajamento com o consumidor (LI, LARIMO & LEONIDOU, 2021). O resultado encontrado na H1 indica que se deve analisar de forma mais aprofundada como se dá a relação entre o uso de mídia social e desempenho de marketing em diferentes contextos. Em relação a H2, apresenta relação significativa, apresentando o valor *t* de 12,969, indicando uma forte relação entre o uso de mídia social e CIM. Para Hair et al (2000) relações fortes apresentam efeitos maiores que 0,5, sendo que neste caso apresentou a carga fatorial de 0,664. Portanto, esta hipótese é aceita para este estudo.

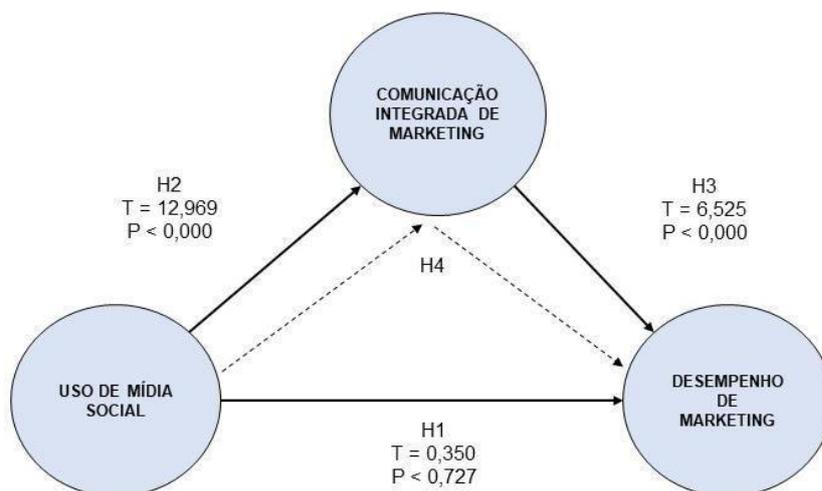
Este resultado indica que a utilização da mídia social corrobora para o processo de CIM, contribuindo para a comunicação dialógica entre os stakeholders e, assim, fortalecendo os relacionamentos. Sendo assim, o uso de mídia social pode fornecer oportunidade para a integração da CIM, além de permitir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

uma ferramenta vital para a comunicação dentro e fora da organização (HENNINGER, ALEVIZOU & OATES, 2017).

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

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

FIGURA 1: SIGNIFICÂNCIA DOS CAMINHOS DO MODELO ESTRUTURAL



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

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

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

Sendo assim, a empresa que utiliza o processo de CIM como uma estratégia, possibilita aprimorar a comunicação de marketing, estimular relacionamento com os stakeholders e, influenciar positivamente resultados organizacionais (LUXTON, REID & MAVONDO, 2015; PORCU ET AL, 2017; TAFESSE & KITCHEN, 2017).

Dessa forma, transmitir mensagens consistentes e coordenadas, criar meios para o consumidor possa interagir com a organização, estabelecendo comunicação dialógica, criar e manter relacionamento com os *stakeholders* e, gerenciar todo o processo de comunicação seja de

forma horizontal, seja vertical, são fatores que agregam valor a CIM e refletem no desempenho de marketing da empresa.

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

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

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

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

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

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

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

Ademais, a CIM permitirá que a comunicação aconteça de forma consistente, sendo coordenada entre todos os departamentos de interesse, permitirá também a interação entre cliente e empresa, dando espaço para uma comunicação dialógica, possibilita incluir a participação entre os stakeholders, estabelecendo relacionamento de longo prazo e, ainda permite o alinhamento organizacional tanto vertical (entre diferentes níveis hierárquicos) quanto horizontal (entre mesmos níveis hierárquicos). Essas características da CIM, atuam na

mediação da comunicação emitida através das mídias sociais e quanto mais integrada e coordenada for esta comunicação, mais positiva será a influência na satisfação, aquisição, atendimento, objetivos de vendas e fidelidade dos clientes da empresa, alcançando desempenho de marketing superior.

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

Portanto, apenas a H1 foi rejeitada, sendo as hipóteses H2, H3 e H4 aceitas. Avaliar o quanto o modelo pode explicar a variável dependente, desempenho de marketing, é mais uma etapa da análise dos dados. além disso, é verificado também o r^2 , este explica o quanto a variável antecedente explica a variável dependente. o teste foi realizado no SmartPLS 3® e os resultados podem ser observado na tabela 1.

TABELA 1: AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL

Construto	R ²	f ²
Uso de Mídia Social	-	0,00
CIM	0,438	0,33
Desempenho de Marketing	0,388	-

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo Hair et al. (2017) o R² com valores de 0,75, 0,5, e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos. Como demonstrado na tabela acima, aproximadamente 43% da CIM é explicada pelas variáveis que a antecedem, neste caso, uso de mídia social. Já o desempenho de marketing, é explicado por cerca de 38%. Em relação ao uso de mídia social, esta não possui antecedente, portanto, não possui valor de R².

Além do valor de R², a tabela 3 apresenta o valor de f² que representa o impacto da omissão de um determinado construto sobre o R² do modelo estrutural, destacando a importância individual de cada variável. Os valores de referência para f² são: 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente efeito pequeno, médio e alto (HAIR et al., 2017). Dessa forma, o uso de mídia social praticamente não apresenta efeito sobre o modelo, enquanto, a CIM possui um efeito médio.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

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

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

Além disso, este estudo teve alguns objetivos específicos que foram parcialmente atingidos. O primeiro objetivo proposto foi de verificar a influência do uso de mídia social no

desempenho de marketing. Este objetivo foi respondido com a H1, que não apresentou efeito significativo, sendo esta hipótese rejeitada. O resultado deste objetivo contribuiu para entender a importância da CIM dentro das organizações. Além disso, contribuiu para o efeito mediador da CIM, que traz contribuições para a teoria e prática gerencial.

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AININ, S., PARVEEN, F., MOGHAVVEMI, S., JAAFAR, N. I., MOHD SHUIB, N. L. Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 3, p. 570-588, 2015.

ANANDA, A. S., HERNÁNDEZ-GARCÍA, A., LAMBERTI, L. N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1(3), p. 170–180, 2016.

APPEL, G et al. The future of social media in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 79-95, 2020.

ASUR, S., HUBERMAN, B.A. Predicting the Future With Social Media. IEEE / WIC / ACM Conferência Internacional sobre Web Intelligence e Intelligent Agent Technology, 2010.

BARGER, V., PELTIER, J. W., SCHULTZ, D. E. Social media and consumer engagement: A review and research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v.10(4), p.268–287, 2016.

BARNES, N. G. Tweeting and blogging to the top. **Marketing Research**, Vol. 22, No. 1, pp. 8-13, 2010.

BARON, R., KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BEARD, F. CIM use and client-ad agency relationships. **Journal of Marketing Communications**, v. 3, n. 4, p. 217–230, 1997.

BROWN, J. Impossible dream or inevitable revolution? Investigating the concept of integrated marketing communications. **Journal of Communication Management**, v. 2, n. 1, p. 70–81, 1997.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HERINGER, B.; DÓRIA, M. A eficácia das redes sociais no marketing de relacionamento no varejo. **Revista de Administração da Fatea**, v. 5, n. 5, p. 91-108, 2012.

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

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

KATSIKEAS, C. S., MORGAN, N. A., LEONIDAS, L. C., HULT, G. T. M. Assessing performance outcomes in marketing. **Journal of Marketing**, v.80, p.1–20, 2016.

KELLER, K. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 7–8, p.819–847, 2001.

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

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

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

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

KITCHEN, P. J., BRIGNELL, J., LI, T., SPICKETT-JONES, G. The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. **Journal of Advertising Research**, 44(1), 19-30, 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PORCU, L., DEL BARRIO-GARCÍA, S., KITCHEN, P.J. How integrated marketing communications (IMC) works? a theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. **Comunicación y Sociedad**, Vol. 25 No. 1, pp. 313–348, 2012.

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

PORCU, L., DEL BARRIO-GARCÍA, S., ALCÁNTARA-PILAR, J.M., CRESPOALMENDROS, E. Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.80, p. 13–24, 2019.

PORCU, L., DEL BARRIO-GARCÍA, S., KITCHEN, P. J., TOURKY, M. The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance. **Journal of Business Research**, 2019.

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

REID, M. Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 41–54, 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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